

Louvain School of Management

La communication au sujet du développement durable des entreprises : étude des best practices et propositions d'améliorations au cas Spadel

Impact de la communication au sujet du développement durable sur l'attitude du consommateur

Auteur : Claire Seredynski
Promoteur : Valérie Swaen
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Remerciements

Je souhaiterais tout d'abord remercier ma promotrice, Professeur Valérie Swaen, pour sa confiance, son suivi, les conseils et avis constructifs qu'elle m'a transmis tout au long de mon travail.

Je tiens également à remercier les différents intervenants, experts en communication, Donatienne de Cartier, Thierry Jupsin, Nicolas Lambert, Bruno Liesse, Koen Vanbrabant (CSR manager chez Spadel) et les consommateurs participants, pour le temps qu'ils m'ont accordé et les discussions passionnantes que nous avons partagées.

Enfin, un grand merci à ma famille et à mon amie Charline, pour leur soutien et leur bienveillance durant cette épreuve.

Table des matières

Introduction	1
Partie I : Revue de littérature.....	3
Chapitre 1 - La communication au sujet du développement durable	3
1.1. Définition du développement durable	3
1.2. Définition de la RSE	5
1.3. La communication RSE	8
1.4. Acteurs.....	9
1.5. Source de communication RSE	9
Chapitre 2 - L'impact de la communication RSE sur l'attitude des consommateurs.....	12
2.1. Communiquer au sujet du développement durable, une nécessité pour l'entreprise ?	13
2.2. Quels sont les avantages perçus de la communication au sujet du développement durable ?	14
2.3. Quels sont les risques de la communication au sujet du développement durable ?	16
Chapitre 3 - Etude des best practices en matière de communication au sujet du développement durable.....	20
3.1. Comment communiquer au sujet du développement durable	21
3.1.1. Objectif n°1 : réduire le scepticisme et la méfiance des consommateurs.....	21
3.1.2. Objectif n°2 : accroître l'attitude positive du consommateur envers l'entreprise et son intention d'achat	26
3.1.3. Listes de bonnes pratiques (ARPP, UDA).....	31
3.1.4. Proposition de thèmes de communication RSE.....	31
3.2. Quels supports de communication utiliser pour une communication au sujet du développement durable ?	32
Chapitre 4 - Le groupe Spadel	36
4.1. Présentation du groupe Spadel.....	36
4.1.1. L'historique, les marques, la vision du groupe, le personnel	36
4.1.2. Evolution de la stratégie RSE de Spadel	37
4.2. Stratégie RSE du groupe Spadel	38
4.2.1. Communication RSE du groupe Spadel adressée aux consommateurs.....	39
4.3. Le secteur de l'eau en bouteille	41
4.3.1. La consommation d'eau embouteillée en Belgique.....	42
4.3.2. Acteurs du secteur des eaux embouteillées en Belgique	43
4.3.3. Enjeux du secteur des eaux en bouteille	44
Partie II : Etude qualitative et analyses	46
Chapitre 5 - Méthodologie	46

5.1.	Entretien avec des experts dans le domaine de la communication RSE.....	47
5.2.	Entretiens avec des consommateurs	48
Chapitre 6 - Analyse des entretiens		51
6.1.	Analyse des entretiens avec les experts.....	51
6.1.1.	Comment communiquer au sujet du développement durable.....	51
6.1.2.	Quels moyens de communication utiliser pour partager ses initiatives RSE ?.....	54
6.1.3.	Dans les coulisses de la communication au sujet du développement durable	55
6.1.4.	Thèmes à aborder dans la communication au sujet du développement durable de Spadel	56
6.1.5.	Défis de la communication au sujet du développement durable dans le secteur des eaux en bouteille	57
6.1.6.	Atteindre le consommateur, mais quel consommateur ?	59
6.1.7.	Communication institutionnelle vs. communication de marque	61
6.2.	Entretiens avec des consommateurs	62
6.2.1.	La communication au sujet du développement durable	62
6.2.2.	Le cas Spadel.....	68
Chapitre 7 - Discussion et recommandations.....		74
7.1.	Discussion des résultats.....	74
7.2.	Recommandations	77
Conclusion.....		81
Apport du mémoire		81
Limites et recherches futures		82
Bibliographie.....		84

Annexes	2
Annexe 1 : Recommandations développement durable 2020, ARPP	2
Annexe 2 : Guide d’entretien – experts de la communication	6
Annexe 3 : Retranscription entretiens avec experts.....	7
Annexe 3.1. Entretien Donatienne de Cartier	7
Annexe 3.2. Thierry Jupsin	14
Annexe 3.3. Nicolas Lambert	19
Annexe 3.4. Bruno Liesse	24
Annexe 4 : Guide d’entretien – consommateurs	31
Annexe 5 : Retranscription entretiens consommateurs.....	33
Annexe 5.1. Consommateur A.....	33
Annexe 5.2. Consommateur B.....	36
Annexe 5.3. Consommateur C.....	38
Annexe 5.4. Consommateur D.....	42
Annexe 5.5. Consommateur E.....	45
Annexe 5.6. Consommateur F	49
Annexe 5.7. Consommateur G	52
Annexe 5.8. Consommateur H	55
Annexe 5.9. Consommateur I.....	60
Annexe 5.10. Consommateur J	63
Annexe 5.11. Consommateur K	67
Annexe 5.12. Consommateur L.....	71
Annexe 5.13. Consommateur M.....	74
Annexe 5.14. Consommateur N.....	77
Annexe 5.15. Consommateur O	82
Annexe 5.16. Consommateur P	85
Annexe 5.17. Consommateur Q	89
Annexe 5.18. Consommateur R.....	93
Annexe 5.19. Consommateur S	95
Annexe 5.20. Consommateur T.....	98
Annexe 6 : Code Book.....	102
Annexe 7 : Construction des profils de consommateurs à partir des entretiens avec les consommateurs.....	103
Annexe 7.1. Consommateur d’eau en bouteille	104
Annexe 7.2. Consommateur d’eau du robinet	104

Introduction

Le tant attendu sixième rapport du GIEC (groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), récemment publié, démontre les enjeux auxquels l'humanité est aujourd'hui confrontée. Le développement durable, un thème toutefois récent (années 70), prend désormais une certaine ampleur au sein de la population. Le consommateur devient peu à peu « consom'acteur », engagé à adopter une attitude favorable au développement durable et il est attendu des entreprises qu'elles participent à ce mouvement. L'intégration des valeurs du développement durable dans le milieu entrepreneurial porte le nom de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » ou RSE, terme plus largement défini dans la suite de ce travail. La communication au sujet du développement durable de l'entreprise, ou communication RSE, assiste ce changement, le fait comprendre et accepter (Giroux et Giordano, 1998), cependant, « le monde de la communication a montré sa capacité à s'engager mais pas à concrétiser » Berhault, Chauveau et Fossati (2012, p. 160).

Dans ce mémoire, nous tenterons de répondre à la question de recherche : « Quel est l'impact de la communication au sujet du développement durable des entreprises sur l'attitude des consommateurs ? », en y développant les raisons, les risques et les avantages de ce type de communication. En effet, communiquer « vert » est aujourd'hui dénué de sens et la couleur verte s'associe au concept négatif du greenwashing (Barchiesi, Castellan, et Costa, 2018), terme défini comme « le verdissement de la marque sans autre fin que de soigner l'image globale de l'entreprise » (Libaert, 2006, p.3). Ce type de communication s'accompagne alors d'une montée de la peur de la manipulation et d'attitudes de méfiance et de scepticisme de la part du consommateur (Romani, Grappi et Bagozzi, 2014 ; Mohr, Webb et Harris, 2001 ; Uusitalo et Oksanen, 2004 ; Barchiesi, Castellan, et Costa, 2018 ; 2011; Berhault, Chauveau et Fossati, 2012). Par ailleurs, il convient de mentionner les attitudes positives qu'entraîne la communication au sujet du développement durable, prenant entre autres une forme de confiance envers l'entreprise, et d'intention d'achat (Sen, Bhattacharya et Korschun, 2006 ; Du, Bhattacharya et Sen, 2010 ; Swaen et Chumpitaz, 2008).

Le défi est dès lors de savoir comment communiquer au sujet du développement durable afin de favoriser des attitudes positives chez le consommateur. Nous aborderons cette question en traversant les manières de communiquer (quel type de message, quel contenu) à adopter ainsi que les canaux de communication à employer pour une communication RSE effective, complémentée d'une analyse des best practices partagées dans la littérature. Cette revue de littérature sera suivie d'une étude qualitative basée sur le cas Spadel, un groupe familial

européen qui produit et commercialise des eaux minérales naturelles, des eaux de source et des boissons rafraîchissantes, auquel nous aimerions proposer des pistes d'amélioration de communication RSE. Cette étude qualitative a été réalisée grâce à des entretiens avec des experts de la communication au sujet du développement durable et du marketing ainsi que des entretiens réalisés avec des consommateurs. Ces ressources nous apporteront des éléments de réponses supplémentaires aux questions de recherche précédemment citées et nous permettront finalement d'élaborer des pistes de communication RSE pour le groupe Spadel, affinée compte tenu des profils de consommateurs mis en évidence au travers des entretiens avec les experts de la communication et avec les consommateurs.

Partie I : Revue de littérature

Chapitre 1 - La communication au sujet du développement durable

1.1. Définition du développement durable

Au début des années 70, le Club de Rome se réunissait et faisait état dans son premier rapport des limites de la croissance économique et démographique que connaît le monde. La publication du rapport Meadows (“Les Limites à la croissance”) en 1972 présente la croissance comme un danger pour l’environnement et l’humanité.

Robert Solow disait en 1974 (p.41) : « Le stock limité de ressources devrait être optimal selon la règle générale qui gouverne l’utilisation optimale des actifs reproductibles. En particulier, les anciennes générations doivent avoir le droit de prélever des stocks tant qu’ils ajoutent à ce stock ». La notion de limite est alors sous le feu des projecteurs et le débat sur la croissance économique prend une nouvelle tournure. La Commission mondiale pour l’environnement et le développement (CMED) est créée en 1983 par l’ONU et est présidée par Gro Harlem Brundtland. Quatre ans plus tard, en 1987, le concept de développement durable naît et une première définition de la notion apparaît dans le rapport Brundtland. Cette définition, la plus souvent reprise, est la suivante : Le développement durable est « un développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Rapport Brundtland, 1987). Ce rapport met en exergue le besoin de concilier le développement économique et démographique contemporain et celui des générations à venir (Mikol, 2003). Comme mentionné précédemment, il s’agit de la définition la plus souvent reprise mais d’autres définitions suggèrent de multiples interprétations du développement durable et de nombreux débats sur ce qu’est vraiment le développement durable ont suivi la publication du rapport Brundtland. Pierce, Barbier et Markandya (1988, p.6) résument les conditions nécessaires au développement durables comme « ‘la constance du stock de capital naturel’. Plus strictement, l’exigence de changements non négatifs dans le stock de ressources naturelles telles que le sol et sa qualité, les eaux souterraines et de surface et leur qualité, la biomasse terrestre, la biomasse aquatique et la capacité d’assimilation des déchets des milieux récepteurs. ». Pezzey (1992) revient sur les définitions du développement durable exigeant que la qualité de vie ne décroisse pas à long terme, de par le maintien d’un stock capital, cependant, Pezzey fait remarquer qu’à ce stade, aucune définition pertinence de ce stock capital n’avait été

décidée. Le défi était alors de poser une valeur sur certaines ressources (naturelles et artificielles), de juger l'importance et le caractère essentiel de celles-ci. Une autre critique que nous retrouvons régulièrement dans la littérature est la mise en évidence trop importante de l'écologie dans certaines définitions du développement durable, laissant en reste les dimensions économiques, sociales et politiques (Redcliff, 1989). Goodland et Ledect (1987, p.36) donneront une autre définition, plus large, du développement durable : « un modèle de transformations sociales et structurelles (c'est-à-dire le "développement") qui optimisent les avantages économiques et sociétaux dans le présent, sans compromettre le potentiel probable d'avantages similaires dans le futur. ».

Le développement durable se situe initialement à la rencontre de 3 piliers : économique, social et environnemental (Maréchal, 2017) et repose sur 3 principes : le principe de responsabilité, le principe de pollueur-payeur, le principe de précaution (Libaert, 2006).

Libaert (2006) considère la communication comme étant un 4ème pilier du développement durable qui conjuguerait les piliers économique, social et environnemental, juxtaposant alors aux principes existant le principe de transparence. L'auteur ajoute que le développement durable est naturellement inscrit dans un processus de communication et qu'il "se trouve au cœur des préoccupations du communicant par son objectif de relier les sphères économiques, sociales et environnementales" (Libaert, 2006, p.127).

Lors du sommet des Nations Unies de New York (2015), 193 chefs d'Etat ont adopté un programme mondial ambitieux intégrant 17 objectifs de développement durable (ODD) et introduisant une évolution du modèle des 3 piliers en 5 piliers du développement durable (les 5 Ps). Ceux-ci sont les Personnes, la Planète, la Prospérité, la Paix et le Partenariat.

Le développement durable, alors considéré comme une contrainte (financière et de production) qui s'imposait à l'entreprise, se présente à présent comme une opportunité (Reynaud, 2006 ; Mikol 2003). « Une préoccupation dont l'entreprise apprend à tirer profit » (Mikol, 2003, p.156), une opportunité créatrice de valeur et de valorisation des métiers de la communication et du marketing (Berhault, Chauveau et Fossati, 2012).

Lorsque l'on analyse la notion de développement durable mise en lien avec la communication, nous trouvons que le développement durable est parfois considéré comme une tactique pour les professionnels de la communication et est même suspecté d'être un artefact de communication suite à son application dans le monde entrepreneurial. La communication au sujet du développement durable est parfois perçue comme une « forme d'instrumentalisation de la

notion au bénéfice de l'entreprise » (Libaert, 2006). Par ailleurs, Libaert ajoute que la communication au sujet du développement durable présente une caractéristique prédictive : « l'entreprise s'engage à poser des actes sur ses mots ».

1.2. Définition de la RSE

La littérature ne s'accorde pas sur ce qu'est réellement la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ou RSE). Cette notion ne présente pas une seule définition acceptée de tous, ce qui nous limite dans la compréhension des actions précises que la RSE implique (Brei et Böhm 2011). Ce concept, abondamment présent dans la littérature, reste donc difficile à cerner compte tenu de ses multiples sens, de définition "attrape-tout" (Padioleau, 1989) ou de ses contours et approche divers et flous (Igalens, 2003). Plusieurs définitions de la RSE sont reprises dans le tableau ci-dessous (figure n°1).

Conseil Mondial des Affaires pour le Développement Durable (WBCSD, 2010)	« L'engagement continu des entreprises à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles, ainsi que de la communauté et de la société dans son ensemble »
Howard Bowen (1953)	« La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de mettre en place les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société. »
Wood (1991)	La RSE est « la contribution du milieu des affaires au développement durable. La RSE correspond à l'émergence d'un contrat moral entre les entreprises et la société. »
Commission des communautés européennes (2011)	« La responsabilité sociétale est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes [actionnaires, ONG, fournisseurs, clients, pouvoirs publics, etc.]. »

Banque mondiale (2004)	« La RSE est “l’engagement (ou l’obligation) pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon à la fois bonne pour le développement et pour les affaires. »
Ihlen, Bartlett et May (2011)	« La tentative de l'entreprise de négocier sa relation avec les parties prenantes et le grand public. Il peut s'agir du processus de recensement et d'évaluation des demandes des parties prenantes, ainsi que de l'élaboration et la mise en œuvre d'actions ou de politiques visant à satisfaire (ou à ignorer) ces demandes. Au minimum, la RSE se concentre sur la manière dont les entreprises traitent les questions économiques, sociales et/ou environnementales. »

Figure n°1 : liste non exhaustive de définitions de la RSE dans la littérature

La définition du Conseil Mondial des Affaires pour le Développement Durable (2010) met l’accent sur l’aspect sociétal de la RSE. Elle implique d’améliorer la qualité de vie d’un certain nombre de personnes et de la société dans son ensemble sans vraiment préciser ce que cette “qualité de vie” comprend. Cela pourrait être d’ordre économique, d’ordre social ou environnemental. L’Organisation Mondiale de la Santé a défini en 1994 la qualité de vie comme étant “la perception qu’a un individu de sa place dans l’existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes”. L’aspect environnemental est en conclusion peu, voire, pas présent dans la définition de la RSE que propose le Conseil Mondial des Affaires pour le Développement Durable, contrairement à la définition de la RSE suggérée par la Commission des communautés européennes (2002).

Cette dernière promeut directement l’aspect écologique et social de la RSE en citant une « intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales ». D’autre part, la définition de la RSE par la Commission des

communautés européennes (2002) inclut les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, faisant référence à la Stakeholders' Theory de Freeman (1984). La notion de partie prenante apparaît en premier lieu en 1963, définie par le Stanford Research Institute comme étant « ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (Mullenbach-Servayre, 2007). La théorie des parties prenantes constitue alors un cadre conceptuel modélisant la RSE et le terme est utilisé pour la première fois par Freeman en 1984, définissant les parties prenantes dans l'organisation comme étant « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». La responsabilité de l'entreprise s'étend donc « envers tous ceux qui de près ou de loin, directement ou indirectement, contribuent à sa vie ou dépendent de son existence, de son développement et de sa survie » (Freeman, 1984, p. 46).

La définition de la responsabilité sociétale des entreprises proposée par la Banque Mondiale (2004) met en avant l'aspect social, citant différentes parties prenantes telles que les salariés, leurs familles, la communauté et la société. Par ailleurs, cette définition implique directement la notion de durabilité faisant mention d'une participation de l'entreprise au « développement économique durable ». Cependant, la dernière section de la définition - « de façon à la fois bonne pour le développement et pour les affaires » - indique le fort caractère économique de cette interprétation de la RSE. Ici, il est suggéré que cet engagement de l'entreprise dans l'amélioration de la qualité de vie des salariés, famille et communauté doit être favorable d'un point de vue économique à l'entreprise.

Comparée à d'autres définitions, celle de Howard Bowen (1953) est de manière générale assez floue. Elle ne met pas l'accent sur les aspects sociétaux et environnementaux de la RSE, mais renvoie les entreprises à « suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société ». Cependant, nous pouvons nous poser la question : désirable pour qui ? Dans quelle mesure ? Car pour une entreprise, la croissance de son profit au fil des ans pourrait lui être désirable, mais à quel prix pour le reste de la communauté ? Ne devrait-on pas plutôt parler de ce qui serait nécessaire à la société, et non désirable ?

Dans la définition que propose Wood (1991), le principe de développement durable est directement cité, englobant le caractère social, environnemental et économique de la contribution des entreprises. L'utilisation de la notion de contrat moral entre les entreprises et

la société met en exergue la responsabilité qu'ont les entreprises envers la société, en termes environnementaux, sociaux et économiques, au-delà de la mission du profit.

En conclusion, les principaux éléments de la responsabilité sociétale des entreprises semblent donc être l'engagement de l'entreprise à intégrer les enjeux du développement durable (sociaux, environnementaux et économiques) à son activité commerciale et à ses relations avec ses parties prenantes. Cependant, la vision des consommateurs est parfois divergente, qui attribuent deux explications possibles à la RSE d'une entreprise : extrinsèque ou intrinsèque. D'une part, les motifs extrinsèques présentent la RSE comme un moyen pour l'entreprise d'augmenter son profit ou rendement commercial. Il est vrai que la RSE constitue une réelle opportunité en termes d'images et de marketing pour l'entreprise (Martin-Juchat, 2007). D'autre part, les justifications intrinsèques révèlent la RSE d'une entreprise comme un souci réel de la question sociale (Romani, Grappi, et Bagozzi, 2014). Dans la littérature, de nombreuses accusations sont formulées contre la RSE, indiquant notamment que ce concept n'est qu'une mode de gestion (Crouch, 2006), un régime manipulateur pour le greenwashing (Brennan et Binney, 2008) ou encore une technique idéologique pour vendre davantage de produits (Banerjee, 2007, 2008; Brei et Böhm 2011). Banerjee a dit (2007) : "La RSE est devenue une mini-industrie de nos jours, tant dans le milieu universitaire que dans le monde des affaires" (traduit de l'anglais) tellement le terme est présent dans la littérature ou dans le milieu entrepreneurial.

1.3. La communication RSE

Les engagements en matière de RSE d'une entreprise peuvent se faire connaître à l'aide d'une communication RSE, qui désigne "l'ensemble des activités de communication, quel qu'en soit le support, délivrant un message au sujet des engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une organisation" (Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010, p.75). La communication RSE a également été définie comme « la communication qui est conçue et diffusée par l'entreprise elle-même sur ses efforts en matière de RSE » (Morsing, 2006, p.171). Cette communication est attendue de la part de la société et permet entre autres d'instaurer un climat de confiance auprès de différents publics (Antheaume, 2011), cependant, elle comprend également des risques. Mikol (2003, p. 157) mentionnait que "dans certains cas, le lecteur est néanmoins conduit à penser que l'entreprise, à défaut d'essayer d'améliorer ses résultats dans la protection de l'environnement, n'hésite pas à améliorer sa communication sur un thème aujourd'hui à la mode." Les arguments en faveur de la communication RSE ainsi que les risques qui l'accompagnent seront plus longuement discutés dans le second chapitre.

1.4. Acteurs

La théorie des parties prenantes nous présentait différents acteurs qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation d'objectifs organisationnels. Ces acteurs sont les actionnaires, les consommateurs, les clients, les groupes de défense des clients, les employés, les syndicats, la communauté financière, les groupes politiques, les groupes d'activistes, les associations commerciales, les concurrents, les fournisseurs, les gouvernements (Desmet, 2019). Connaître la perception des différents acteurs et la prise en compte de leur opinion est primordial quant au sujet de la communication RSE (Gauthier et Reynaud, 2005). Dans cette étude, nous nous concentrerons principalement sur les consommateurs. Le public visé dans le cadre de la communication au sujet du développement durable influencera sur la manière de communiquer, le contenu du message ainsi que les outils ou canaux de communication utilisés. Les consommateurs constituent un pilier essentiel de l'économie. Au fil des ans, le consommateur connaît une évolution qui accroît son importance dans notre société et donne des raisons supplémentaires à l'introduire au centre des travaux académiques. Nous avons observé la transformation du consommateur en « consom'acteur », désigné comme le consommateur qui « se réapproprie l'acte de consommation en faisant usage de son pouvoir d'achat pour protéger les valeurs et les causes qu'il défend » (Gordon, Bouchard et Olivier, 2019, p.139). Les aspects environnementaux et sociétaux de notre société sont aujourd'hui des valeurs et causes grandement soutenues par les consommateurs, qui voit ses attentes en matière de communication RSE grandir, accompagné d'une hausse de son pouvoir d'examen et de surveillance (Browne et Nuttall, 2018). Dans l'esprit du consommateur, l'entreprise est 'coupable jusqu'à preuve du contraire', d'où l'importance de leur transmettre le bon message, la communication attendue. Dawkins (2005) ajoutait que le public est de plus en plus conscient de son pouvoir en tant que consommateur et désireux d'utiliser ce pouvoir pour récompenser les 'bonnes entreprises' et punir les 'mauvaises'. Ce phénomène est aujourd'hui très présent au travers du boycott d'entreprises ne respectant pas les standards internationaux.

1.5. Source de communication RSE

Pour cette partie, nous nous concentrerons sur les outils de communication externes, en adéquation avec notre public d'intérêt, les consommateurs. La communication externe a pour objectifs de "promouvoir le produit et/ou les services de l'entreprise, à travers sa marque et selon des techniques commerciales ; [...] de valoriser l'image de l'entreprise ; d'adapter une communication de crise [...] afin de prévenir les éventuelles crises en externe face à des

épreuves que pourrait subir l'entreprise malgré elle" (Joly, 2009). Nous distinguons deux formes possibles de communication externe : la communication institutionnelle et la communication commerciale. La communication institutionnelle désigne la communication de l'entreprise, qui a pour but de promouvoir l'image de l'entreprise en faisant connaître les valeurs qu'elle défend et ses engagements pour une cause précise, mais également de renforcer le capital sympathie d'une marque et son pouvoir d'attraction avec son public cible. A l'inverse, la communication commerciale a pour but de vendre un produit, elle vise donc à promouvoir directement les produits/services d'une entreprise en cherchant à utiliser favorablement le comportement d'achat dans le but d'accroître les ventes (Joly, 2009).

Selon Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel (2010, p. 78), pour une communication environnementale effective, l'entreprise à tout intérêt à avancer « à petits pas, d'une communication institutionnelle vers une communication commerciale, en n'oubliant pas de faire précéder les paroles par des actes ». Eberle, Berens et Li (2013) ajoutaient dans leur étude que « la source (désignant ici le support ou le canal) de la communication RSE influence sa crédibilité et son efficacité ». Il est bon d'ajouter que la source d'une telle communication dépendra du groupe de personnes à qui elle s'adresse. La communication RSE peut par exemple se faire à l'aide de rapports sur le développement durable dans l'entreprise. Dans ce cas, la communication n'atteint pas, ou très peu, les consommateurs. En effet, ces rapports annuels d'activité ne présentent la plupart du temps que des données peu lisibles car résultant d'indicateurs financiers (Martin-Juchat, 2007). Outre la question de savoir s'il est dans l'intérêt pour une entreprise de communiquer au sujet de ses engagements en matière de développement durable, il est intéressant de déterminer si les outils traditionnels du marketing sont les plus adaptés pour une telle communication (Janssen, Chavagne et Swaen, 2009).

Nous distinguons dès lors les sources de communication RSE en termes de supports médias et supports hors médias. Le modèle POEM – paid, owned & earned media – nous permet de classer les supports médias. Les « paid media » englobent la publicité télévisuelle, à la radio, la presse, l'affichage et le cinéma. Les « owned media » sont les médias propriétaires et comprennent le packaging, la communication en magasin ou encore le site internet de l'entreprise. Dans les « earned media », média acquis de l'entreprise, sont inclus tous les échos positifs que peuvent générer les médias, via les réseaux sociaux ou la presse par exemple. Les moyens hors média sont le sponsoring et mécénat, la communication événementielle, les relations publiques.

Loin d'être mutuellement exclusifs, ces différents moyens de communication sont complémentaires et présentent chacun leurs avantages et inconvénients. Ces sources seront plus largement développées dans le chapitre 3 de ce travail.

Chapitre 2 - L'impact de la communication RSE sur l'attitude des consommateurs

Dans ce chapitre, nous tenterons d'apporter des réponses à la question de recherche étudiée dans le présent travail : « Quel est l'impact de la communication au sujet du développement durable sur l'attitude du consommateur ? ».

La littérature propose plusieurs définitions à la notion d'attitude. Elle est, d'une part, définie comme « un sentiment général personnel en réponse à un objet ou à une classe d'objets d'une manière favorable ou défavorable » (Fishbein et Azjen, 1975, p.216). D'autre part, l'attitude est considérée comme une variable intermédiaire entre la personnalité et le comportement (Touraine, 1995). Dans la présente étude, l'idée de comportement citée par Touraine peut renvoyer à un comportement de méfiance, de scepticisme, plutôt défavorable, ou au contraire, à un comportement de confiance, une intention de comportement d'achat, alors favorable à l'entreprise. Cette notion d'attitude, de ce fait, met en avant la relation entre le consommateur et son action (Touraine, 1995). G. Allport (1935) suggère une nouvelle définition de l'attitude et la caractérise comme étant « une préparation, organisée par l'expérience, exerçant une action directive ou dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets ou situations auxquels il est confronté » (dans C. Murchison, sous la direction de, *Handbook of Social Psychology*, 1935, p. 810). Tout compte fait, l'attitude consiste en une variable (se situant entre la personnalité et le comportement) induisant une réponse favorable ou défavorable en réaction à un objet, qui ici prend la forme d'une communication RSE émise par l'entreprise. Nous pouvons ajouter à cela un aspect émotionnel, motivationnel, perceptif et cognitif à la notion d'attitude, suggéré par Krech et Crutchfield (1948). Cependant, Fishbein et Azjen situent l'attitude comme étant de l'ordre affectif et non liée au domaine cognitif (1975). Dès lors, l'attitude des consommateurs prend plusieurs formes, dont la confiance/méfiance, le scepticisme, l'intention d'achat, la satisfaction, la déception, ...

L'impact de la publicité sur l'attitude des consommateurs a été grandement abordé dans la littérature, notamment suite à l'influence de la publicité sur les intentions comportementales (Bruner et Kumar, 2000, 2007 ; Goldsmith et Lafferty, 2002 ; Poh et Adam, 2002 ; Petrescu, 2012). Mais qu'en est-il de l'impact de la communication au sujet du développement durable plus précisément ?

Nous allons tenter de trouver réponse à cette question à l'aide de trois sous-questions : pourquoi une entreprise devrait-elle communiquer sur ses initiatives RSE, quels en sont les avantages et quels risques présente une telle forme de communication ?

2.1. Communiquer au sujet du développement durable, une nécessité pour l'entreprise ?

La littérature met en lumière différentes raisons pour lesquelles une entreprise devrait communiquer au sujet du développement durable et ses initiatives RSE.

Tout d'abord, une communication RSE permettrait d'éviter qu'un écart trop large ne se creuse entre ce que les parties prenantes perçoivent de l'entreprise et ce qu'elle met en place réellement (Van de Ven, 2009). En effet, si l'entreprise prend des initiatives RSE mais ne les communique pas, la perception qu'ont les parties prenantes de l'entreprise (autant les consommateurs que les actionnaires) risque de ne pas suivre. Ceci a été repris dans l'étude de Janssen, Chavagne et Swaen (2009) qui s'accorde sur le fait que la communication RSE est une nécessité pour l'entreprise.

Ensuite, si l'entreprise investit dans une politique durable, cet investissement aura des retours positifs uniquement si l'entreprise parvient à rendre les consommateurs conscients des initiatives RSE de l'entreprise et s'ils ont confiance en celles-ci (Barchiesi, Castellan, et Costa, 2018). Cette notion de confiance en la communication au sujet du développement durable peut être qualifiée d'attitude du consommateur en réponse à cet objet. Il est donc essentiel pour une entreprise de rentabiliser indirectement ses efforts en RSE par une bonne communication qui est attendue par le public (Liesse, 2021).

Enfin, une absence de communication RSE a des chances d'être perçue comme une forme d'indifférence de la part de l'entreprise face à la question environnementale/sociétale (Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010). Or, le développement durable fait partie des tendances majeures pour les consommateurs (McKinsey & Company, 2021). Les consommateurs attendent des entreprises d'aller au-delà du profit. Ils ne perçoivent plus les organisations comme des entités axées sur les bénéfices, au contraire, les actions et initiatives "purpose-driven" résonneront plus que jamais en 2021 (Euromonitor International, 2021). Au fil du temps, les exigences en matière environnementale des parties prenantes s'accroissent (Mikol, 2003) et celles-ci accordent davantage d'importance à l'environnement et à la durabilité (Liesse, 2021).

Un dernier point aurait pu être ajouté à cette énumération de raisons pour lesquelles il est judicieux pour l'entreprise de communiquer ses initiatives RSE, cependant, il serait susceptible

de faire débat. Il s'agit de la communication en réponse au renforcement des textes réglementaires au sujet du développement durable (Mikol, 2003). La communication RSE de l'entreprise permettrait de faire savoir qu'elle se plie aux nouvelles réglementations. Néanmoins, si l'entreprise ne précise pas qu'une certaine initiative a été prise en réponse à de nouvelles réglementations et communique à son sujet auprès des consommateurs, ceux-ci, en découvrant la réalité des choses, risquent de mal réagir et de mettre en doute la crédibilité des messages futurs de la société et sa réputation.

2.2. Quels sont les avantages perçus de la communication au sujet du développement durable ?

Bhattacharya et Sen (2003) citent Brown et Dacin (1997) dans leur étude, et mentionnent que l'identité d'une entreprise, représentée autrement qu'à travers ses produits, tels ses valeurs ou les efforts RSE qu'elle réalise, contribuent à la construction d'un lien entre le consommateur et l'entreprise. Bhattacharya et Sen (2006) confirmeront par la suite que les initiatives RSE mises en place par une entreprise permettent non seulement d'améliorer les attitudes, les associations et l'identification des parties prenantes à l'entreprise, mais également d'augmenter les intentions des parties prenantes à investir des ressources personnelles dans l'entreprise. Plus encore, si le consommateur est sensibilisé aux efforts RSE de l'entreprise, via sa communication à ce sujet par exemple, l'étude démontre plus d'associations positives liées à l'entreprise et plus d'intentions d'achat de la part des consommateurs que s'ils n'étaient pas conscients des initiatives mises en place (Sen, Bhattacharya et Korschun, 2006). Les effets positifs cognitifs, affectifs (croyances, attitudes, identification) et comportementaux (fidélité, intentions d'achat) de la communication RSE adressée aux consommateurs sont repris dans de nombreuses études (Eberle, Berens et Li, 2013 ; Barchiesi, Castellan, et Costa, 2018 ; Barone, Miyakazi, et Taylor 2000 ; Bhattacharya et Sen 2003 ; Brown et Dacin 1997 ; Klein et Dawar 2004 ; Lichtenstein, Drumwright, et Braig 2004).

Dès lors, pour revenir à notre question de recherche initiale : "quel est l'impact de la communication au sujet du développement durable sur l'attitude du consommateur ?", les recherches précédemment citées nous apportent un premier élément de réponse et démontrent un impact positif sur l'attitude des consommateurs. Celle-ci peut alors se traduire par de la fidélité, des intentions d'achat, une identification à l'entreprise. Le rôle important de la responsabilité sociétale des entreprises dans le comportement d'achat des consommateurs est plus largement étudié par Harrison, Newholm et Shaw (2005). Du, Bhattacharya et Sen (2010)

ajouteront d'ailleurs que le comportement d'achat du consommateur peut être renforcé en améliorant les efforts de communication RSE de l'entreprise.

Au-delà de l'impact positif sur la fidélité, les intentions d'achat et l'identification à l'entreprise, il est démontré dans la littérature que l'intégration d'éléments éthiques dans la stratégie de l'entreprise a une influence positive directe sur la confiance qu'ont les parties prenantes, dont les consommateurs, envers l'entreprise (Swaen et Chumpitaz, 2008). Les résultats finaux de cette étude suggèrent que les initiatives RSE d'une entreprise rendent les parties prenantes plus confiantes en la sincérité de l'entreprise, à ce que les termes de l'échange soient remplis et à ce que la performance attendue soit fournie (Swaen et Chumpitaz, 2008). En d'autres mots, les activités de RSE ont un effet positif sur la crédibilité perçue et l'intégrité perçue, pour autant que ces activités soient connues des consommateurs. Cette confiance s'accompagne également d'une amélioration de la qualité perçue des produits de l'entreprise, ce qui est non négligeable, considérant l'importance de ces deux variables dans la prise de décision des consommateurs et leur influence sur les résultats économiques de la société (Swaen et Chumpitaz, 2008).

De plus, l'impact positif des activités RSE sur la qualité perçue et la confiance est d'autant plus important dans des secteurs présentant une forte compétition et des produits très similaires, tels que le secteur des eaux en bouteille, où les initiatives en matière de développement durable peuvent alors servir d'élément de différenciation pour les entreprises de ce secteur (Swaen et Chumpitaz, 2008). Ces attitudes cumulées, démontrant la relation des consommateurs avec leurs marques, entraînent la fidélité sur le long terme du client (Aurier, Benavent et N'Goala, 2001). Ces derniers ont modélisé les dimensions de la relation du consommateur à la marque dans une chaîne relationnelle prenant la forme suivante : qualité --> valeur --> satisfaction --> confiance --> attachement. (Aurier, Benavent et N'Goala, 2001).

Les éléments discutés dans le paragraphe précédent (confiance, qualité perçue, fidélité, crédibilité perçue, intégrité perçue) participent à la performance économique et financière de l'entreprise, indiquent un impact indirect bénéfique de la communication RSE sur les performances de l'entreprise, largement exploré dans la littérature (Swaen et Chumpitaz, 2008; Gardberg et Fombrun, 2006 ; McGuire, Sundgren et Schneeweis, 1988 ; Waddock et Graves, 1997).

Un avantage plus évident de la communication RSE d'une entreprise est l'effet favorable que celle-ci peut entraîner sur sa réputation. De nombreuses études évoquent la possibilité pour

l'entreprise d'améliorer sa réputation en intégrant des pratiques responsables (Fombrun, 1996; Gardberg et Fombrun, 2006 ; Martinet et Reynaud, 2001; Fombrun et Shanley, 1990). Philippe et Durand (2009) ont cherché à prouver empiriquement que la communication RSE a un impact sur la réputation de l'entreprise. La réputation est alors définie comme étant « l'agrégation dans la durée des diverses perceptions d'une organisation par ses parties prenantes » (Philippe et Durand, 2009, p. 46). La perspective double - économique au travers de la théorie des signaux¹ et sociologique vise le néo-institutionnalisme² - offerte dans cette étude permet de démontrer que « des signaux conformes aux attentes de l'environnement institutionnel améliorent la réputation de l'organisation, tandis que des signaux non conformes la détériorent » (Philippe et Durand, 2009, p. 58). En d'autres mots, il existe un lien positif de causalité entre la communication RSE d'une entreprise et la réputation de celle-ci, pour autant que cette communication au sujet du développement durable, signalée par l'entreprise car difficilement observable par les consommateurs directement, soit conforme à leurs attentes (celles-ci seront développées dans le chapitre 3 du présent travail). En outre, l'étude de Arli et al. (2017) démontre une influence positive de la réputation de l'entreprise sur les attitudes des consommateurs envers cette entreprise. Cette confirmation d'hypothèse soutient l'effet positif qu'entraîne la communication au sujet du développement durable d'une entreprise sur les attitudes de ses consommateurs.

En supplément des avantages plus largement développés dans les paragraphes précédents, ce type de communication a notamment un effet positif sur l'image et le capital de la marque, permet également à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel considérable, la différenciant de ses concurrents, peut aider à la création de la culture d'entreprise et encourager la motivation en interne (Mikol, 2003 ; Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010).

2.3. Quels sont les risques de la communication au sujet du développement durable ?

La littérature démontre que la communication au sujet du développement durable est susceptible d'entraîner des attitudes négatives envers la marque et l'entreprise (Swaen et

¹ La théorie des signaux dans le contexte de la réputation de l'entreprise indique le "processus concurrentiel au cours duquel l'entreprise signale ses caractéristiques clés à ses diverses audiences afin de maximiser sa valeur économique et sociale" (Philippe et Durand, 2009, p. 47 ; Fombrun et Shanley, 1990, p.252)

² La perspective néo-institutionnaliste renvoie à la communication qu'une entreprise mettra en place comme réponse à l'influence qu'exerce son environnement institutionnel sur cette même entreprise.

Chumpitaz, 2008 ; Gibaja, Mujika et Garcia 2002). Les contestations sont soit liées à la mise en œuvre de la communication (manque d'indicateurs chiffrés, omission de mise en perspective des résultats, faible qualité d'information), soit liées à la révélation des données, ou encore au respect considéré comme insuffisant des initiatives prises par l'entreprise (Libaert, 2006). En effet, l'article de Janssen, Chavagne et Swaen (2009) expose la difficulté des entreprises à maintenir une homogénéité entre leurs initiatives RSE et leurs stratégies de communication.

Les attitudes négatives envers la communication RSE peuvent aussi être démontrées par un phénomène appelé "effet boomerang" : l'entreprise communique ses initiatives en matière de RSE, la confiance du public diminue et une augmentation des polémiques prend place, qui sont le plus souvent véhiculées par les médias (Libaert, 2010, cité par Béatrice Jalenques-Vigouroux, 2011; Tixier, 2004). Ce type de communication peut donc entraîner un effet contraire à celui escompté. La diminution de confiance peut être causée par le fait de communiquer sur un thème considéré comme essentiel et qui ne nécessiterait donc aucune communication par l'entreprise (Libaert, 2006) ou par le risque de disconfirmation de la communication RSE. Ce dernier est expliqué par le fait que communiquer au sujet du développement durable génère des attentes chez les parties prenantes auxquelles l'entreprise doit se conformer, surtout dans le cas de communication de promesses. Si l'entreprise ne s'y conforme pas, alors c'est un cas de disconfirmation négative, cela signifie que la performance de l'entreprise est inférieure aux attentes des consommateurs, impactant la satisfaction de ces derniers. Ce décalage entre le dire et le faire porte également le nom d'hypocrisie de l'entreprise, indiquant un non-respect des engagements fixés au départ. De plus, si nous avons mentionné dans le sous-point précédent que la communication au sujet du développement durable avait l'avantage d'améliorer l'image de l'entreprise, ceci ne semble pas être le cas en situation de crise (organisationnelle comme structurelle), où la communication RSE produirait un effet "déception", dans le sens même où l'apparition d'une crise serait une conséquence d'une RSE insuffisante (Libaert, 2010, cité par Béatrice Jalenques-Vigouroux, 2011).

Les attitudes négatives qu'entraîne la communication RSE d'une entreprise les plus souvent exposées dans la littérature sont le scepticisme et la méfiance des consommateurs. Ces attitudes, surgissant en réponse à ce type de communication, sont reprises dans de nombreuses études, dont celle de Romani, Grappi et Bagozzi (2014), qui met en évidence le rôle du scepticisme ressenti à l'égard de l'initiative RSE de l'entreprise et le caractérise d'obstacle à l'adoption de nouveaux comportements durables. Il est défendu dans d'autres recherches que les consommateurs font preuve de méfiance face aux communications environnementales et

sociétales des entreprises et sont incertains de la véracité de leurs revendications RSE (Mohr, Webb et Harris, 2001 ; Uusitalo et Oksanen, 2004 ; Barchiesi, Castellan, et Costa, 2018 ; Libaert, 2010 ; Berhault, Chauveau et Fossati, 2012). Cette méfiance peut provenir des choix de l'entreprise en matière de RSE directement, de doutes quant à la capacité de l'entreprise à entraîner de réels impacts positifs, ou d'une méfiance générale envers la source de la communication RSE (Mohr, Webb et Harris, 2001). Plusieurs études démontrent la méfiance des consommateurs envers la publicité plus généralement (Mohr, Webb et Harris, 2001 ; Decock-Good, 2011 ; Martin-Juchat, 2007). Il s'agirait même d'une franche suspicion des différents publics visés par la communication sur le développement durable, qui irait au-delà de « simples accusations de greenwashing ou green speaking » (Libaert, 2010, cité par Béatrice Jalenques-Vigouroux, 2011, p.1). Le greenwashing sera l'objet du prochain paragraphe et y sera développé plus largement. Libaert (2006) comparait la communication au sujet du développement durable à un artefact de communication ou une démarche de récupération. Induire le public en erreur sur ce que font réellement les entreprises en matière de RSE est le reproche principalement adressé à la communication à ce sujet (Libaert, 2006), ce qui peut résulter en une montée de la peur de la manipulation et de suspicion (Berhault, Chauveau et Fossati, 2012). La communication fait encourir le risque à l'entreprise de voir même ses meilleures intentions et motivations remises en question (Tixier, 2004). Tixier ajoutera « qu'une conduite responsable et communiquée pour ce qu'elle est, attire les foudres de l'opinion au moindre grain de sable qui grippe la machine » (Tixier, 2004, p. 16).

Les accusations de greenwashing auxquelles les entreprises peuvent faire face constituent un risque important de la communication au sujet du développement durable. Le greenwashing est une méthode marketing définie comme « le verdissement de la marque sans autre fin que de soigner l'image globale de l'entreprise » (Libaert, 2006, p.3), ou encore « les opérations de communication utilisant abusivement (de manière infondée, biaisée ou excessive) un argument écologique en publicité » (Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010, p.77). Le greenwashing peut prendre la forme de compromis cachés (l'entreprise ne mentionne que les aspects respectueux d'un produit sans citer les aspects négatifs de celui-ci), d'absence de preuves (statistiques difficiles à vérifier), de revendications vagues (par exemple, 100% naturel, qui peut induire le consommateur en erreur), de revendications non pertinentes (revendiquer l'absence d'une composante dans un produit, alors que son utilisation est déjà interdite par la loi) ou de mensonges (faux labels, fausses revendications) (Lamb, 2020; Média Animation, 2012; RSE Pro, 2012). Le greenwashing implique de ce fait un décalage entre le dire et le faire, or la

communication de l'entreprise doit exprimer son action réelle (Libaert, 2010, cité par Béatrice Jalenques-Vigouroux, 2011). D'après ce dernier auteur, communiquer au sujet du développement durable via la publicité serait contradictoire, de par le caractère d'exagération propre à la publicité, ce qui pourrait induire en erreur sur la réalité des initiatives RSE mises en place par l'entreprise.

Les possibles accusations de greenwashing mettent en lumière un nouveau risque que les entreprises encourent en communiquant leurs initiatives RSE : l'effet asymétrique de cette communication en particulier. En effet, une information négative dégrade davantage l'image et la perception d'une entreprise qu'une information positive ne l'améliore (Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010). En outre, le faible niveau de contrôle que présente cette forme de communication peut accentuer ce risque (Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010). En effet, communiquer au sujet du développement durable soumet l'entreprise au risque de voir des tierces parties prenantes réagir aux initiatives et engagements RSE de la société en question.

Chapitre 3 - Etude des best practices en matière de communication au sujet du développement durable

Dans ce chapitre, nous présenterons les best practices de communication RSE visant les consommateurs. Cette analyse adressera la communication RSE en termes de contenu, en d'autres mots, comment la communication peut être construite pour être efficace ; et en termes de moyens de communication, autrement dit, quels canaux de communication les recherches académiques préconisent pour atteindre les consommateurs. Ces recommandations intégreront les attentes des consommateurs en matière de communication au sujet du développement durable, présentées dans la littérature ainsi que dans les plus récents rapports d'entreprises de consultance. Un grand nombre d'études portent sur l'importance, pour une entreprise, de rencontrer les attentes de ses parties prenantes en matière de RSE (Nielsen et Thomsen, 2009 ; Pollach et al., 2012 ; Golob et al. 2013). Depuis les années 1990, une montée en puissance des attentes en matière de RSE est observable (Bansal, 2005 ; Philippe et Durand, 2009 ; Aron et Chtourou, 2014), il n'est plus suffisant pour l'entreprise d'obéir aux lois environnementales, les consommateurs en demandent davantage (Browne et Nuttall, 2018). Les attentes et besoins en informations sont différentes selon les parties prenantes d'une entreprise (Du, Bhattacharya, et Sen, 2010) ce qui pose un défi supplémentaire de communication (Kim et Fergusen, 2018). En plus de varier selon la partie prenante visée, les attentes en communication RSE ne sont pas les mêmes dans le monde entier et varient de pays en pays (Morsing, Schultz et Nielsen, 2008). Les attentes intégrées ci-dessous concernent principalement les consommateurs belges (ou européens de l'ouest). Kim et Fergusen (2018) ont réalisé une enquête auprès de 663 consommateurs. Ils en ont ressorti six facteurs des attentes des consommateurs menant à une communication RSE efficace : (1) le caractère informatif, (2) l'approbation par une tierce partie, (3) la pertinence personnelle, (4) la tonalité du message auto-promotionnel (5) la cohérence et (6) la transparence. Une communication RSE efficiente devrait réunir ces six indicateurs pour rencontrer les attentes des consommateurs (Kim et Fergusen, 2018).

Avant d'entamer les recommandations et meilleures pratiques en matière de communication RSE, il est important de distinguer la communication RSE au niveau entreprise, aussi appelée "communication corporate" et la communication au niveau marque. Dans le présent chapitre, nous ne ferons que peu de distinctions entre les deux car les recommandations et meilleures pratiques sont rassemblées dans le but de suggérer des pistes d'améliorations à la

communication au sujet du développement durable du groupe Spadel précisément qui, nous le verrons par la suite, n'a presque pas de communication différenciée selon ses différentes marques, et encore moins voire pas du tout de communication au sujet du développement durable au niveau marque. La question de savoir si la communication au sujet du développement durable devrait se faire au niveau corporate ou au niveau marque dépend du public visé. Dans le cas de Spadel par exemple, la communication RSE n'est pas encore différenciée selon leurs différentes parties prenantes. Il arrive également que la politique durable d'une entreprise soit parfois différente de marque en marque selon la taille du groupe. Pour un groupe d'une plus grande taille que Spadel tel que Unilever, il se peut que leurs initiatives RSE et leur revendications environnementales/sociétales ne soient pas identiques pour tout leur portefeuille de marques, surtout lorsqu'il s'agit de secteurs différents entraînant des réglementations différentes, dès lors, la communication au sujet du développement durable adressée au consommateur se fait au niveau marque.

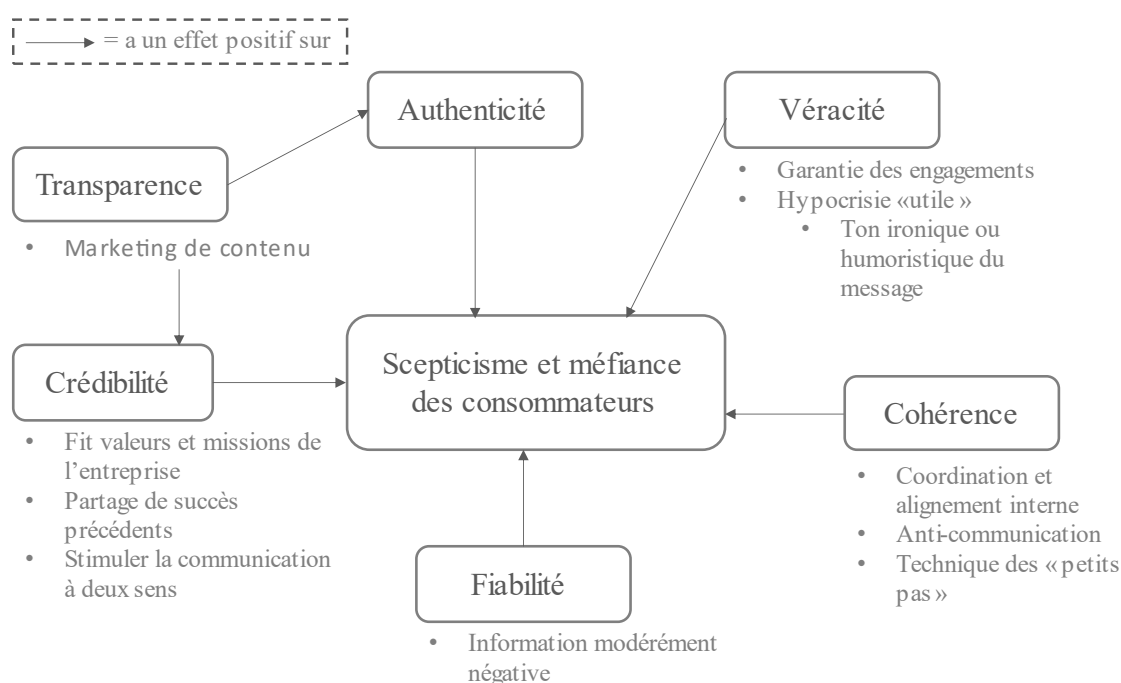
3.1. Comment communiquer au sujet du développement durable

Cette section traitera des différentes façons de s'adresser aux consommateurs pour une communication au sujet du développement durable efficace. Nous étudierons notamment les facteurs essentiels à une bonne communication au sujet du développement durable tels que la transparence, la crédibilité, la fiabilité, la cohérence, et l'authenticité. Nous poursuivrons avec le type de message approprié (spécifique ou vague, rationnel ou émotionnel, humoristique, ironique) pour que la communication soit effective auprès des consommateurs. Nous parcourrons également les effets de cadrage des attributs ainsi que l'impact de l'inclusion d'informations modérément négatives dans la communication RSE. La littérature semble considérer une communication RSE comme efficace lorsque celle-ci, soit diminue le scepticisme et la méfiance des consommateurs, soit accroît l'attitude positive du consommateur envers l'entreprise et son intention d'achat. Les recommandations des travaux académiques seront dès lors classées selon ces deux associations d'impacts sur l'attitude du consommateur.

3.1.1. Objectif n°1 : réduire le scepticisme et la méfiance des consommateurs

Malgré l'intérêt des consommateurs quant au développement durable, la communication des entreprises à ce sujet rencontre des problèmes à atteindre la majorité des consommateurs (Dawkins, 2005). Il est de ce fait nécessaire pour les entreprises de communiquer efficacement leurs initiatives RSE afin d'atteindre les publics visés (Barchiesi, Castellan et Costa, 2018). Il

a été démontré dans le chapitre précédent que les initiatives et la communication RSE des entreprises pouvaient entraîner méfiance et scepticisme de la part des consommateurs. Il est primordial que les entreprises reconnaissent ces attitudes négatives afin de minimiser ce phénomène dans leurs efforts de communication (Romani, Grappi et Bagozzi, 2014). Un moyen de prévenir ces attitudes est de garantir une crédibilité, une fiabilité du message, une certaine cohérence de celui-ci (Kim et Ferguson, 2018), ainsi que la véracité et l'authenticité du message (Martin-Juchat, 2007). Ce dernier point a notamment été abordé par Joo, Miller et Fink (2019), qui ont établi une échelle multidimensionnelle de l'authenticité permettant à l'entreprise d'évaluer le niveau d'authenticité de sa communication RSE et de déterminer les aspects plus forts et plus faibles de leur stratégie. Les dimensions citées dans cette étude ayant une incidence sur l'authenticité sont, entre autres, la transparence, la fiabilité, l'engagement, la congruence (Joo, Miller et Fink, 2019). Nous observons dès lors que tous ces facteurs sont liés et tenterons de trouver des moyens d'assurer ces éléments dans la communication RSE de l'entreprise. Le modèle suivant (figure n°2) tend à démontrer l'impact positif des facteurs, précédemment cités, sur le scepticisme et la méfiance du consommateur quant aux initiatives RSE d'une entreprise. Cette figure reprend également différents moyens exposés dans la littérature de garantir ces facteurs.



Figures n° 2 : Facteurs de la communication RSE impactant positivement le scepticisme et la méfiance des consommateurs

Premièrement, la crédibilité en la communication RSE d'une entreprise, notamment citée par Kim et Ferguson (2018) comme un élément permettant de réduire le scepticisme des consommateurs peut être améliorée si l'entreprise investit dans des domaines RSE particulièrement bien adaptés aux missions et valeurs de l'entreprise (Lee, Zhang et Abitbol, 2017). Ainsi, le partage de pratiques réussies ou d'engagements sur le long terme permettrait d'améliorer le niveau de crédibilité d'un message RSE (Lee, Zhang et Abitbol, 2017). Ensuite, la crédibilité peut être apportée en stimulant la communication à double sens, de l'entreprise vers le consommateur et inversement (Lee, Zhang et Abitbol, 2017). Ce point fera l'objet d'un paragraphe dans la section suivante, portant sur les supports de communication RSE les plus efficaces. Enfin, la transparence permet d'assurer un certain niveau de crédibilité du message RSE et est essentielle à l'instauration de confiance entre le consommateur et l'entreprise (Kim et Ferguson, 2018). La transparence du message est attendue par les consommateurs (PwC, 2021) et peut être apportée par des informations tangibles et communiquées de façon neutre. Un moyen de communication permettant d'apporter de la transparence au message est nommé « marketing de contenu » ou « content marketing » (Liesse, 2021). Le marketing de contenu désigne une technique stratégique de marketing impliquant le partage de contenu en ligne qui ne promeut pas explicitement et directement une marque mais qui a pour but de stimuler l'intérêt des consommateurs dans les produits ou services d'une marque (Oxford University Press ; Rowley, 2008 ; An Kee et Yazdanifard, 2015). Le marketing de contenu est un outil puissant qui diffère de la publicité et se rapproche plus du « storytelling », capable de mieux personnaliser le message pour les consommateurs (An Kee et Yazdanifard, 2015). Il existe d'ailleurs une attente élevée de la part des consommateurs à ce que l'entreprise évite le message auto-promotionnel dans sa communication RSE (Kim et Ferguson, 2018). Une communication qui semble être une tentative de 'vendre' la RSE peut se retourner contre l'entreprise à l'origine du message (Bhattacharya et Sen, 2004).

Ensuite, il a été démontré que la cohérence avait un impact positif sur le scepticisme des consommateurs ainsi que sur la crédibilité (Kim et Ferguson, 2018). Un certain niveau de cohérence peut être assurée via la coordination et l'alignement de la communication de l'entreprise avec ses actions (Dawkins, 2005). Selon Martin-Juchat (2007), rester cohérent quant à la communication sur la RSE s'accompagnerait d'une volonté de faire de l'anti-communication. Il est vrai que la communication d'une entreprise est le plus souvent présentée au service du marketing, dans un objectif de convaincre les consommateurs d'acheter un produit ou service. L'entreprise devrait se détacher de messages dédiés uniquement à une stratégie

d'image ou de différenciation par rapport à la concurrence (Martin-Juchat, 2007). Benoît-Moreau, Larceneux et Parguel (2010) préconisent à l'entreprise d'avancer à "petits pas" et de faire évoluer progressivement sa communication RSE d'une forme institutionnelle vers une communication commerciale. Il s'agirait de communiquer avec modération, de manière humble, holistique, transparente et en intégrant les valeurs du développement durable (Berhault, Chauveau et Fossati, 2012).

Troisièmement, la véracité d'une communication RSE peut être apportée par la garantie du respect des engagements RSE dans la pratique, ce qui influence positivement l'attitude méfiante des consommateurs. En effet, « une bonne communication étant celle qui certifie la véracité des actions engagées en matière de RSE et qui démontre la mise en application des engagements dans la pratique » (Martin-Juchat, 2007, p. 42). La véracité d'une communication RSE peut être démontrée en faisant précéder les paroles par des actes (Benoît-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010). Gauthier et Reynaud (2005) ajouteront qu'un message portant sur les actions de l'entreprise a plus d'impact auprès des consommateurs qu'une communication démontrant les motivations des actions. Le non-respect des engagements, ou autrement dit, le décalage entre le dire et le faire, est appelé « hypocrisie de l'entreprise » dans la littérature académique portant sur la communication RSE. Glozer et Morsing (2020) mettent en doute le caractère forcément indésirable de cette hypocrisie, analysant, parmi d'autres, la campagne marketing de la marque Diesel « Diesel's Global Warming Ready », et le caractère humoristique (plus précisément ironique) du message (Figure n°3).



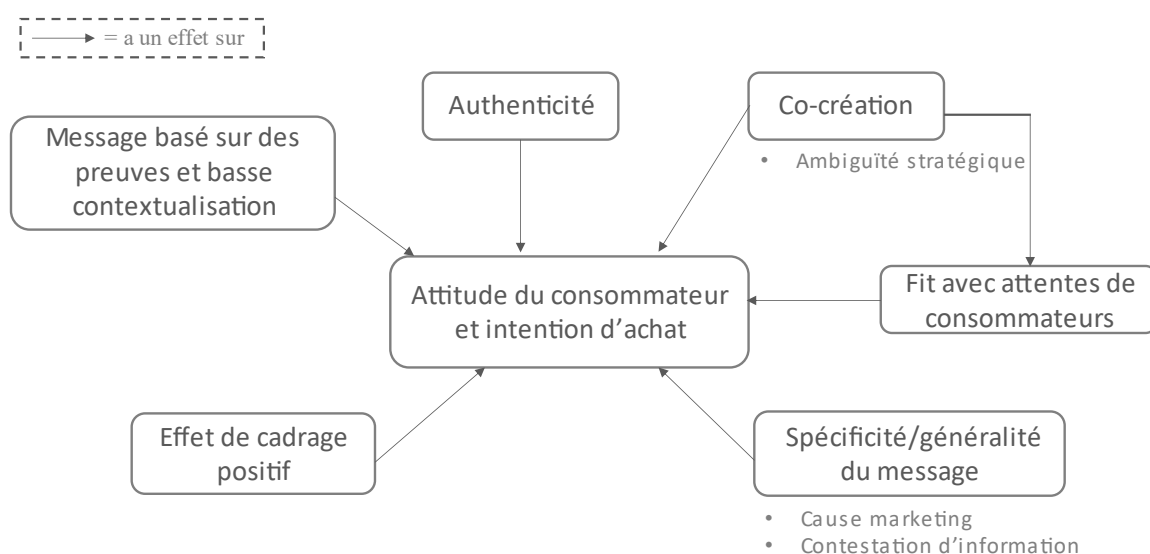
Figure n°3: Campagne marketing "Diesel's Global Warming Ready"

Une tonalité ironique du message permettrait de déclencher chez le consommateur une « hypocrisie utile », définie comme « la mobilisation de la réflexion critique sur les ambiguïtés complexes de la RSE de manière non moralisatrice » (Glozer et Morsing, 2020, p. 363). Cette campagne Diesel fait également l'objet de « shockvertising », qui a pour but d'interpeller les jeunes publics qui ne sont « pas sensibles à l'art traditionnel de la persuasion » (Andersson et al., 2004, p. 99; cité par Glozer et Morsing, 2020). Selon Hatch et Ehrlich (1993), l'humour est défini en termes de trois qualités : (1) il s'agit d'un type de communication, (2) elle reconnaît les incongruités dans la signification ou les relations, et (3) elle est accompagnée d'un rire ou d'un sourire. Dès lors, l'humour apparaît comme une tonalité de message capable de gérer les contradictions et l'incohérence, et l'ironie comme une tonalité exposant le décalage entre le dire et le faire, l'hypocrisie d'entreprise, de façon ludique (Young, 2017). Glozer et Morsing, (2020) ajouteront que « l'ironie suscite une touche d'optimisme, tout en servant à promouvoir la réflexion sur des sujets sérieux », tels que le développement durable ou la responsabilité sociétale des entreprises par exemple.

Finalement, un cinquième facteur impactant positivement le scepticisme des consommateurs est la fiabilité du message RSE et de l'entreprise qui en est à l'origine (Kim et Fergusen, 2018). Selon Jahn et Brühl (2019), inclure des informations modérément négatives pourrait améliorer la fiabilité de l'entreprise et du message qui, à son tour, impacte positivement la perception de la RSE. Comme pour le point précédent, cette technique de communication servirait à éviter la désapprobation du message par les parties prenantes, qui pourrait prendre la forme d'accusations d'hypocrisie de l'entreprise (Jahn et Brühl, 2019). Un exemple de message de la part de l'entreprise, en usant d'informations modérément négatives, serait d'assumer son impact environnemental, mais en disant qu'ils essaient de faire de leur mieux pour aller dans la bonne direction et limiter son impact. Ce type de communication a également un impact positif sur la crédibilité (Hutton, Miller, & Skinner, 2003 ; Williams, 1996 ; Jahn et Brühl, 2019). L'effet positif d'informations modérément négatives ne se limite, par contre, qu'à des divulgations volontaires. En effet, les messages non-volontaires (tels que divulgation de nouvelles normes ou réglementations obligatoires), ou forcés, sont peu susceptibles d'avoir un quelconque impact sur la fiabilité ou la crédibilité du message, car la plausibilité du message est remise en question (Jahn et Brühl, 2019). En d'autres mots, si les consommateurs ne croient pas en l'aspect volontaire de la communication d'informations modérément négatives, la crédibilité du message et sa fiabilité s'en retrouvent affectées (Jahn et Brühl, 2019).

3.1.2. Objectif n°2 : accroître l'attitude positive du consommateur envers l'entreprise et son intention d'achat

La section précédente nous apprenait que l'authenticité du message permettait, en plus de réduire le scepticisme des consommateurs à l'égard de la communication sur le développement durable, d'accentuer l'intention d'achat. Les autres facteurs ou types de messages impactant positivement cette attitude du consommateur sont la spécificité du message (vs. général) (Robinson et Eilert, 2018; Orazi et Chan, 2018), les messages basés sur des preuves (evidence-based messages) (Lim, Sung et Lee, 2018), la rationalité ou émotionnalité du message (Adreu, Casado-Diaz et Mattila, 2015), l'effet de cadrage des attributs (Bartikowski et Berens, 2021), l'ambiguïté stratégique (Leitch et Davenport, 2002, 2005; Scandellius et Cohen, 2016), liée à la congruence du message avec les attentes des parties prenantes (Dawkins, 2005; Swaen et Chumpitaz, 2008; Lee, Zhang et Abitbol, 2017). Ces éléments sont repris dans la figure suivante (figure n°4).



Figures n° 4 : *Eléments de la communication RSE augmentant l'attitude du consommateur vis-à-vis de l'entreprise et son intention d'achat*

Premièrement, nous aborderons la spécificité du message dans le cas de la communication au sujet d'initiatives RSE de donation et dans le cas de contestation du message par une source externe. Pour les cas d'activités de donations de l'entreprise, l'étude de Robinsen et Eilert (2018), soulève une efficacité accrue du message lorsque celui-ci est spécifique et non général si l'entreprise ne fait de dons qu'à une seule cause, par exemple, l'environnement. Il est alors

démontré que la confiance des consommateurs est supérieure si la communication est spécifique et qu'ils considèrent l'entreprise comme plus fiable si celle-ci donne plus d'informations sur la cause qu'elle soutient. Cependant, nous observons une condition limite à cet effet, si l'entreprise réalise des dons à un ensemble de causes telles que la santé, l'environnement ou l'éducation, un message général peut être plus efficace pour attirer l'attention des consommateurs. Un message général a également l'avantage d'intéresser différentes parties prenantes et non seulement les consommateurs (Scandellius et Cohen, 2016) et son utilisation est favorable pour les sujets marketing plus sensibles (Dickinson-Delaporte, Beverland et Lindgreen, 2010). Le "cause marketing", ou la pratique de donation d'une partie des bénéfices d'une entreprise à des causes (Varadarajan and Menon, 1988), a été notamment abordé dans l'étude de Andrews et al. (2014), démontrant l'effet positif du cause marketing sur l'intention d'achat des consommateurs, ainsi que son effet accentué sur les revenus de l'entreprise, lorsque couplé à des discounts de prix modérés (10% à 30% de réduction). Ceci s'explique par ce que l'on appelle le "warm-glow feeling", ce sentiment de satisfaction qu'ont les consommateurs lorsqu'ils "font le bien" (Andrews et al., 2014).

En outre, l'effet de la spécificité du message a également été étudié dans le contexte des revendications RSE d'une entreprise, contestées par une information externe (Orazi et Chan, 2018). Cette information peut provenir de sources externes telles que des associations de protection du consommateur, des ONG ou encore les médias, cherchant à mettre en évidence les revendications RSE des entreprises qui ne sont pas respectées. Orazi et Chan (2018) soutiennent, au travers de leurs expériences, que les consommateurs adoptent une attitude plus négative envers l'entreprise et une intention d'achat plus basse lorsqu'une revendication environnementale spécifique est contrée par une information externe spécifique. Cependant, si la revendication environnementale est vague, l'effet d'une contradiction externe spécifique n'a pas lieu. L'entreprise doit tout de même prendre garde à ce que le message vague qu'elle transmet n'induisse pas le consommateur en erreur, c'est pour cette raison que les revendications vagues ne sont pas recommandées ou même parfois bannies par les autorités (Orazi et Chan, 2018).

De fait, une communication spécifique est recommandée dans le cas de messages concernant des donations à une cause unique, tandis qu'une communication plus générale est recommandée dans le cas de donations à de multiples causes, pour les sujets marketing plus sensibles, ainsi que pour éviter les effets négatifs d'une éventuelle contestation de la communication par des sources externes.

Deuxièmement, il a été révélé dans l'étude de Lim, Sung et Lee (2018) que l'impact d'un message au sujet du développement durable sur l'attitude du consommateur dépend de la culture du public cible, expliquée ici en termes d'attribution causale dispositionnelle ou situationnelle du consommateur et en termes d'individualisme ou de collectivisme. Ces dimensions nous donnent des indications sur le type de message à employer (fondés sur des preuves ou non, niveau de contexte bas ou élevé). La dimension d'attribution dispositionnelle vs. situationnelle indique la façon dont le consommateur tend à juger et expliquer le comportement d'un individu ou d'une entreprise, dans notre cas (Delouvée, 2018), sur base de ses dispositions (e.g. sa stabilité interne ou son expertise) ou de manière situationnelle (e.g. la réputation de l'entreprise, son rôle social). Il a dès lors été démontré que « les consommateurs ayant un style d'attribution dispositionnel présentent des attitudes plus favorables envers l'entreprise et une plus grande intention de soutenir l'entreprise lorsqu'ils sont exposés à un message fondé sur des preuves » (Lim, Sung et Lee, 2018, p. 16). Une communication basée sur des preuves tend à démontrer les accomplissements RSE d'une entreprise ou sa performance actuelle, ce qui pourrait davantage résonner chez un consommateur présentant un style d'attribution dispositionnelle, de par les informations concrètes et explicites que fournissent ce type de messages. A l'inverse, une attribution situationnelle du consommateur tendrait à favoriser les messages basés sur des croyances. Quant à la dimension culturelle individualisme vs. collectivisme, celle-ci influence le niveau contextuel de la communication RSE à utiliser pour un impact positif sur l'attitude du consommateur envers l'entreprise. Hofstede (cité par Delobbe, 2017a) caractérise l'individualisme sociétal comme une culture dans laquelle les liens entre les individus sont lâches, où ils s'occupent d'eux-mêmes et de leur famille proche uniquement, comme c'est fortement le cas en Belgique (Hofstede Insights, 2017). Les personnes provenant de cultures individualistes sont également caractérisées par leurs tendances dispositionnelles (Lim, Sung et Lee, 2018). A l'inverse, le collectivisme implique une intégration des personnes dans des groupes dès la naissance (la famille plus élargie avec oncles, tantes, ...) (Hofstede cité par Delobbe, 2017a). Il est alors suggéré que les cultures individualistes ont tendance à davantage se fier à une communication peu contextuelle, favorisant un message explicite et un discours direct (Lim, Sung et Lee, 2018). Pour une culture penchant vers l'individualisme et à tendance dispositionnelle, comme c'est le cas pour la Belgique, il est recommandé de baser sa communication sur des preuves et de favoriser un message peu contextuel, vu comme un moyen d'échanger des informations et des idées plutôt qu'un moyen de construire des relations (Lim, Sung et Lee, 2018). L'informativité du message est l'attribut le plus important attendu d'une communication RSE par les consommateurs (Kim et Ferguson, 2018 ; Morsing et Schultz,

2006). Les consommateurs attendent « un discours vrai, une communication responsable sur leurs engagements durables et concrets, leurs enjeux stratégiques, leurs contraintes et seuils critique » (Berhault, Chauveau et Fossati, 2012, p. 158).

Puis, Andreu, Casado-Diaz et Mattila (2015) ont établi une relation entre les initiatives RSE que l'entreprise souhaite communiquer (axées sur les employés ou liées à l'environnement) et le type d'attrait de message (émotionnel ou rationnel) à employer afin de communiquer de manière plus effective. Les messages axés sur les employés impliquent la diversité et les messages de soutien aux employés (sécurité, ...), tandis qu'une communication liée à l'environnement met l'accent sur l'utilisation de produits écologiques, le recyclage, le contrôle de la pollution, la gestion des déchets. Quant à l'attrait du message, la rationalité de la communication implique que le consommateur prend des décisions rationnelles, dès lors, la communication doit faire appel à des arguments objectifs ou la raison pour influencer le consommateur et modifier ses croyances sur une entreprise ou une marque (Andreu, Casado-Diaz et Mattila, 2015). Par ailleurs, la tonalité émotionnelle du message « cible le côté émotionnel ou expérientielle de la consommation pour faire en sorte que le consommateur se sente bien à propos du produit, en créant une image de marque sympathique ou amicale » (Albers-Miller et Stafford, 1999, cité par Andreu, Casado-Diaz et Mattila, 2015, p. 1489). Les résultats de l'étude de Andreu, Casado-Diaz et Mattila (2015) démontrent que l'utilisation d'un message d'attrait rationnel est favorable lors de la communication d'initiatives liées à l'environnement, tandis que les messages d'attraits émotionnels sont recommandés lorsque la communication est axée sur les employés. En outre, l'intérêt du consommateur est plus élevé lors de communications RSE liées à l'environnement (Grimmer & Bingham, 2013). Ceci pourrait être expliqué par le fait que les consommateurs soient davantage intéressés par les propositions RSE qui les affectent directement, telles que les initiatives environnementales (Andreu, Casado-Diaz et Mattila, 2015).

Un quatrième facteur à impacter positivement l'attitude du consommateur envers l'entreprise est l'effet de cadrage (ou « framing ») positif ou négatif employé par l'entreprise dans son message RSE. L'étude de Bartikowski et Berens (2021) illustre cet effet en citant la communication environnementale du groupe Unilever, mettant en avant que 98% de l'huile de palme utilisée dans leurs produits est traçable et certifiée durable. La question est de savoir si au lieu de présenter le message comme précédemment, c'est à dire de manière positive, cela aurait eu un impact différent de mettre en avant que 2% de l'huile de palme sourcée par Unilever

est non-traçable et non certifiée durable (i.e. de manière négative). Les résultats de cette étude démontrent l'effet positif d'un cadrage positif sur l'attitude du consommateur envers l'entreprise et sur ses intentions d'achat (Bartikowski et Berens, 2021). L'effet est d'autant plus présent dans le cas de produits relativement faciles à évaluer, en comparaison de produits plus difficiles à évaluer pour le consommateur (Bartikowski et Berens, 2021). En lien avec la spécificité du message, développée précédemment, l'effet de cadrage est plus fort dans le cas de messages concrets et spécifiques que pour les communications vagues ou générales (Bartikowski et Berens, 2021). Les auteurs suggèrent dès lors à l'entreprise de communiquer avec un cadrage positif, particulièrement si le produit est facile à évaluer et si le message est spécifique (telles que des communications mentionnant des activités concrètes ou des pourcentages).

Finalement, pour que la communication RSE d'une entreprise soit efficace, elle doit être en adéquation avec les attentes des consommateurs. Il est nécessaire que l'entreprise développe une stratégie de communication claire et adaptée, en termes de contenu et canaux de communication, aux préoccupations des différentes parties prenantes, en prenant garde à ce que le message reste cohérent (Dawkins, 2005).

Lee, Zhang et Abitbol (2017) ajouteront que la congruence entre les attentes d'informations RSE des consommateurs sont un moyen d'accroître leur sensibilisation à l'entreprise. L'ambiguïté stratégique, pouvant prendre des formes de symboles, métaphores, storytelling ou le fait de laisser diverses interprétations possibles d'une information, est un moyen de satisfaire les attentes de toutes les parties prenantes d'une entreprise au travers de leur message RSE. Eisenberg (1984) introduit le concept d'ambiguïté stratégique et le définit comme « les cas où les individus utilisent délibérément l'ambiguïté pour atteindre leurs objectifs. » (Eisenberg, 1984, p. 230, cité par Scandellius et Cohen, 2016, p. 3489). Dickinson-Delaporte, Beverland et Lindgreen illustrent cet outil de communication en l'appliquant au positionnement marketing d'une bière trappiste. Le simple ajout du mot ambigu "authenticité" dans leur positionnement aura servi à apaiser les tensions existantes entre les différentes parties prenantes qui ont alors trouvé un terrain d'entente. L'utilisation de l'ambiguïté stratégique aide notamment à « (1) surmonter les différents entre diverses parties prenantes, (2) faciliter le changement organisationnel (3) préserver les positions privilégiées, (4) maintenir la possibilité de nier ultérieurement certaines interprétations d'un message, et (5) permettre à une organisation de gagner du temps lors d'un changement de procédures ou de stratégies internes tout en étant capable de communiquer les nouveaux objectifs aux parties prenantes externes » (Scandellius

et Cohen, 2016, p. 3488). En outre, l'ambiguïté stratégique permet de stimuler la co-création avec les parties prenantes, vues comme « une collaboration avec un niveau d'implication et de créativité plus élevé, menant à une valeur partagée » (Ind, Iglesias, & Schultz, 2013, cité par Scandellius et Cohen, 2016, p. 3488). Roos et Gustafsson (2011) démontrent, dans leur recherche, que le consommateur actif (et non passif) est plus susceptible de rester fidèle à une entreprise ou une marque. Le thème de la co-création sera plus largement abordé dans la section suivante.

3.1.3 Listes de bonnes pratiques (ARPP, UDA)

En plus de ces recommandations, les entreprises ont à leur disposition des listes de bonnes pratiques, notamment établies par l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité), reprise en annexe n  1 (Recommandations Développement Durable 2020, ARPP), et par l'Union des Marques (anciennement "Union des Annonceurs"), qui a développé une charte de cinq engagements à prendre en compte pour une communication responsable (2007). Ceux-ci sont: (1) inscrire l'ensemble de leurs prises de parole externes dans le cadre de leurs codes de communication responsable, (2) inciter les publics auxquels ils s'adressent à des comportements responsables, (3) utiliser avec loyauté les données privées sur leurs clients finaux dans leur démarche marketing et commerciale, (4) engager un process interne permettant de valider les communications avant leur diffusion externe et (5) intégrer l'impact environnemental dans les critères de choix des supports de communication.

3.1.4 Proposition de thèmes de communication RSE

La protection de la santé de la société et de la planète est LA nouvelle attente des consommateurs en 2021 (Euromonitor, 2021). La pandémie du Covid-19 a en effet exacerbé la valeur que placent les consommateurs en la santé et l'hygiène, qui restera la m  gatendance durant la pandémie et dans notre prochaine normalité après Covid-19 (Feber et al., 2020).

Le sujet du développement durable, jusqu'alors prioritaire dans les attentes des consommateurs, ne s'en retrouve pas pour autant écarté. Les consommateurs expriment leur décision de faire des choix plus éco-friendly et durables dans leurs achats et sont même prêts à payer plus cher pour des options plus durables en termes de packaging. La durabilité peut dès lors être redéfinie en parallèle des préoccupations en matière d'hygiène et de sécurité des consommateurs (Feber et al., 2020).

3.2. Quels supports de communication utiliser pour une communication au sujet du développement durable ?

Cette section reprend les meilleures pratiques de communication au sujet du développement durable en termes de supports ou canaux de communication.

Premièrement, les supports de type publicitaire sont déconseillés pour transmettre le message voulu aux consommateurs (Martin-Juchat, 2007). Les outils de communication utilisés doivent s'orienter vers la fiabilité, la transparence et la crédibilité des propos (Martin-Juchat, 2007). A l'inverse, la publicité risque de plaire et paraître crédible pour certains mais pas pour les autres, de par son caractère subjectif et émotionnel. Selon l'étude de Martin-Juchat (2007), la communication hors média (e.g. le sponsoring et mécénat, les points de vente et le packaging) serait la plus crédible car dépourvue de la nature commerciale du contact, que l'on retrouve abondamment dans la publicité média. Ces propos sont repris dans l'étude de Decock-Good (2011), qui énonce la façon dont les médias peuvent agir sur les opinions et les croyances en concentrant l'intérêt du public sur un sujet donné et en accroissant son importance; et contribuer à l'exposition politique des entreprises. D'autres outils hors média peuvent être employés dans le cadre d'une communication RSE, tels que le sponsoring et le mécénat. Il s'agit de techniques de communication spécifiques visant à associer sa marque à un événement (sportif ou culturel). Le mécénat implique spécifiquement que l'entreprise est au service de l'événement. Les trois stratégies centrales du sponsoring sont celles de l'image, de la preuve et du réseau, tandis que la stratégie du mécénat se concentre sur l'image de l'entreprise (Piquet et Tobelem, 2006). Decock-Good (2011) a spécifiquement identifié le mécénat comme une stratégie de communication sociétale.

Deuxièmement, un outil de communication RSE grandement exploré et recommandé par la littérature est l'approbation (ou soutien) par une tierce partie, en anglais, « third party endorsement » (Martin-Juchat, 2007 ; Kim et Ferguson, 2018 ; Morsing et Schultz, 2006). L'approbation par une tierce partie peut être définie comme un témoignage, sollicité ou non, d'une entité autre que l'entreprise ou le vendeur du produit ou service. Cette entité peut être une organisation ou les consommateurs eux-mêmes. Cet outil de communication assure la crédibilité et la fiabilité du message (Kim et Ferguson, 2018). Ce mode de communication inversé permet alors à l'entreprise de communiquer avec ses consommateurs en se détachant de l'approche commerciale de la publicité (Martin-Juchat, 2007). Certaines tierces parties sont considérées comme plus crédibles que d'autres, telles que les organisations non

gouvernementales, les experts (Kim et Ferguson, 2018 ; Morsing et Schultz, 2006 ; Schlegelmilch et Pollach, 2005). Cette crédibilité sera alors transférée à l'entreprise à l'origine des initiatives RSE, diminuant le niveau de méfiance et scepticisme des consommateurs (Kim et Ferguson, 2018). En lien avec l'approbation par les tierces parties, les canaux de communication permettant d'améliorer la crédibilité du message sont les médias en ligne interactifs (ou "interactive online media"), suggérés par Eberle, Berens et Li (2013). Ce dernier a démontré dans sa recherche qu'une augmentation en interactivité perçue mène à une crédibilité plus haute du message et un sentiment plus fort d'identification à l'entreprise (Eberle, Berens et Li, 2013). Dès lors, l'utilisation de médias interactifs, tels que les réseaux sociaux, renforce l'efficacité de la communication RSE et aide au partage du message (Du, Bhattacharya et Sen, 2010 ; Eberle, Berens et Li, 2013 ; Korschun et Du, 2013). L'engagement avec les parties prenantes dans des activités RSE via l'utilisation stratégique des technologies de médias sociaux est un concept nommé « dialogues virtuels de RSE » (Korschun et Du, 2013). Dans leur étude, Korschun et Du (2013) démontrent que la co-crédation par les dialogues virtuels de RSE entraînent un sens de communauté et créent des attentes en termes de RSE, ce qui par la suite génère une valeur substantielle à l'entreprise. Ainsi, la co-crédation permet la collecte de feedbacks et d'idées créatives et innovatrices pour de futures initiatives RSE (Okazaki et al., 2020). Il ne s'agit pas de céder le dialogue aux parties prenantes via les médias sociaux et ce n'est d'ailleurs pas recommandé (Korschun et Du, 2013). Cela induit des risques à l'entreprise, qui peuvent être évités en commençant avec des communications à faible enjeu, contrôlées par l'entreprise, pour introduire progressivement une plus large autonomie une fois l'expertise nécessaire acquise (Korschun et Du, 2013). Les réseaux sociaux ne devraient pas être considérés comme une extension des médias traditionnels. Dans le cadre de la communication sur les réseaux sociaux, il est recommandé d'inclure des mentions de consommateurs individuels ou groupes de consommateurs (selon la segmentation), de communiquer des messages au contenu spécifique et pertinent pour le public cible, et de générer des opportunités de co-crédation de valeur pour les consommateurs en sollicitant leur participation (Okazaki et al., 2020).

Troisièmement, le packaging comme support de communication RSE est également largement mentionné et recommandé dans le cas des biens de consommations emballés, l'emballage serait le moyen de communication le plus approprié pour transmettre des messages RSE (Anselmsson et Johansson, 2007 ; Barchiesi, Castellan et Costa, 2018). Le packaging comme support de communication RSE est également fortement apprécié des consommateurs, en particulier pour

les produits nécessitant une décision d'achat en magasin (Schmeltz, 2012). Différentes études portant sur la couleur du packaging, qui entraînerait chez le consommateur des associations abstraites avec le produit (Underwood, 2003), démontrent que, dans le secteur des eaux en bouteille, la couleur blanche est la plus adaptée pour communiquer le message RSE de façon claire (Barchiesi, Castellan et Costa, 2018). Le packaging sert également de support à la diffusion de labels et écolabels par les entreprises. Le rôle de l'écolabel est d'indiquer la performance environnementale d'une entreprise, dans le but d'éviter la confusion des consommateurs quant aux déclarations environnementales des entreprises (Gosselt, van Rompay et Haske, 2017). Il existe deux sortes d'éco-labels : les labels vérifiés et décernés de manière impartiale par une tierce partie, appelés « éco-labels externes », et les labels internes non-certifiés. L'étude de Gosselt, van Rompay et Haske (2017) indique que les éco-labels externes impactent particulièrement l'attitude du consommateur, les effets des labels internes étant non-significatifs. Un label externe positif, tel qu'un score élevé d'éco-performance, entraîne une réponse plus favorable du consommateur quant à son intention d'achat qu'un label externe négatif (i.e. un mauvais score d'éco-performance) (Gosselt, van Rompay et Haske (2017).

Une étude globale a été menée en 2015 par Cone Communication/Ebiquity au sujet de la RSE et a révélé les canaux de communication préférés des consommateurs en 2015, comparés aux niveaux de 2013 et de 2011. Ceux-ci sont repris sur la figure n°5 sur la page suivante.

Les moyens les plus efficaces d'atteindre les consommateurs sont donc via le packaging du produit (19%), les médias (15%) et la publicité (14%). D'autres études ont montré l'importance du packaging comme outil de communication RSE, les consommateurs s'attendent à retrouver des informations RSE sur le packaging et l'étiquette des produits qu'ils apprécient (Underwood, 2003 ; Agariya et al., 2012 ; Barchiesi, Castellan et Costa, 2018). Les réseaux sociaux et les canaux mobiles continuent cependant de gagner en attractivité avec une croissance presque double de 10% en 2011 à 18% en 2015. Trois consommateurs sur cinq répondant à l'étude expliquent leur utilisation des réseaux sociaux pour dialoguer avec les entreprises sur des questions de RSE.

Quant à la source de la communication RSE dans une vision plus large, les alternatives préférées des consommateurs sont: « (1) les personnes bénéficiant des initiatives RSE de l'entreprise, (2) les organisations à but non lucratif, (3) l'entreprise elle-même, (4) les participants à l'initiative RSE, (5) les groupes activistes, (6) les employés de l'entreprise ou autres parties prenantes, (7)

le CEO de l'entreprise et (8) le porte-parole des relations publiques de l'entreprise » (Kim et Ferguson, 2014, p.9). Pham et Tran (2020), dans leur étude, démontrent que le l'intégrité du CEO renforce l'impact positif du discours RSE de l'entreprise sur sa réputation.



Figure n°5 : Cone Communication/Ebquity - Canaux de communication les plus efficaces pour l'information au sujet du développement durable

Chapitre 4 - Le groupe Spadel

Dans ce chapitre, nous commencerons par présenter le groupe Spadel, auquel nous souhaiterions apporter des pistes d'amélioration à propos de leur communication RSE. L'évolution de la politique RSE du groupe sera abordée, ainsi que sa stratégie RSE actuelle pour 2025. Finalement, une brève analyse du secteur des eaux en bouteille sera réalisée.

Afin d'apporter des informations supplémentaires à ce chapitre, nous avons interviewé Koen Vanbrabant, Manager RSE au sein du groupe Spadel, qui nous en a appris davantage sur la stratégie RSE du groupe, leurs réalisations et les défis majeurs auxquels le groupe fait face. La retranscription de cet entretien n'apparaît pas en annexes de ce mémoire pour une question de confidentialité.

4.1. Présentation du groupe Spadel

Spadel est un groupe familial européen qui produit et commercialise des eaux minérales naturelles, des eaux de source et des boissons rafraîchissantes à base d'eaux minérales (limonades, eaux aromatisées) (Spadel, 2021). Le groupe Spadel inclut un département RSE chargé de définir la stratégie RSE du groupe, avec l'aide d'ONG et d'autres parties prenantes, apportant notamment des informations sur leurs objectifs et les thèmes à aborder (Vanbrabant, 2021).

4.1.1. L'historique, les marques, la vision du groupe, le personnel

Depuis 1583, où l'eau commence à être embouteillée puis exportée vers la France, SPA devient, en 1912, la S.A. Compagnie Fermière des Eaux et des Bains de Spa, qui devient, en 1921, Spa Monopole – Compagnie des Eaux de Spa et passe. En 1980, la société passe du statut d'entreprise artisanale à celui du grand groupe européen que nous connaissons aujourd'hui, S.A SPADEL (Spadel, s.d.). Le groupe a toujours revendiqué la spécificité de sa production d'eau par ses qualités de pureté originelle issue de la nature et par ses propriétés saines à la qualité de vie et la santé.

Avec un chiffre d'affaires de près de 266 millions d'euros, le groupe possède actuellement 5 sites de production ; les marques locales belges Spa et Bru, Carola et Wattwiller en Alsace et Devin en Bulgarie. La vision du groupe est à la fois d'être un leader régional et un acteur au niveau européen dans les boissons rafraîchissantes naturelles (Spadel, s.d.).

Fort de ses plus de 1200 collaborateurs, le groupe cultive une culture d'entreprise reposant sur les 4 axes ; « **Togetherness** » (Notre croissance passe par la collaboration et des échanges constants), « **Excellence** » (Nous visons la meilleure qualité possible), « **Agility** » (Nous ne craignons pas de changer de direction si les circonstances l'exigent) et « **Ownership** » (Nos équipes font leurs propres choix et prennent leurs responsabilités) (Spadel, s.d.).

4.1.2. Evolution de la stratégie RSE de Spadel

Depuis toujours, l'entreprise prône la carte du régional : positionnement de leader à taille humaine dans son domaine des boissons naturelles, ancrage régional de ses marques, respect absolu du territoire de ses sources et de la naturalité de ses eaux, attention portée à la minimisation de l'empreinte écologique. Une vision qui a de plus en plus de sens aujourd'hui dans un monde qui se préoccupe de son empreinte écologique.

Le groupe Spadel a, depuis son origine, exprimé un esprit précurseur en faveur de l'environnement. Conscient de l'impact que son activité économique peut avoir sur la nature, il met en œuvre des actions toujours plus ambitieuses pour la préserver. Marc du Bois, CEO du groupe Spadel est personnellement convaincu de la direction du groupe vers une entreprise durable et responsable (Vanbrabant, 2021).

Il y a 10 ans, Spadel a décidé de structurer ses ambitions en matière de durabilité et a défini des objectifs à long terme afin de repousser ses limites (figure 6). La volonté du groupe était de s'améliorer à différents niveaux, notamment en matière d'emballages, d'émissions de carbone, de biodiversité et de gestion de l'eau. Ce parcours a été couronné de succès. Fin 2020, Spadel a atteint la neutralité carbone pour l'ensemble de ses sites et produits et toujours l'an dernier, le Groupe a obtenu le certificat Platinum pour la gestion durable des ressources en eau sur le site de Spa Monopole. Il s'agit de deux premières en Europe pour un minéralier. Le groupe Spadel atteindra un nouvel objectif en devenant le premier producteur de boissons belges à devenir une entreprise à impact positif (en réinvestissant 5% de ses bénéfices) (La Meuse, 2021). En outre, Spadel ambitionne d'avoir un impact positif sur la nature, le consommateur, l'ancrage local et la collectivité au travers de 12 objectifs qui font partie de la nouvelle stratégie RSE du Groupe à l'horizon 2025.



Figure 6 : évolution de la stratégie RSE de Spadel au court du temps

4.2. Stratégie RSE du groupe Spadel

L'approche stratégique RSE du groupe pour 2025 est basée sur 4 piliers et 12 plateformes en vue de devenir une entreprise certifiée B Corp d'ici à 2025 (figure n°7).

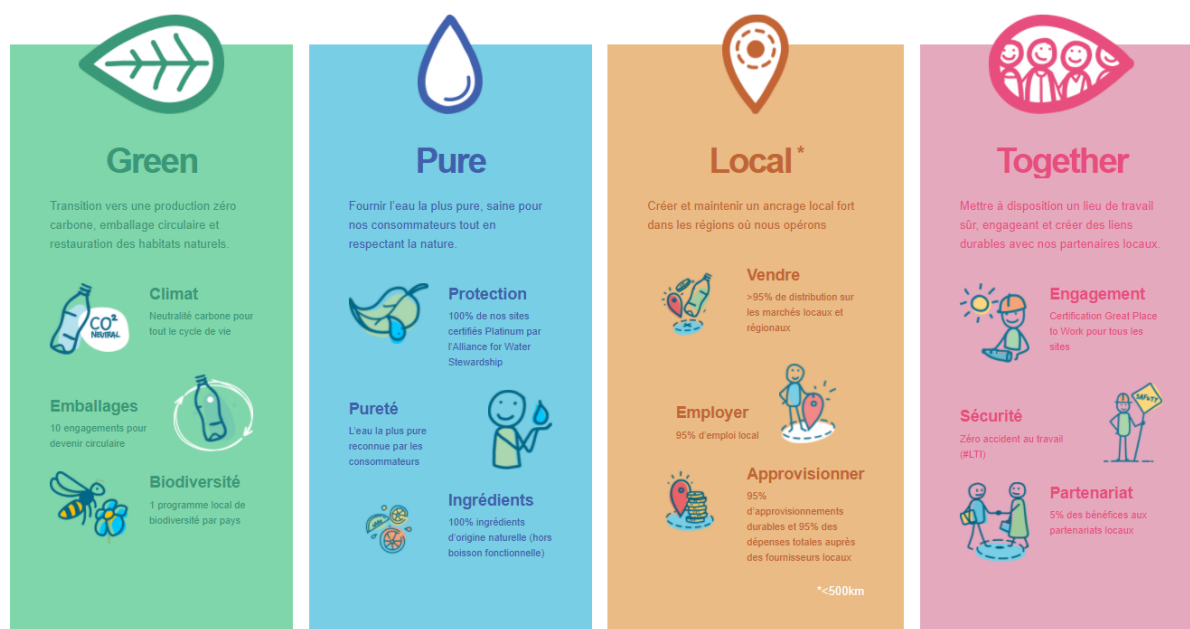


Figure n°7 : Stratégie RSE Spadel pour 2025

En supplément de ces plateformes, Spadel est pleinement conscient de l'incidence de l'emballage sur l'environnement et souhaite donc également se concentrer sur 10

engagements articulés autour de 4 leviers-clés ; « **Reinvent** » (Adapter le design de nos bouteilles, augmenter la part des formats réutilisables à 20%, intégrer des matériaux renouvelables), « **Reduce** » (15 % d'emballage plastique en moins, réduire les émissions de CO2 de 42 %) , « **Recycle** » (100 % recyclable et 100 % recyclé, 100 % de collecte, Augmenter la qualité des matériaux recyclés) et « **Restore** » (Promouvoir le zéro déchet, développer les partenariats de prévention et de nettoyage), pour accélérer la transition vers une économie circulaire.

4.2.1. Communication RSE du groupe Spadel adressée aux consommateurs

La stratégie RSE de Spadel pour 2025 se trouve sur une site internet lui étant dédiée : <https://sourceofchange.spadel.com/>, disponible en français, néerlandais et anglais, que nous ne considérons pas comme adressé aux consommateurs directement, étant plus sensibles aux marques du groupe qu'à celui-ci. Spadel soulève le défi de communiquer de façon institutionnelle ou au niveau marques, et l'éventualité de renforcer l'image du groupe Spadel (Vanbrabant, 2021). Actuellement, la communication du groupe Spadel s'adresse davantage vers les parties prenantes telles que les ONG, les universités, les clients (distributeurs) et la communication au niveau marque est adressée aux consommateurs (Vanbrabant, 2021). La communication au sujet du développement durable de Spadel auprès des consommateurs est le résultat d'une alliance entre le département RSE et le département marketing, chargé de traduire la stratégie RSE et de l'adapter selon les positionnements des marques.

Il y a environ six mois, les marques Spa et Bru ont intégré un onglet portant sur le développement durable sur leurs sites internet (Vanbrabant, 2021). Spa et Bru sont également présentes sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Youtube). Bru présente actuellement un focus sur la recyclabilité (bouteilles 100% recyclées depuis avril 2021) de ses contenants et l'aspect local de la marque, comme l'illustre la figure n°8, qui expose la photo de couverture de la page Facebook de la marque. La marque Bru était également présente en télévision et sur les réseaux sociaux avec une vidéo en soutien à cette évolution (bouteilles 100% rPET), démontrant que les bouteilles vertes (en référence aux marques concurrentes San Pellegrino, Perrier ou Badoit qui vendent des bouteilles d'eau de couleur verte) ne sont pas toujours les plus « vertes » dans le sens écologique du terme.

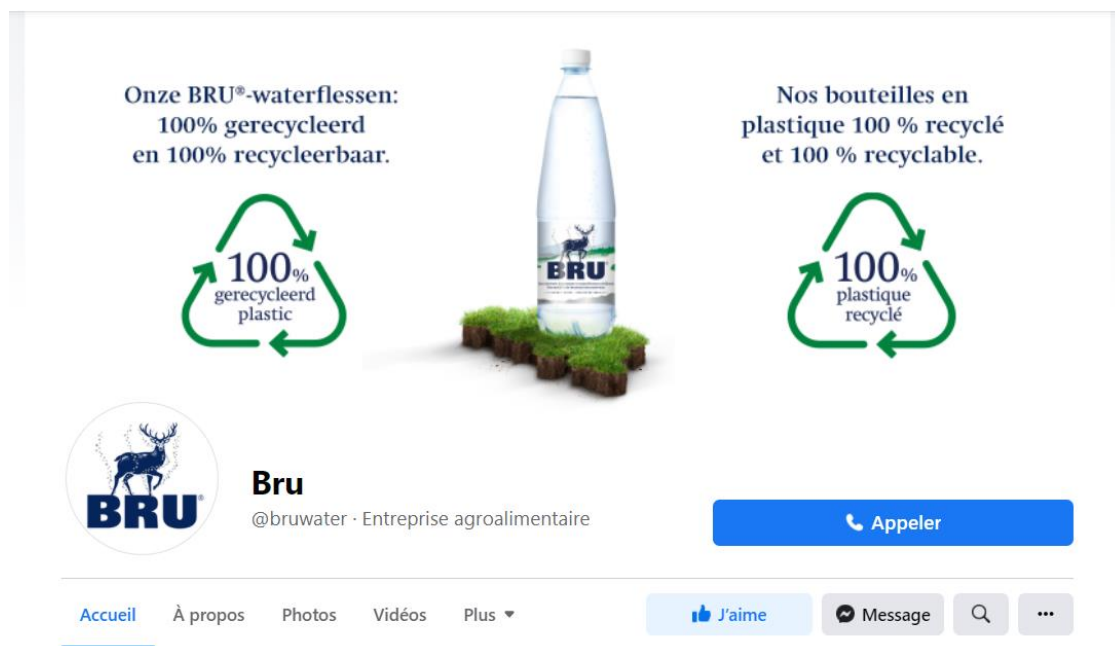


Figure n°8 : page Facebook de la marque Bru.

Le marque Spa présente un focus sur la neutralité carbone atteinte par le groupe Spadel en communiquant via le compte Instagram de la marque, que nous retrouvons en ‘story à la une’ (story permanente) notamment et qui contient un ‘call to action’ avec un lien vers le site internet de la marque (figure n°9).



Figure n°9 : story à la une sur la page Instagram de la marque Spa.

En plus des réseaux sociaux, le groupe Spadel communique sur les packagings, plus précisément sur les films plastiques autour des packs Bru avec la mention « 100% rPET » (figure n°10). Koen Vanbrabant soulève la difficulté de communiquer sur la bouteille même, de par la taille limitée de l'étiquette. Une communication en magasin est également présente sur des displays en cartons Spa, afin d'aider à une meilleure collecte des bouteilles (figure n°11)



Figure n°10 : pack de bouteilles Bru, incluant la mention « 100% rPET ».



Figure n°11 : display Spa (présent dans les magasins Delhaize en S32 (2021), encourageant le recyclage de ses bouteilles.

4.3. Le secteur de l'eau en bouteille

Plus d'un million de bouteilles d'eau en plastique sont vendues dans le monde (Galhaut, 2019). Paradoxalement, la croissance du secteur des eaux en bouteille est plus importante dans les pays développés, bénéficiant d'eau du robinet dont la potabilité est fiable, à l'inverse des pays en

développement ou moins avancés (Brei, 2011). Dès lors, le rôle du marketing dans ce secteur est d'une importance capitale afin de faire comprendre aux consommateurs leurs bénéfices à dépenser une somme largement supérieure pour un bien auquel ils ont accès à bien moindre coût (Brei 2011). La présence de plusieurs acteurs régionaux et locaux caractérise particulièrement le secteur de l'eau en bouteille (Brei, 2011). Globalement, le marché est dominé par une poignée d'entreprises multinationales qui ont acquis de plus petites entreprises indépendantes (Brei, 2011). Aujourd'hui, à la suite de la pandémie mondiale du Covid-19, les « drivers » du secteur sont le bien-être du consommateur et la sensibilisation à la santé, ce qui a exacerbé l'extension de la catégorie des eaux en bouteille fonctionnelles aux eaux aromatisées et aux eaux avec bénéfices additionnels spécifiques (Market Research, 2020). Suite à cette extension du secteur, les activités de fusions et acquisitions ont connu une augmentation au cours des dernières années, dans un but de premiumiser et diversifier le portefeuille des entreprises (Market Research, 2020).

4.3.1. La consommation d'eau embouteillée en Belgique

En Belgique, la consommation d'eau en bouteille connaît une hausse constante depuis 2012 (Galhaut, 2019), comme l'illustre le graphique suivant (figure n°12).

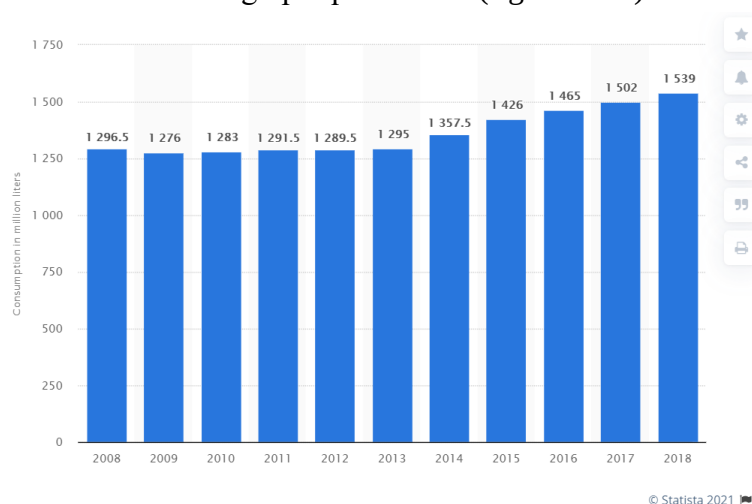


Figure n°12 : Consommation totale de bouteilles d'eau en Belgique, de 2008 à 2018 (en millions de litres) (Statista, 2020a).

La Fédération Royale de l'Industrie des Eaux et Boissons rafraîchissantes (FIEB) indique une augmentation de 17% en 5 ans (2012-2017) de la consommation d'eau embouteillée. Cette croissance devrait cependant s'aplatir dans les années à venir tandis que celle des eaux aromatisées prévoit une progression plus rapide (Businessscoot, 2021). La Belgique a également

connu une hausse des ventes d'eau en bouteille de 5,1% en mars 2020 (par rapport à l'année précédente à la même période) due au Covid-19 (Statista, 2020b)

En Belgique, les boissons rafraîchissantes, jusqu'alors la première boisson non-alcoolisée emballée, ont été surpassées par les eaux en bouteille en 2015 (FIEB-VIWF, s.d.-a). Ceci pourrait s'expliquer par l'implémentation de la « taxe soda », accompagnée des tendances de modes de vie plus sains, expliquant également la mise en avant des eaux aromatisées, notamment lancées par Spadel et Nestlé Waters (Market Research, 2019).

Nous distinguons différentes sortes d'eaux (FIEB – VIWF, (s. d.-b):

- Les eaux dites « naturelles »
 - L'eau minérale naturelle : provient d'une nappe phréatique ou d'une source souterraine. Embouteillée directement à la source. Aucun traitement chimique ou modification de la composition, qui est stable. Effet favorable sur la santé.
 - Spa, Bru, Chaudfontaine, Evian, Perrier, Valvert, San Pellegrino, ...
 - L'eau de source : provient d'une source souterraine, embouteillée à la source. Aucun traitement chimique n'est accepté mais la composition minérale peut varier.
 - Cristaline, Nestlé Pure Life, ...
- Les eaux de table : différentes origines (eau de surface, eau souterraine), traitées chimiquement et stérilisées. Des minéraux peuvent y être ajoutés ou retirés.

Les Belges affichent une préférence pour les eaux minérales naturelles et l'eau de source (98,2%) contre 1,8% pour l'eau de table. L'eau plate est la plus consommée (75,1% du volume total) (FIEB-VIWF, s.d.-a).

4.3.2. Acteurs du secteur des eaux embouteillées en Belgique

En Belgique, les principaux acteurs du marché des eaux en bouteille sont Spadel (Spa et Bru), Nestlé (Valvert, Vittel, Perrier, Contrex, Hépar, S. Pellegrino et Nestlé pure life), Danone (Evian, Volvic), Coca-Cola European Partners (Chaudfontaine), ainsi que d'autres marques d'eaux telles que Val d'Aisne, Cristal Monopole ou encore Villers monopole (Boisson Sans Alcool, 2019 ; Market Watch, 2021).

Spadel maintient sa position de leader dans les eaux naturelles avec 25,1% des parts de marché en Belgique (Spadel, 2021).

4.3.3. Enjeux du secteur des eaux en bouteille

Le secteur des eaux embouteillées est la cible de nombreuses critiques en raison des multiples conséquences environnementales et sociales qu'impliquent les pratiques commerciales de ce secteur (Brei, 2011). Dans ce point, nous aborderons les enjeux climatiques (déchets plastiques, émissions de CO₂, biodiversité) ainsi que de nouveaux enjeux introduits par la pandémie du Covid-19 sur le secteur. Nous terminerons par l'enjeu « eau du robinet » vs. « eau en bouteille ».

Les déchets en plastique et emballages constituent l'enjeu principal du secteur des eaux en bouteille. Ce problème est d'autant plus visible dans la catégorie des bouteilles d'eau que pour les autres catégories de boissons (Euromonitor, 2020). Les acteurs du secteur se concentrent donc sur des innovations permettant de réduire l'empreinte écologique du packaging, notamment, via des packagings de plus grands formats, des matériaux recyclés ou biodégradables, des packagings réutilisables. Danone s'engage sur cet enjeu en augmentant la part des grands formats (5L), en proposant des bouteilles 100% rPET ou en matériaux alternatifs) et en développant des bouteilles sans étiquettes afin de réduire les quantités de plastique (Danone, 2021). Nestlé s'engage à rendre 100% de leurs emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025 (Vittel et Valvert présentant déjà du plastique 100% recyclé), à réduire d'un tiers l'utilisation des plastiques vierges pour la même année et à progresser vers un futur sans déchets (Nestlé, 2021). Coca-Cola European Partners s'engage à atteindre 50% de bouteilles rPET pour 2023 (déjà atteint en Belgique) et l'entièreté pour 2030 (Chaudfontaine est déjà 100% rPET) (Coca Cola European Partners, 2021).

Concernant les émissions de CO₂ émises par les entreprises du secteur des eaux en bouteille, le changement climatique a poussé les entreprises à assumer leurs responsabilités et à agir pour les générations futures en s'engageant à la neutralité carbone. Celle-ci a été atteinte chez Spadel, Danone (Evian et Volvic) et devrait être atteinte pour 2022 chez Nestlé Waters (Perrier, San Pellegrino, Vittel) et en 2040 pour Coca Cola European Partners. (Coca Cola European Partners, 2021; Danone, 2021; Nestlé, 2021; Spadel, 2021).

Puis, Nestlé Waters et Spadel s'engagent dans l'enjeu de la biodiversité, à préserver les sols et les espaces naturels des ressources d'eau, ainsi qu'à œuvrer en faveur de la biodiversité dans d'autres secteurs et dépasser les limites de leurs territoires (Spadel, 2021 ; Nestlé, 2021).

Le Covid-19 a notamment entraîné de nouveaux enjeux dans le secteur des eaux en bouteille. Les attentes des consommateurs ont changé et il s'agit de les étudier et les comprendre afin de les traduire en une expérience produit recherchée (Danone report). L'eau en bouteilles a connu une croissance fulgurante durant la pandémie grâce à ses promesses de bienfaits pour la santé, en parallèle de la tendance à délaisser les boissons sucrées au profit d'options plus saines (Euromonitor, 2020). Les entreprises du secteur des eaux en bouteilles ont élargi leur portfolio de produits en intégrant à leurs gammes des boissons gazeuses très peu ou non sucrées (Danone, 2021 ; Spadel, 2021 ; Coca Cola European Partners, 2021).

Finalement, l'enjeu de l'eau du robinet comme alternative à l'eau en bouteille est bien présent. Les arguments financiers (l'eau du robinet est beaucoup moins chère) et écologique (l'eau en bouteille génère de nombreux déchets plastiques) font pencher la balance vers l'eau du robinet et à l'inverse, l'argument du goût (le goût du robinet varie en fonction de l'endroit où l'on se trouve, ce qui n'est pas le cas de l'eau en bouteille) fait pencher la balance en faveur de l'eau en bouteille (Galhaut, 2019).

Mais entre ces arguments bien tranchés se trouvent des facteurs qui ne favorisent pas forcément l'une ou l'autre alternative. D'un point de vue santé, par exemple, l'eau du robinet serait moins minéralisée et présenterait donc moins de risques d'excès de minéraux (pouvant entraîner des intoxications). D'autre part, l'eau en bouteille a la capacité d'apporter des effets additionnels positifs (e.g. une eau riche en magnésium peut favoriser le transit), mais aussi des effets négatifs comme, par exemple, la présence de microbille de plastique qui a été décelée dans les bouteilles en plastique. Ensuite, au regard de la qualité, 60% des eaux de distribution en Belgique sont pures, uniquement un peu de chlore est ajouté pour éviter une éventuelle contamination et les 40% restantes sont traitées chimiquement pour les rendre propres à la consommation. L'eau du robinet est plus contrôlée que les eaux en bouteille, mais des problèmes de qualité peuvent survenir à cause des plomberies vétustes chez les particuliers, tandis que l'eau en bouteille est directement pure et potable sans traitement chimique (Galhaut, 2019).

Partie II : Etude qualitative et analyses

Au travers de la présente étude, nous tentons de contribuer à l'amélioration de la communication au sujet du développement durable du groupe Spadel. Les résultats de recherches démontrés dans la revue de littérature ont apporté des éléments de réponse à la question de recherche centrale de ce travail : « Quel est l'impact de la communication au sujet du développement durable sur l'attitude des consommateurs ? », tout en parcourant les meilleures pratiques de ce type de communication, répondant à la question : « Comment communiquer sur le développement durable, quel contenu et quel support ? ».

Les chapitres suivants porteront sur la partie pratique de ce travail, développant la méthodologie utilisée et les raisons de ce choix de méthodologie, suivi de l'analyse des données récoltées.

Chapitre 5 - Méthodologie

Pour ce mémoire, une approche qualitative exploratoire basée sur un cas a été adoptée. La méthode qualitative a permis, entre autres, une proximité à la situation étudiée, une approche des causalités (pourquoi et comment le consommateur perçoit une certaine information, ici, la communication au sujet du développement durable) ainsi qu'une richesse de l'information récoltée.

Au travers de l'étude du cas Spadel, nous tenterons d'apporter des réponses supplémentaires à la question : « Comment communiquer ses initiatives RSE auprès des consommateurs, afin de leur fournir des pistes d'amélioration de leur communication à ce sujet ? ».

La collecte d'informations se fera principalement à l'aide de deux unités d'analyse : des experts en communication/marketing (si possible, axé sur le développement durable) et des consommateurs. Cette collecte de données a été effectuée sous forme d'entretiens en vidéoconférence (via Microsoft Teams), aussi bien pour les experts que pour les consommateurs, au vu du contexte actuel (Covid-19). Ce moyen de communication permet une analyse plus profonde que via appels téléphoniques, nous offrant une plus grande richesse d'informations. Ces entretiens nous aideront à explorer et comprendre les raisons sous-jacentes aux attitudes développées en chapitre 2 du présent travail, notamment le scepticisme et la méfiance des consommateurs à l'égard de la communication au sujet du développement durable. En supplément des experts et des consommateurs, un manager CSR du groupe Spadel

a également été interviewé, afin de comprendre plus en détail la politique durable du groupe et les éventuelles informations leur étant utiles que nous pourrions collecter auprès des consommateurs.

5.1. Entretien avec des experts dans le domaine de la communication RSE

Les experts ont été choisis sur base de leur connaissance en matière de communication ou marketing en lien avec le développement durable. Nous avons également, volontairement, été vers des personnes présentant des milieux d'expertises différents, afin de récolter des informations complémentaires et plus variées, rendant l'analyse plus riche et approfondie. La polyvalence de leurs profils aura permis de collecter des informations précieuses et abondantes sur le sujet étudié.

Ces experts, au nombre de quatre, ont été contactés par e-mail pour une demande d'entretien d'environ 45 minutes. Ils ont été prévenus, dans cet e-mail, du sujet du mémoire (la communication au sujet du développement durable adressée au consommateurs) ainsi que son application dans le secteur des eaux en bouteilles, plus précisément dans le cas du groupe Spadel. Les différents experts, avec qui nous avons pu discuter, sont repris dans le cadre suivant (figure n°13).

Donatienne de Cartier - Coordinatrice et Administratrice déléguée du Contrat de Rivière Sambre, Formation d'éco conseillère, focus sur la communication environnementale. Anciennement consultante environnementale (ISO 14001).
Thierry Jupsin - Vice-Président Brand Marketing Bridgestone EMIA et professeur invité de marketing à la LSM.
Nicolas Lambert - Directeur général Fair Trade Belgique et professeur de marketing à la LSM.
Bruno Liesse - Managing director Polaris, Consultant Marketing holistique (efficacité publicitaire, CSR, ...), chercheur (comportement et attitudes, perception de marques) et professeur à l'Ihecs.

Figure n°13 : Experts du domaine de la communication au sujet du développement durable.

Les entretiens se sont déroulés entre le 16 et le 26 juillet 2021. Les entretiens ont pris une forme semi-directive, afin de laisser la discussion libre et ouverte. L'interview était composée de deux

grandes sections : tout d’abord, la communication au sujet du développement durable adressée aux consommateurs, et le cas Spadel par la suite, amenant la discussion, plus précisément, vers le secteur des eaux en bouteille. Les sous-points de la première section abordent : (1) les questions de comment et pourquoi communiquer ses initiatives RSE auprès des consommateurs, ainsi que des recommandations précises et claires à ce sujet, (2) les attitudes négatives des consommateurs face à ce genre de communication, notamment, méfiance et scepticisme, et comment les éviter et rendre le message de l’entreprise plus crédible et éviter les accusations de greenwashing et finalement (3), leur avis sur le contenu de la communication en tant que tel, et sur l’idée de communiquer des résultats et non des promesses. La seconde section, reprenant le cas de Spadel, permettait d’aborder les sujets suivants: (1) les enjeux principaux du secteur des eaux en bouteilles, (2) les attentes des consommateurs, selon différents profils de consommateurs, en matière de contenu et de support de communication, (3) les canaux de communication à utiliser pour atteindre les consommateurs avec ce type de message spécifiquement et enfin, (4) la communication de groupe ou la communication différenciée de marques en marques dans le cas de Spadel pour des messages portant sur le développement durable. Le guide d’entretien experts se situe en annexe 2.

Certains entretiens ont été plus courts que d’autres, dépendant du temps accordé par l’expert à cet entretien. Dès lors, tous les sujets n’ont pas pu être abordés de la même façon et avec la même profondeur dans chaque entretien. Des phrases de relance avaient également été préparées ou exprimées spontanément lors de l’entretien afin d’explorer davantage certaines parties, ou de reconduire l’entretien vers la direction adaptée. Tous les entretiens ont été enregistrés et les retranscriptions sont disponibles en annexe 3.

5.2. Entretiens avec des consommateurs

Les entretiens avec les consommateurs se sont déroulés du 23 au 25 juillet. Ceux-ci sont au nombre de vingt. Nous avons initialement prévu de n’interroger que des personnes consommant exclusivement de l’eau en bouteille, mais nous avons finalement trouvé cela intéressant d’inclure des consommateurs d’eau du robinet qui consomment occasionnellement de l’eau en bouteille ou non, considérant que ceux-ci pouvaient nous apporter des informations supplémentaires. Les entretiens ont pris une forme semi-directive à directive. Nous avons au préalable préparé un guide d’entretien avec des questions (présenté en annexe 4), mais laissions l’interviewé parler pour autant que cela ne divergeait pas trop du guide. Au début de chaque entretien, il a été formulé que celui-ci se déroulait de manière entièrement anonyme. Nous avons préparé une phrase d’entame afin de débiter l’entretien, expliquant le sujet du mémoire,

c'est-à-dire, la communication des entreprises au sujet du développement durable auprès des consommateurs, et l'impact de celle-ci sur l'attitude des consommateurs. L'application de ce type de communication au secteur des eaux en bouteilles a été volontairement omise de cette phrase d'entame afin de ne pas influencer les réponses aux premières questions, ne portant pas sur le sujet. Ensuite, des données socio-démographiques ont été récoltées : l'âge, le niveau d'instruction, la profession et la composition du ménage. De la même manière que pour les entretiens avec les experts, les entretiens avec les consommateurs ont pris une structure en entonnoir, partant du sujet plus général du développement durable, entraînant des questions au sujet de la communication à ce sujet plus précisément, pour finalement entamer le cas Spadel. Nous voulions, au travers de ces entretiens, chercher les points communs et points de divergence entre les attitudes des consommateurs présentées dans notre revue de littérature et les attitudes réelles de ceux-ci, afin d'en comprendre les raisons sous-jacentes. Nous avons également concentré nos recherches sur les attentes des consommateurs en matière de communication sur le développement durable, ces attentes étant peu présentes dans la littérature et nécessitant de nouveaux apports. Ces entretiens ont également été le moyen de présenter la politique durable du groupe Spadel, présente sur leur site internet « sourceofchange.spadel.com », et de récolter l'avis des consommateurs quant aux informations et revendications qu'il y trouve. Pour une raison de limite de temps, seul le cadre de l'onglet "notre approche RSE", reprenant les quatre piliers de la stratégie RSE du groupe Spadel, a été présenté aux consommateurs. Ce cadre est repris ci-dessous en figure n°14. Il a été précisé que plus d'informations se trouvaient sur le site, et les 10 engagements en matière d'emballages ont été partagés si le consommateur en faisait la demande.



Figure n°14 : Stratégie RSE Spadel pour 2025

Les entretiens ont été effectués via Microsoft Teams et ont tous été enregistrés et retranscrits, ceux-ci sont présentés en annexe 5. La méthode d'analyse des entretiens de consommateurs était quelque peu différente de celle des experts au vu du nombre plus élevé d'interviews. Nous avons donc réduit les données et construit des codes, repris dans un code book (annexe 6). La création des codes et leur attribution a été faite via le logiciel Atlas TI. Une analyse de contenu a ensuite été réalisée.

Chapitre 6 - Analyse des entretiens

6.1. Analyse des entretiens avec les experts

Une analyse de contenu a été réalisée à partir des entretiens avec les experts. Elle nous a permis d'obtenir des contributions sur les sujets d'intérêt suivants : la façon de communiquer au sujet du développement durable, les moyens de communication à utiliser pour partager ses initiatives RSE, les coulisses de la communication au sujet du développement durable, les thèmes à aborder dans la communication au sujet du développement durable de Spadel, les défis de la communication au sujet du développement durable dans le secteur des eaux en bouteille, les profils des consommateurs, la communication institutionnelle vs. communication de marque.

6.1.1. Comment communiquer au sujet du développement durable

Au fil des entretiens, les experts ont fait part de leurs avis et recommandations aux entreprises, plus précisément au groupe Spadel, sur la manière de communiquer au sujet du développement durable aux consommateurs.

Tout d'abord, la littérature démontre une montée croissante des accusations de greenwashing, de méfiance et de scepticisme de la part des consommateurs quant à la communication des initiatives RSE d'une entreprise (Bansal, 2005; Philippe et Durand, 2009; Aaron et Chtourou, 2014). Tous les experts interviewés sont en accord avec ce phénomène et recommandent d'apporter un niveau nécessaire de crédibilité dans la communication sur le développement durable de l'entreprise. Dans cet ordre d'idée, des points régulièrement soulevés lors des entretiens sont ceux de la transparence et de la cohérence. *“Il ne faut jamais communiquer sur la “sustainability” si ce n'est pas pertinent, crédible, si on ne sait pas démontrer ce qu'on a fait. Pourquoi ? Parce que ça peut être beaucoup plus dommageable pour la marque que positif”,* ces propos, cités par Thierry Jupsin, mettent l'accent sur l'asymétrie de l'information mentionnées (Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010), indiquant qu'une information négative dégrade davantage l'image et la perception d'une entreprise qu'une information positive ne l'améliore. La communication à ce sujet doit être naturelle, authentique et surtout en accord avec le positionnement de la marque, car ce n'est pas ce qui fera la différence par rapport à la compétition (Thierry Jupsin). Bruno Liesse ajoute que la communication doit se faire d'une *“façon très différente de la communication publicitaire, pour d'ailleurs s'éloigner de la publicité. Il faut de la transparence, il faut expliquer en détail ce qu'on fait, d'abord parce*

que ça intéresse les gens, et puis parce que c'est la seule façon d'être crédible je crois". Bruno Liesse, par son discours, insiste donc sur la nécessité d'un message spécifique et non vague lorsqu'une entreprise communique sur le développement durable. Donatienne de Cartier suggère à l'entreprise d'avoir *"des choses tangibles à montrer, pas juste le dire, il faut le montrer"*.

Ensuite, la communication au sujet du développement durable doit être une communication de second plan. Une marque ne peut *"faire son credo de communication uniquement sur la sustainability, ça ne va pas forcément fonctionner, parce que, normalement, les autres marques sont aussi sustainables"* (Thierry Jupsin). Une marque ne devrait donc pas faire de campagnes spécifiquement au sujet du développement durable, car ce dernier est considéré comme une nécessité et du "given" par les consommateurs (Thierry Jupsin). De plus, il faut faire attention à *"ce que la communication sur le développement durable ne vienne pas prendre la place, le positionnement de la marque, parce que ce n'est pas forcément ce qui est juste du point de vue marketing"* (Nicolas Lambert). Thierry Jupsin soutient cette idée que la communication de la marque devrait porter sur les forces d'une marque, sur ses "points of difference" avec ses concurrents pour ensuite faire un rappel sur les initiatives RSE de l'entreprise, mais ne surtout pas faire une campagne uniquement dédiée à ce dernier point.

Dès lors, il doit plutôt s'agir d'une *"communication de deuxième ligne, plutôt qu'une communication de première ligne"* (Nicolas Lambert). *"Plus qu'une campagne télé strictement dédiée, j'ai l'intuition qu'il y a un aspect fondamentalement paradoxal à communiquer comme ça. Ou en second plan, sous forme de tag, donc vous avez la campagne de Spa classique prévue et puis un tag derrière, de 5 secondes, disant « Spadel, producteur de Spa nous nous engageons sur cinq objectifs, pour en savoir plus ... », boum, l'adresse de l'URL, donc ça ne doit être qu'un « call to action » pour ceux que ça intéresse."* ajoute Bruno Liesse.

Troisièmement, il est fortement conseillé à Spadel de faire preuve d'humilité dans ses communications se rapportant au développement durable. Nicolas Lambert soutient cette recommandation en citant que *"la dynamique du développement durable est une dynamique d'humilité, c'est de dire « j'ai progressé sur le chemin mais je ne suis pas »"*. L'entreprise doit accepter que la route soit encore longue et qu'ils s'engagent à progresser encore dans le futur. Selon Nicolas Lambert, l'utilisation de l'humilité dans sa communication rend le message plus crédible. De cette manière, Spadel peut s'adresser aux consommateurs en expliquant qu'ils font leur possible afin que leur eau ait un minimum d'impact sur l'environnement, dans une

dynamique de “damage control”, comme le précise Nicolas Lambert, car selon lui, “*Spadel ne sera jamais crédible à dire qu'ils sont l'entreprise la plus verte du monde*”. Dans ce cadre, Donatienne de Cartier recommande la politique des petits pas, tout comme Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel (2010).

Puis, les experts ont abordé la tonalité de la communication au sujet du développement durable, et recommande une communication d’un bon ton, “*le mieux c'est d'avoir une communication positive et certainement pas culpabilisante*” (Donatienne de Cartier). Elle soumet également que “*ce qui fonctionne, parce que la majorité des gens sont comme ça, ce serait des communications presque sous forme de jeu*” (Donatienne de Cartier). La gamification, définie comme une “intégration dans les produits, services ou système d’information d’élément de conception de jeux, afin d’influencer positivement la motivation, la productivité et le comportement des utilisateurs” (Deterding et al. 2011, pp. 10–12 ; Huotari and Hamari 2012, pp. 19–20, cité par Blohm et Leimeister, 2013). Suivant cette idée, Bruno Liesse ajoute que même s’il devait s’agir d’une communication de contenu, celle-ci doit être “*sympa, on croit qu’on doit être très sérieux, il faut être en dehors des codes publicitaires et choisir le bon ton, ça je l’ai dit, mais il ne faut pas que ce soit un communiqué ministériel non plus quoi*”. Quant à l’utilisation de l’humour dans ce type de communication, Bruno Liesse ne le recommande pas, ou alors sur un ton léger mais de bon goût. Cependant, ce n’est pas parce qu’il s’agit de RSE que la communication doit être trop plate, “*elle ne doit pas faire boring...très sérieux, formel ou autre chose, si on sponsorise un événement sportif pour des jeunes handicapés, ou autre, il faut les voir rire évidemment, là il ne faut pas une photo noire et blanche où on les voit tirer la gueule, il faut du positif*” (Bruno Liesse).

Finalement, il faut surtout prendre le risque de communiquer, même si c’est une tâche difficile (Bruno Liesse). L’entreprise, en communiquant sur ses initiative RSE, gagnera d’une part des points chez ceux qui connaissent l’entreprise et en perdra d’autre part chez ceux qui n’aiment pas le groupe, car cela leur donnera des raisons supplémentaires de ne pas aimer Spadel (Bruno Liesse). Face à cette situation, Spadel doit surtout rester en ligne avec sa stratégie et modérer les réactions négatives de certains consommateurs, “*en ayant des modérateurs très professionnels et très actifs pour tout contrôler parce que malheureusement, il y a aujourd'hui une proportion de consommateurs très énervés qui vont inévitablement réagir mal, il faut faire avec, et comme c’est incontournable, il faut simplement les modérer, les piloter*” (Bruno Liesse). Cela peut se faire, quand cela est possible, en leur répondant par commentaires sur les

réseaux sociaux ou en prenant des décisions intelligentes avant de partager une information afin d'éviter au possible les réactions négatives, comme par exemple faire attention à la source de l'information. Cela sera mieux perçu par les consommateurs si la personne qui partage l'information fait partie du département ressources humaines ou RSE, beaucoup moins si le message provient du département marketing (Bruno Liesse).

6.1.2. Quels moyens de communication utiliser pour partager ses initiatives RSE ?

Pour ce qui est des moyens de communication à utiliser pour partager ses initiatives RSE, Bruno Liesse se base sur le modèle POEM "paid, owned and earned media". Selon lui, l'entreprise a tout intérêt à utiliser des canaux soft, c'est à dire les "earned" et "owned" media, pour communiquer au sujet du développement durable, laissant de côté les "paid" media afin d'éviter au possible de tomber dans une communication de nature commerciale et la publicité. *"On doit communiquer low key au niveau des moyens, on doit ne pas avoir des publicités, parce que ça reste, malgré tout, des publicités au sens premier du terme, on publie ce qu'on fait, on informe, ça ne peut pas ressembler à de la publicité marketing commerciale"* (Bruno Liesse).

Les "earned media", ou médias acquis, représentent tous les échos positifs que peuvent générer les médias, via les réseaux sociaux ou la presse (TV, radio), recommandé par Bruno Liesse et Nicolas Lambert. Bruno Liesse précise également que la communication peut aussi se faire par *"certains influenceurs sérieux pour diffuser les contenus de l'ensemble de ce qui a été fait"*. La communication peut donc se faire via une tierce partie *"comme un journaliste, ou une source plus ou moins neutre, ben c'est encore plus sympa"* (Bruno Liesse). Surtout dans les cas où il pourrait y avoir trop d'informations pour les consommateurs, tels que des recherches scientifiques démontrant ce qui pollue le plus entre le plastique et le verre. Dans ce cas, *"c'est de l'information qu'il faut donner à des organismes qui eux-mêmes vont communiquer vers le grand public sur ces impacts-là et toucher le public qui est sensibilisé par ça, des associations qui sont spécialisées là-dedans et qui font ces recherches : Test-Achats, Éco-Conso..."* (Donatienne de Cartier)

Les "owned media", ou médias propriétaires, concernant principalement le packaging, le site web de l'entreprise, l'information en magasin. Le packaging est vivement recommandé par Nicolas Lambert et Bruno Liesse, qui le considère comme un moyen idéal de rassurer le consommateur. Bruno Liesse irait même jusqu'à ajouter une collerette sur la bouteille pour donner du détail, *"d'autant que la bouteille restera à table pendant deux ou trois jours, disons,*

selon le rythme, et puis quand elle va à la poubelle recyclable, la seconde arrive sur la table, et en fait, tout le monde y passe, toute la famille voit la bouteille et les invités, les visiteurs voient la bouteille, c'est un outil de communication assez fabuleux”, complète Bruno Liesse. Quant à la question des labels sur les packagings, Thierry Jupsin est mitigé, au vu de leur multiplication et de leur manque de clarté auprès des consommateurs. *“Si le label est bien et respecté etc oui. Mais par exemple, « le produit de l'année », c'est une vaste blague !”*.

Un dernier moyen de communication mentionné durant les entretiens mais qui ne gagne pas vraiment sa place dans l'une des catégories du modèle POEM (ou alors les rejoint toutes ?) est celui du sponsoring ou mécénat. Bruno Liesse recommande fortement ce moyen de communication quand celle-ci traite du développement durable et de la stratégie RSE de l'entreprise. *“Dans les bonnes pratiques, il peut y avoir, il doit y avoir une forme de lien entre l'activité sociétale potentiellement sponsorisées et la nature de la clientèle ou la nature de l'activité de l'entreprise”* (Bruno Liesse). Ça doit être bien fait car comme pour toute logique de sponsoring ou même de mécénat, l'entreprise attend un retour de son investissement, pas forcément de l'ordre du financier mais de l'ordre du commercial telle qu'une hausse de la réputation de l'entreprise. Les trois grands domaines de sponsoring où la RSE est présente sont le social pur, le culturel et le sportif (Bruno Liesse), sans oublier le green.

6.1.3. Dans les coulisses de la communication au sujet du développement durable

Bruno Liesse distingue deux scénarios possibles : soit la RSE est *“une véritable vision d'entreprise, au cœur du projet d'entreprise, [...] on n'a pas séparé la stratégie RSE à gauche et le reste de l'activité à droite”*, soit la RSE est *“une démarche commerciale indirectement”*. Avant même de penser à communiquer ses initiatives RSE à ses consommateurs, il faut que l'entreprise comprenne pourquoi il a été décidé de faire du développement durable et si une communication est nécessaire ou non (Nicolas Lambert). Alors seulement, l'entreprise se pose les questions sur les publics qu'elle souhaite viser avec sa communication, des objectifs fixés selon ses différents publics et quel message leur faire passer (Nicolas Lambert). Nicolas Lambert propose d'inverser la logique, *“au lieu de dire : comment est-ce que le développement durable peut renforcer mes marques, comment est-ce que je peux mettre mes marques fortes au service du développement durable ?”*, et dès lors utiliser la puissance de ces marques au service d'un business model plus vertueux. Thierry Jupsin rejoint cette idée en mentionnant qu'il faut partir de la marque et de ce qui est authentique.

Bruno Liesse nous fait l'état de ce que l'entreprise devrait mettre en place pour une communication sérieuse et efficace. Tout d'abord, il faut qu'il y ait un budget suffisant investi, car sans cela, *“il est évident qu'on ne peut pas avoir un véritable projet sociétal”*. Ensuite, il faut un responsable ou spécialiste, qui cumulerait potentiellement cette tâche avec une fonction cohérente, telle qu'une fonction de ressources humaines ou de communication selon l'échelle de l'entreprise, les plus grandes entreprises devraient bien sûr créer une fonction de responsable RSE. Troisièmement, les initiatives RSE doivent faire partie d'une stratégie réfléchie sur le long terme, et non d'un ensemble de plus petites tactiques. Puis, la stratégie définie doit parfaitement cadrer avec l'ADN de l'entreprise et être en lien avec sa nature même. *“On peut tolérer bien évidemment une grande harmonie et entre les actions dans lesquelles on investit, et la communication que l'on en fait”*. Finalement, Bruno Liesse insiste sur le fait de mesurer tout cela et de mettre en place des indicateurs.

Donatienne de Cartier et Bruno Liesse avancent l'importance du rôle du CEO dans la stratégie RSE d'une entreprise et dans sa communication. *“Le projet doit être stratégique et sur la table du board, sponsorisé par le CEO”* (Bruno Liesse); *Toutes les actions doivent être soutenues par la direction à son plus haut niveau, la première personne à en être convaincue est le big boss, le patron de l'entreprise, le comité de direction”* (Donatienne de Cartier). Donatienne de Cartier insiste finalement sur le fait que l'entreprise ne devrait communiquer que sur les actions qu'elle réalise vraiment, auxquelles l'entreprise croit et qui ont été décidées volontairement et non des actions obligatoires auxquelles l'entreprise doit se conformer légalement.

6.1.4. Thèmes à aborder dans la communication au sujet du développement durable de Spadel

Les différents experts interviewés ont mentionné plusieurs thèmes susceptibles de faire partie de la communication au sujet du développement durable de Spadel. Selon Donatienne de Cartier, l'aspect santé est à mettre en avant, d'autant plus avec la pandémie du Covid-19, qui a exacerbé les attentes en termes de santé des consommateurs. Il faut expliquer aux consommateurs ce qu'ils auraient à gagner en buvant des eaux Spadel sur l'aspect santé, *“si on leur explique que c'est mieux pour eux”* (Donatienne de Cartier). Ensuite, l'aspect local du groupe est à mettre en évidence, *“Spadel a le côté effectivement local, ça peut être très intéressant parce que les gens associent ce côté local à quelque chose de positif”* (Thierry Jupsin). Puis, le déchet, constituant un enjeu principal du secteur des eaux en bouteilles, a été cité par Donatienne de Cartier qui se demande si Spadel ne devrait pas jouer là-dessus. Ce thème

rejoint les Objectifs du Développement Durable (ODD) qui peuvent *“faire le lien entre ce que fait l’entreprise et les actions en matière de développement durable”* selon Donatienne de Cartier. Au-delà des communications environnementales, la RSE reprend également une dimension sociétale qu’il est également important de mettre en évidence. Bruno Liesse cite notamment *“les conditions de travail des employés, le respect d’un certain nombre de conditions humaines, sociales et économiques, dans les produits qui sont importés”*, ajoutant que le vert et le zéro carbone devraient être à l’agenda de toutes les entreprises, faisant partie des *“given”*.

6.1.5. Défis de la communication au sujet du développement durable dans le secteur des eaux en bouteille

Donatienne de Cartier avance que l’une des grandes difficultés de la communication au sujet du développement durable est qu’elle se fait et résonne toujours *“vers des gens qui sont déjà convaincus”*, convaincus de l’importance du développement durable et de l’enjeu majeur qu’il constitue dans le monde d’aujourd’hui. Tout comme la communication environnementale atteint les convaincus de l’importance de celle-ci, la communication d’une entreprise comme Spadel n’atteindra que les consommateurs convaincus de l’eau en bouteille. Il faut accepter que pour une grande partie de la population, ainsi que pour Donatienne de Cartier, *“à la fois en termes logistique, financier et environnemental, j’ai plus facile à ouvrir mon robinet”*. L’impact de ce comportement sur la communication sur le développement durable est ce que Donatienne de Cartier appelle *“la quadrature du cercle”*, vu comme un problème insoluble. Il s’agit de l’idée pour une entreprise comme Spadel de vouloir communiquer sur leur impact environnemental, alors que *“le meilleur impact environnemental de l’eau serait de consommer l’eau du robinet”*. Nicolas Lambert partage cette idée, ajoutant que le secteur des eaux en bouteilles est perçu comme une *“industrie intrinsèquement polluante, parce que les gens vont dire: si vous voulez vraiment faire du développement durable, dites aux gens d’arrêter d’acheter de l’eau de Spa et de prendre l’eau du robinet”*.

Dans une ère que Nicolas Lambert qualifie de *“méfiance extrême par rapport à toutes les institutions et les gouvernements, les églises, mais aussi les entreprises et même les ONG”*, assumer une part de crédibilité en tant qu’entreprise du secteur des eaux en bouteilles *“sera toujours compliqué”*. Ce problème de crédibilité et de relevance est également cité par Thierry Jupsin. Le groupe Spadel serait-il face à un nœud? C’est l’expression que Bruno Liesse emploie pour caractériser la réaction négative *“d’une personne sur cinq d’après les mesures quantifiées,*

une forme de blocage, un réflexe” face à la communication au sujet du développement durable. Il ajoute qu’en ce moment, *“vous ne pouvez pas réaliser une action sociétale quelconque et la diffuser sur Facebook, en termes de communication informative, sans avoir tout de suite une levée de boucliers de quelques dizaines de citoyens, qui automatiquement rouspètent, en disant, « ils font ça pour le commercial ou c’est du fake, ou c’est une mauvaise idée » et c’est extrêmement compliqué*”. Cette situation est, selon lui, paradoxale car beaucoup d’entreprises restent de bonne foi.

Thierry Jupsin avancera également que la durabilité n’est plus un *“facteur discriminant”*, ce n’est pas un élément qui aujourd’hui incite les consommateurs à payer plus et qui distingue les produits entre eux. Aujourd’hui, *“si un produit n’est pas sustainable, il est ‘out of the game’”*. Analysons ce dernier extrait selon la théorie de la motivation de Herzberg (cité par Delobbe, 2017b), la durabilité est ici considérée comme un facteur dit d’hygiène, ce qui signifie que son absence cause de l’insatisfaction mais qu’une fois le facteur durable du produit assuré, les autres facteurs de motivation (dans notre cas, les « point of difference » avec les entreprises concurrentes) peuvent être abordés pour générer de la satisfaction. Cette notion est également partagée par Koen Vanbrabant. Nicolas Lambert soutient que le développement durable est une nécessité, un devoir moral, y-a-t-il alors un besoin de la part de l’entreprise de communiquer à ce sujet ? Ceci marque l’importance pour l’entreprise de comprendre pourquoi elle communique et *“ça aide éventuellement à éviter de tomber dans une forme de greenwashing”* (Nicolas Lambert). Les consommateurs ne recherchent plus l’entreprise la plus *“sustainable”*, ils l’attendent de la part de toutes les entreprises, tout le monde devrait faire de la *“sustainability”*. Cependant, Thierry Jupsin explique que les efforts en durabilité des entreprises sont tout de même perçus par les consommateurs, et ont un impact inconscient sur leurs intentions d’achat et leur affinité avec la marque. En d’autres mots, même si la durabilité d’un produit est une condition devenue nécessaire, les consommateurs, inconsciemment, seront tout de même positivement impactés (augmentation de l’intention d’achat et d’affinité avec la marque) par les efforts en durabilité des entreprises.

Malgré ces préoccupations, Nicolas Lambert, Thierry Jupsin et Bruno Liesse encouragent les entreprises à communiquer leurs initiatives en matière de RSE. *“Je soutiens les entreprises à communiquer, elles doivent être transparentes et complètes sur leur stratégie de communication non commerciale”* (Bruno Liesse).

6.1.6. Atteindre le consommateur, mais quel consommateur ?

Comme Nicolas Lambert le mentionnait, il faut se poser la question en tant qu'entreprise de qui est son public, quels sont les objectifs par rapport à ce public. Nicolas Lambert a, à plusieurs reprises, insisté sur l'importance du consommateur dans le cadre de la communication de l'entreprise lui étant adressée. D'une part, dans une dimension marketing, l'entreprise doit *“bien comprendre la catégorie de produits dans laquelle elle se situe, et quelles sont finalement les motivations intrinsèques du consommateur, car il se peut que dans les motivations du consommateur pour acheter de l'eau ou de la limonade, le développement durable n'en fasse pas vraiment partie”* (Nicolas Lambert). *“Une première condition, c'est la correspondance étroite entre l'activité d'entreprise, le profil de sa clientèle et ses actions CSR”* ajoute Bruno Liesse. D'autre part, l'entreprise peut vite tomber dans le piège de vouloir se positionner dans une logique argumentative, avec un grand nombre de choses à vouloir communiquer *“comme on gave les oies”*, alors qu'en face, le consommateur n'en a que faire. Une chose est certaine, *“LE consommateur n'existe pas”*, l'entreprise doit segmenter le grand public selon ses motivations en termes de développement durable (Nicolas Lambert). Pour une communication au sujet du développement durable efficace, il faut partir du consommateur, et non de l'entreprise.

Nous avons synthétisé les différents profils de consommateurs repris par les experts durant leurs entretiens, représentant un intérêt pour le groupe Spadel. Ceux-ci sont repris dans le tableau ci-dessous (figure n°15), en parallèle se trouvent des extraits nous ayant permis de déterminer ces différents segments ainsi que d'éventuelles implications en termes de communication au sujet du développement durable.

Consommateurs convaincus de l'eau en bouteille	
Consommateurs fidèles aux marques Spadel	<i>“Ils vont se dire que ça vient de Spa, ce n'est pas très loin, c'est belge, je préfère une marque nationale”</i> (Donatienne de Cartier). <i>“Conforter dans mon choix, ça va renforcer l'image que j'ai de la marque et d'un point de vue stratégique. La fidélité client et la perception positive ce n'est pas quelque chose d'acquis de manière définitive à jamais et donc c'est bien qu'on alimente la relation affective qu'on peut avoir pour une marque et de donner des raisons rationnelles et pas uniquement des raisons</i>

	subjectives” (Bruno Liesse).
Consommateurs non fidèles à une marque d’eau en bouteille précisément	“Le belge moyen, sur un mois moyens, consomme 2.5 marques différentes d’eau, ce ne sont pas des choix qui sont strictement monolithiques” (Bruno Liesse)
Consommateurs “ventre mou” aussi appelé consommateurs lambda ou moyen	“Je pense que c’est plus le consommateur lambda qu’il faut viser, parce qu’en plus les réseaux, enfin, je pense que la communication doit être orientée aussi vers les publics qui sont ceux des chaînes de distribution de l’eau de Spa. Donc, il faut travailler sur le ventre mou et ceux qui sont prêts à être convaincus” Donatienne de Cartier. “Et puis, il y a un peu une espèce de ventre mou, comme toujours, au milieu, qui sont des gens qui sont conscientisés, parce qu’on ne peut pas ne pas être conscientisé, je pense que la plupart des gens disent « ben oui il faudrait que je fasse mieux, etc. », mais qui fondamentalement ne savent pas grand-chose, et donc, quelque part, ils ont plutôt besoin d’être rassurés” (Nicolas Lambert).
Consommateurs environnementalistes convaincus de l’eau du robinet	“Ceux qu’il faut convaincre, c’est ceux qui sont convaincus que l’eau du robinet est la meilleure eau au niveau l’impact environnemental. Il faut avoir peut-être une communication plus vers, justement, ces réseaux environnementalistes, je dirais, en allant très loin en termes scientifiques” Donatienne de Cartier. “C’est l’impact santé qui pourrait être mis en valeur et un des arguments pourrait être de dire : « Ne prenez pas que de l’eau du robinet ou ne buvez pas que de l’eau de Spa, mais variez” Donatienne de Cartier. “Peut-être que ça vaut la peine de communiquer sur leur approche de développement durable auprès de certains leaders d’opinions, par exemple, ou auprès des politiques, ou auprès d’une niche de consommateurs très engagés” (Nicolas Lambert).
Intégristes verts plus que convaincus de l’eau du robinet	“Les gens qui sont des « intégristes verts » comme on dit, ceux-là, Spadel ne les aura jamais” (Donatienne de Cartier).

Figure n°15 : segmentation des consommateurs d’intérêt dans le secteur des eaux en bouteilles

Nous nous interrogeons sur l'impact du niveau de sensibilisation au développement durable sur le choix de consommer de l'eau en bouteille ou de l'eau du robinet et posons l'hypothèse qu'un consommateur engagé, sous-entendu très sensibilisé au développement durable, consomme de l'eau du robinet par soucis écologique. Il peut cependant exister des exceptions, tels que les consommateurs engagés consommant de l'eau en bouteille par soucis de santé, alors à la recherche d'une eau incluant des bénéfices additionnels (pauvre en sel, riche en magnésium, ...).

6.1.7. Communication institutionnelle vs. communication de marque

Qu'en est-il de la question de la communication institutionnelle ou communication de marque ? Donatienne de Cartier soutient que cela dépend des publics cibles de chaque marque. S'il s'agit de la même cible, la communication de groupe peut être envisagée, après avoir construit la réputation du groupe. Comme expliqué dans l'analyse des entretiens avec les consommateurs, le groupe Spadel est en effet très peu connu par ces derniers. Thierry Jupsin est moins mitigé et recommande une communication spécifique au niveau marque, car *“en tant que groupe, tu ne communicates pas vraiment, pas en B2C”*, la communication porte d'abord et avant tout sur la marque. Selon Nicolas Lambert, les deux se justifient et présentent leurs avantages. *“L'avantage de le faire marque par marque est que tu peux lier ça à ce qu'on appelle ton « laddering », donc ton message qui part vraiment de ton message de l'essence de ta marque qui va aller de plus en plus dans le fonctionnel et dans le rationnel”* (Nicolas Lambert). Ce concept est illustré en figure n°16. Quant à la communication institutionnelle, elle permet de montrer que derrière celle-ci, il y a une entreprise responsable.

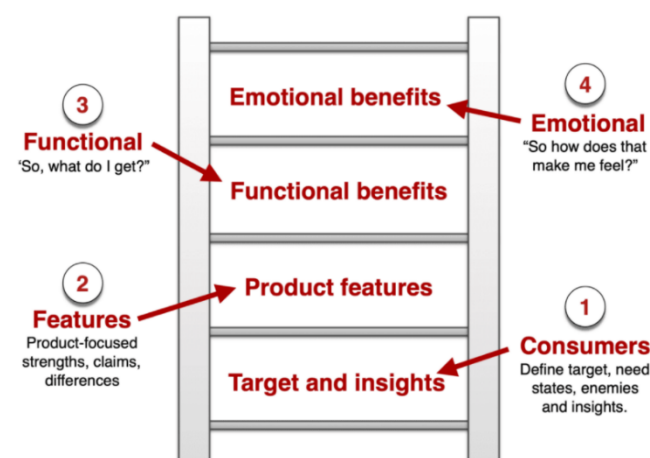


Figure n°16 : « laddering » d'une marque (Roberston, 2021)

6.2. Entretiens avec des consommateurs

Au travers de l'analyse des entretiens avec les consommateurs, nous tenterons de comprendre et expliquer les questions de recherche du présent travail: l'impact de la communication au sujet du développement durable sur l'attitude du consommateur, ses attentes en termes de communication à ce sujet (comment communiquer: quels canaux de communiquer et quel contenu du message) et enfin, quelles sont les pistes d'amélioration pour la communication au sujet du développement durable du groupe Spadel spécifiquement. Cette analyse sera divisée en deux sections : la communication au sujet du développement durable d'une part, et d'autre part, le cas Spadel. Les consommateurs sont anonymes et représentés par des lettres en majuscule. Le nom de chaque entretien suit une nomenclature comme suit : CONSO_X_âge_genre.

6.2.1. La communication au sujet du développement durable

Perception de la connaissance du développement durable et considération dans la décision d'achat

Parmi les 20 consommateurs interrogés, 14 perçoivent leur connaissance au sujet du développement comme moyenne et 5 comme d'un niveau faible. Ceci témoigne de la complexité du sujet. 9 personnes sur les 20 interrogées considèrent le développement durable comme un facteur dans leur décision d'achat de biens de consommation courante. Les facteurs liés au développement durable qui ont été cités sont : le local, le bio, le packaging (plastique, recyclable), l'attention accordée par l'entreprise à la pollution et à l'exploitation des enfants. Parmi ces 9 consommateurs, seul l'un d'entre eux estime avoir une bonne connaissance du développement durable, 6 perçoivent leur connaissance au sujet du développement durable comme moyenne et 2 d'un niveau faible. Nous nous posons dès lors la question de savoir si la connaissance des consommateurs quant au sujet du développement durable aurait un quelconque impact sur leurs décisions d'achat, en plus des facteurs plus traditionnels tels que le prix, la qualité, les promotions. En d'autres mots, un consommateur ayant une bonne connaissance du développement durable prendra-t-il plus ce facteur en compte lors de ces achats en bien de consommation courante ou non ?

Attitude des consommateurs face à la communication au sujet du développement durable

4 personnes sur 20 ont une attitude positive quant à la communication sur le développement durable provenant des entreprises, 14 personnes sont mitigées et 2 ont une attitude négative.

Attitudes positives :

CONSO_K_24ans_F <i>“Mais au début je me demanderais si c'est plus du marketing, et donc après avoir vérifié, bah je sais que la plupart des entreprises, en tout cas les grosses d'entreprises, ne font pas ça que en mode marketing mais que c'est vraiment un pas important pour eux aussi d'être durables et écologiques. Je trouve ça une bonne chose qu'au final tout le monde le fasse mais je sais qu'ils ne communiquent pas beaucoup dessus parce que pour certaines marques ces mal vu, ce ne sera pas bien perçu voir les consommateurs finaux. Mais ceux qui le font, en tous cas ils le font bien.”</i>
CONSO_L_60ans_F <i>“Je me rends bien compte que c'est parfois pour vendre plus leurs produits mais j'ai quand même tendance à me laisser influencée par le développement durable, je trouve que c'est très important, donc je suis sensible à ça.”</i>
CONSO_T_23ans_F <i>“Plutôt positive, je pense que j'aurai plus tendance à aller vers des produits dont les entreprises communiquent là-dessus et si c'est mis en avant sur le produit aussi. Parce que je ne m'y intéresse pas autrement, s'ils ne le mettent pas en avant, je ne vais pas aller voir plus loin.”</i>
CONSO_A_61ans_H <i>“Positive oui, parce qu'en principe le développement durable est une démarche que je trouve positive donc si une entreprise communique par rapport au développement durable en général que ça c'est normal de trouver que c'est positif.”</i>

Les personnes présentant une attitude mitigée quant à la communication au sujet du développement mentionnent **l'aspect commercial** de ce type de communication (*“c'est aussi de la vente, il ne faut pas tout prendre pour du pain béni”*; *“un moyen marketing, c'est pas vraiment la réalité”*), des interrogations quant aux **motivations réelles de l'entreprise** à communiquer à ce sujet (*“Je me pose la question si c'est vraiment vrai ce qu'ils disent ou si c'est juste pour attirer le consommateur”*; *“Est-ce qu'ils le font un peu pour le business?”*; *“Qu'est-ce qu'il se cache derrière?”*), la **peur du greenwashing** (*“il y a quand même un petit avertisseur qui me dit qu'il y a tout ce qui est greenwashing, que c'est à la mode de faire attention”*), la difficulté à évaluer la **véracité des propos**, la **réputation ou taille de l'entreprise** à l'origine du message (*“tout dépend de l'entreprise qui fait la communication. Il y en a dont on sait évidemment que c'est des multinationales qui sont dans le greenwashing et toujours un peu “diabolisées” par les consommateurs qui ne sont pas dupes”* ; *“Si c'est une grosse multinationale, c'est juste un coup marketing pour essayer de ramener le plus de consommateurs”*), l'**abondance des messages** (*“quand c'est un peu too much, que c'est trop*

mis en avant, j'ai parfois l'impression que c'est un peu faux"; "on est inondé de message publicitaires").

Les consommateurs présentant une attitude mitigée balançaient toujours leurs propos négatifs par des phrases telles que *"je trouve que c'est plutôt positif, mais tout en me disant que..."*, *"je pense que j'aurais quand même un ressenti positif même si je me pose la question de..."*, *"je suis contente d'avoir l'information mais après..."*, *"je trouve ça toujours mieux que rien malgré que..."*.

Le mot "méfiance" a été utilisé à deux reprises pour caractériser l'attitude que le consommateur avait face à la communication au sujet du développement durable.

L'attitude négative des deux consommateurs restants s'explique quant à elle par une **méfiance** (citée à deux reprises) principalement due à l'argument de marketing (suivant *"la tendance actuelle des jeunes qui souhaitent consommer mieux"*) ou de vente d'une telle communication de la part de l'entreprise.

Différentiation de l'attitude selon la source de l'information

Nous considérons, dans ce cas, la source de l'information comme étant l'organisation à l'origine du message. Il s'agit tout d'abord de l'entreprise, mais nous avons demandé aux consommateurs quelle serait leur attitude résultante si la source changeait, pour devenir une ONG par exemple, ou même le consommateur lui-même s'il effectue des recherches.

Sur les 20 personnes interrogées, 16 ont présenté une attitude différenciée selon la source et 4 personnes une attitude indifférenciée.

Les raisons que présentent les personnes dont l'attitude est différenciée et pouvant expliquer ce phénomène sont tout d'abord **l'insuffisance de l'information** que fournit l'entreprise (*"Car si je ne prends que l'information passivement, j'estime que je ne serai pas informé le mieux possible"*). Certains consommateurs considèrent que l'entreprise choisit les informations qu'elle souhaite partager et qu'il y a un manquement à combler, soit par des recherches autonomes, soit par un apport supplémentaire d'informations par une tierce partie. De nouveau, l'argument de vente est implicitement cité. D'une part, un **caractère informatif de la source** serait préféré au caractère commercial de l'information propre à l'entreprise (*"là je préfère ce genre de communication, mais je préfère l'information"*). D'autre part, si l'entreprise cherche à vendre, elle ne partagera pas toute l'information, sous-entendu, l'information qui ne sert pas ses intérêts (*"Une entreprise, son but c'est quand même de produire, de vendre, donc ils vont pas donner tous les tenants et aboutissants, sinon ça marchera moins bien"* ; *"eux n'ont pas*

l'objectif de ventes et que du coup sont plus transparents et plus honnêtes”). Dès lors, une tierce partie n’ayant pas d’objectif de vente paraît plus **transparente** et inspire plus de confiance auprès des consommateurs, de par l’indépendance ou le **non-intérêt de la source** (*“j’ai l’impression que c’est plus transparent quand c’est moi qui m’informe que quand c’est l’entreprise, parce que l’entreprise choisit ses mots et aussi les arguments qui pourraient favoriser la vente”* ; « *l’entreprise, c’est sûr qu’elle peut pas mentir à fond mais elle peut embellir la vérité*”, *“Peut-être bien parce qu’ils ont moins d’intérêts financiers”*).

Les interviewés ne présentant pas d’attitude différenciée selon la source du message s’explique par les **réglementations en place** (*“à partir du moment où c’est une entreprise, en tout cas européenne, je pense tu es obligé de suivre des règles, tu peux pas dire n’importe quoi”*), un **manque de légitimité** des sources autres que l’entreprise (*“même si le fond est le même genre, la façon de communiquer peut être interprétée différemment donc je pense quand même que d’un point de vue légitimité c’est mieux que l’entreprise le fasse elle-même”*).

Nous nous demandons dès lors s’il existe une relation entre l’attitude du consommateur face à la communication RSE et la source de cette communication. Nous avons établi un tableau croisé dynamique. Celui-ci indique que 16 personnes sur les 20 interviewés présentent une attitude mitigée ou négative face à la communication environnementale et ont une attitude différenciée quant à la source du message. Cela confirme la théorie de l’approbation par les tiers (Martin-Juchat, 2007 ; Kim et Fergusen, 2018 ; Morsing et Schultz, 2006).

Nous posons dès lors l’hypothèse que l’attitude du consommateur face à la communication est différente selon la source de la communication, l’entreprise provoquant une attitude plus négative que d’autres sources telles qu’une ONG ou le consommateur lui-même.

Cependant, paradoxalement, parmi les 16 personnes présentant une attitude mitigée ou négative face à la communication au sujet du développement durable provenant des entreprises, seules deux participants prennent le temps de s’informer quant à l’impact environnemental/sociétal de certains produits. Cela signifie que même si les consommateurs ont une attitude différenciée selon la source de la communication au sujet du développement durable, un grand nombre de ceux-ci ne finiront finalement par être touché que par la communication provenant de l’entreprise, s’ils ne prennent pas l’initiative de s’informer via une autre source. Cela intensifie l’importance pour l’entreprise de communiquer au sujet du développement durable auprès des consommateurs.

Attentes des consommateurs en matière de communication au sujet du développement durable

Les consommateurs, durant leurs interviews, ont émis leurs attentes en termes de contenu.

14 d'entre eux ont émis le besoin d'un contenu plus spécifique (*"Mieux donner toutes les **implication**"; "expliquer **d'où viennent exactement les produits**, les matières premières, comment elles sont transformées et tout"; "je trouve qu'il faut vraiment qu'on voit le **résultat**, qu'ils communiquent peut-être même plus tôt sur **ce qu'ils font vraiment**, le résultat et les choses qu'ils mettent en place, **plutôt que des objectifs**."; "J'ai envie de voir de **l'information**"; "Je dirai vraiment le **processus**, je trouve ça intéressant de savoir parce que c'est bien de dire « oui voilà on est 100 % durable » mais savoir **ce qu'ils font réellement** c'est intéressant aussi. C'est aussi une preuve de garantie" ; " qu'on voit vraiment le **processus**" ; "en **expliquant correctement** les choses" ; "Moi j'aimerais bien, plus que de la com, moi j'aimerais bien d'avoir de **l'information**" ; "Plus **tangible**, communiquer sur leurs **actions** plutôt que des promesses"; "Je pense que c'est dans le **concret** que l'information passe").*

11 personnes sur les 20 interviewés mentionne la transparence dans leurs attentes en termes de communication au sujet du développement durable (*"si l'entreprise est hyper **transparente sur ses motivations**"; "il faudrait de la **transparence de manière, générale**"; "La **transparence est fondamentale** et pour moi c'est vraiment ça qui manque..." ; là je trouve qu'il y aurait plus de **transparence à avoir sur comment ils l'ont atteint atteinte** (la neutralité carbone)"; "**Preuves et transparence.**"; "qu'ils soient quand même **transparents sur ce qui est recyclé**, à combien de %, ça vient d'où tu vois ce genre de choses..." ; "ça doit aussi passer par une **transparence écrite.**"*).

En termes de contenu, 2 consommateurs ont exprimé spontanément une attitude négative envers les informations chiffrées, indiquant notamment que les chiffres peuvent être facilement manipulés, présenter différentes interprétations possibles et ne suffisent pas à la compréhension claire du message (*"tu peux avoir des chiffres que l'entreprise a créés mais elle peut en dire ce qu'elle veut." ; "Et les chiffres, ce sont des chiffres, qu'on me dise 15%, 50%, je me demande sur base de quoi ! Comment ils calculent tout ça ?"*).

Quant aux canaux de communication attendus par les consommateurs, 14 interviewés ont répondu vouloir voir l'information sur le **packaging** directement (*"je préfère quand c'est directement sur le packaging, que ce soit clair et concis"; "le plus efficace pour moi ce serait sur le packaging"; "je dirais plus sur le packaging parce que je suis pas quelqu'un qui va sur les sites internet des entreprises de base"; "Sur le packaging, c'est toujours bon, évidemment,*

de savoir ce qu'on achète, comme c'est composé et tout, c'est clairement quelque chose à prendre en compte.") Les contenus attendus évoqués spontanément lors de la mention du packaging sont :

- Images et mots, pas de texte
- Clair et concis
- 0% de carbone
- Comment recycler le produit, s'il est recyclable
- Origine des matériaux (recyclés)
- La composition
- Un lien ou QR code vers le site internet pour plus d'informations

Cependant, peu évoque prendre vraiment le temps de lire ce qui est indiqué sur le packaging, encore moins au moment de l'achat (*"Je prendrai le temps de lire mais en ayant déjà acheté le produit, pas dans le magasin mais vraiment une fois qu'il est à la maison."* ; *"Personne ne va les lire."* ; *"ce serait une bonne chose mais personnellement je ne les lis pas, et pas sûr que les gens les lisent"*).

Les communications **OOH (Out of Home)** ont également été mentionnées à deux reprises, aux arrêts de bus car *"même si tu fais pas attention, tu regardes quand même parce que t'as rien d'autre à faire"* et en rayon du magasin.

11 interviewés ont indiqué vouloir être informés des initiatives RSE d'une entreprise via les **réseaux sociaux** (*"Je pense que je trouverais ça censé d'utiliser les réseaux pour diffuser un maximum d'informations"* ; *"Bah Instagram parce que c'est là où je suis le plus, enfin les réseaux sociaux. C'est sûr que c'est plus ce qui va être Instagram ou même Facebook"*; *"Mais oui, sur les réseaux, de temps en temps, dire qu'ils ont réussi à remplir tel objectif de développement durable, c'est toujours sympa de voir ça sur le réseau temps en temps"*; *"Mais sinon sur les réseaux j'aime bien, je suis toujours connectée sur les réseaux sociaux"*; *"Je ne regarde pas la télé, je suis souvent sur mon téléphone donc pour moi les publicités qui passait avant à la télé sont maintenant sur Youtube ou sur les réseaux sociaux"*). Les réseaux sociaux précisément cités sont Instagram, Facebook, Youtube et LinkedIn (*"pour preuve de professionnalisme"*). 3 consommateurs ont indiqué être contre les réseaux sociaux pour ce type de communication, car ce canal de communication serait *"très orienté pour convaincre"* ou ne serait tout simplement pas le moyen de les atteindre car leur présence sur les réseaux sociaux est faible.

Ensuite, 4 consommateurs ont indiqué être intéressés par la **presse spécialisée ou scientifique** comme voie de communication.

Le **site internet** de l'entreprise a quant à lui été mentionné 3 fois, *“même si c'est un peu «boring», qu'ils aient ça sur leur site web et qu'on puisse voir vraiment bien.”*.

Les moyens de marketing traditionnels tels que la **publicité** en tant que moyen de communication au sujet du développement durable font débat. 5 consommateurs ont indiqué être contre (*“la publicité, l'objectif principal c'est de vendre quoi...donc le message est peut-être un peu biaisé”* ; *“je ne regarde pas les pubs”*) et 4 sont pour, mentionnant notamment la **radio, la télévision, les magazines**.

En conclusion, les attentes des consommateurs sont davantage portées vers la spécificité de la communication RSE (du concret, des résultats, des informations sur les processus et leurs implications, du tangible) et la transparence, avec une certaine réserve sur les informations chiffrées au niveau de la manière de communiquer. Concernant les moyens de communication, les consommateurs semblent favoriser le packaging, les réseaux sociaux, le site internet et les communication OOH. La publicité quant à elle fait débat de par son objectif de vente.

6.2.2. Le cas Spadel

Profil des consommateurs

Nous avons tenté d'établir des profils de consommateurs sur base de leurs motivations en termes de développement durable et en intégrant des variables d'intérêt pour le groupe Spadel. Les consommateurs ont été segmentés selon leur consommation d'eau (bouteille ou robinet), leur sensibilisation au développement durable et leur fidélité (à Spadel, à une autre marque ou non fidèle). La sensibilisation au développement durable du consommateur est déterminée selon la perception du consommateur de sa connaissance au sujet du développement durable, de son éventuelle considération du développement durable dans son achat et de son niveau d'information autonome. La façon dont les profils ont été établis est plus largement expliquée en annexe n°7.

Sur les 20 personnes interrogées, seulement 6 personnes consomment de l'eau en bouteille de manière régulière. Les consommateurs d'eau en bouteille présentant une faible sensibilisation au développement durable n'expriment pas de fidélité pour une marque spécifique d'eau en bouteille, tandis que les consommateurs plus sensibilisés au développement durable sont distribués équitablement entre les trois catégories de fidélité. Plus de consommateurs consommant de l'eau du robinet (6 interviewés) présentent une sensibilisation moyenne à élevée au développement durable en comparaison des consommateurs d'eau en bouteille (3 interviewés). Face à ces profils, nous nous demandons si la sensibilisation au développement

durable des consommateurs a un impact sur la décision de se diriger vers l'eau du robinet plutôt que les eaux en bouteille et si cette sensibilisation a un quelconque impact sur la fidélité du consommateur.

Connaissance et perception du groupe Spadel

Les entretiens ont démontré une faible connaissance du groupe Spadel de nom. Les personnes interrogées connaissant le groupe Spadel soit, habitent la région des sites de production belges, soit, ont pris connaissance du groupe dans le cadre universitaire, notamment lors de la LSM Cup 2020, lors de laquelle Spadel était sponsor. Cependant, les marques belges du groupe Spadel, Spa et Bru sont connues de tous les participants aux entretiens.

Après avoir fait une brève présentation du groupe Spadel aux interviewés, nous leur avons demandé leur perception de ce groupe et des marques Spa et Bru. La perception positive du groupe Spadel s'explique principalement par son aspect belge et local, le fait que le groupe soit familial et les associations de fraîcheur et de naturel qu'il ressort du groupe. 12 consommateurs ont relevé l'aspect local des marques Spa et Bru (plus fréquemment sur Spa que Bru) et 2 personnes associent les eaux Spadel à des eaux de restaurant. Les perceptions négatives du groupe Spadel s'explique par leur activité initiale de vendre des bouteilles d'eau en plastique. Au total, 8 participants ont une perception positive ("*Boh **plutôt bonne**, c'est quand même une **société belge** donc bah je trouve ça plutôt sympa.*" ; "*Quand même plutôt bonne*" ; "*Une **très bonne image**.*" ; "*C'est une entreprise belge, je suis **impressionnée par la grandeur de l'entreprise***" ; "*Une image positive, c'est un **groupe familial, qui assume maintenir son indépendance**. J'avais fait des approches par un groupe étranger qui souhaitait le racheter, ils sont restés indépendant*"; "***Fraîcheur et local, c'est de la bonne eau**, c'est pas quelque chose qu'ils vont chercher et ajouter énormément de produits dans leur eau, c'est quand même **très naturel***"), 3 sont mitigés et 2 perçoivent le groupe et ses marques belges de façon négative ("*Ben du coup mauvaise... enfin dans un monde parfait j'aimerais qu'on ne puisse plus produire en masse autant de bouteilles donc je dirais que ma perception est plutôt très négative.*").

Evaluation de la politique durable du groupe Spadel

Durant les entretiens, nous avons présenté au consommateur la stratégie RSE du groupe Spadel pour 2025 en vue de devenir une entreprise certifiée B Corp. Il est tout d'abord intéressant de

noter que 15 des personnes interrogées lors des entretiens ne connaissant pas la certification B Corp de nom, les 5 personnes restantes ont principalement pris connaissance de cette certification dans le cadre universitaire.

L'attitude positive des répondants face à la communication RSE de Spadel s'explique notamment par l'intérêt des consommateurs pour le sujet du développement durable, la pertinence des informations, leur crédibilité et la sélection des informations proposées par Spadel.

- « Ce genre d'information j'aime bien. Je trouve que ça me parle. Ouais pour moi en un clin d'œil t'as tout compris »
- « Je trouve ça **pertinent**, joli et bien fait. »
- « Oui c'est pertinent, ce serait bien qu'ils le mettent en avant. Ça me semble **crédible** »

Les personnes présentant une attitude mitigée quant à la communication au sujet du développement durable de Spadel expliquent leur réaction par des doutes sur la pertinence des efforts, un manque de confiance en la réalisation de ces objectifs, un manque de clarté et d'information plus concrètes, un manque d'originalité dans les initiatives prises.

- « C'est plutôt que ça me semble **pas tout à fait unique**. Là par exemple, j'ai l'impression de **n'importe quelle marque aurait pu faire ça**. »
- « Je dois dire que je suis un peu **perplexe**...j'ai l'impression que **c'est quand même du blabla, peut-être même inutile**. »
- « Je dirais plutôt **pas très percutant**. »
- « De serait plus crédible avec **plus de détail, c'est pas 100% clair**. »

Les répondants ayant exprimé une attitude négative face à la stratégie RSE du groupe Spadel ont fait part d'une certaine méfiance à l'égard des informations proposées lié à un manque de compréhension et d'explications.

- « Ces **informations ne servent à rien**, on ne te dit pas comment ils vont passer à la neutralité carbone »
- « Ça ne m'empêche pas d'être **méfiant**. Pour moi il y a **d'office une arnaque quelque part et ce serait trop beau pour être vrai** »
- « C'est aborder de façon un peu **superficielle** le respect dans différentes zones. Ça ne veut pas dire grand-chose, ça **ressemble à des promesses, des phrases un peu clichées** »

Par la suite, nous avons récolté des informations quant aux piliers présentés dans la stratégie RSE du groupe Spadel pour 2025. Il s'agissait de recueillir les avis des consommateurs, analyser leurs piliers préférés ou considérés comme plus importants et déterminer les raisons sous-jacentes de ces préférences afin de comprendre quels piliers les consommateurs voudraient voir apparaître dans la communication RSE de Spadel. Il s'agit également d'apporter des explications aux piliers qui ont reçu moins d'attention.

Les codes utilisés suivent une nomenclature PILIER_POS et PILIER_NEG. Le premier indique que le consommateur a particulièrement apprécié le pilier et souhaite le retrouver dans la communication de Spadel, le second suggère des interrogations et critiques de la part des consommateurs, ainsi qu'un intérêt moindre à leur égard. Les résultats sont illustrés sur le graphique ci-dessous (figure n°17).

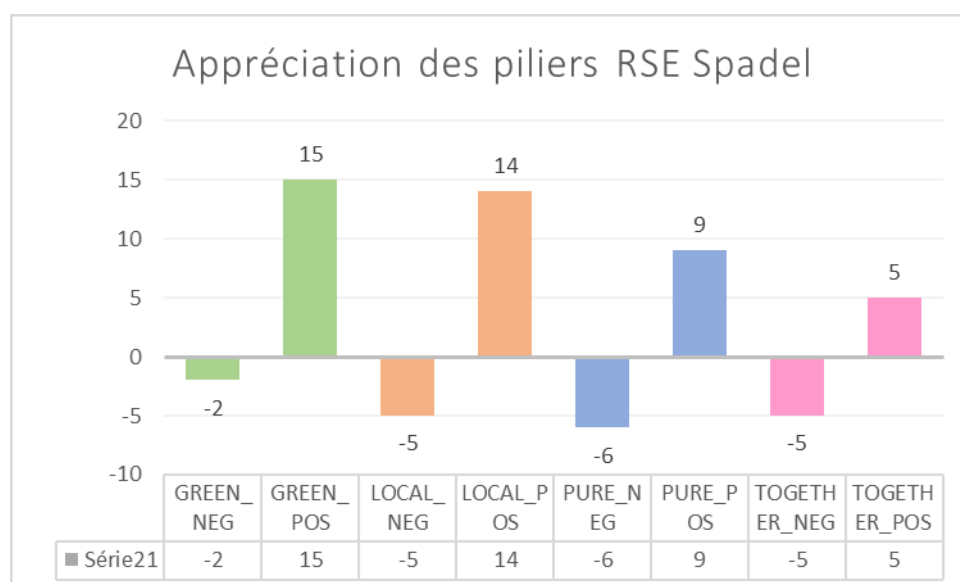


Figure n°17 : Appréciation des piliers de la stratégie RSE 2025 de Spadel par les consommateurs

Nous observons que le pilier « Green » est le plus populaire parmi les interviewés. En effet, certains consommateurs exprimaient pouvoir se contenter de ce seul pilier uniquement, qui reprend les initiatives RSE les plus à même de répondre aux enjeux principaux du secteur des eaux en bouteille, notamment l'emballage plastique. Cependant, les consommateurs indiquaient tout de même vouloir plus de détails et d'information concrète sur la façon dont Spadel pense atteindre ces objectifs.

Le pilier « Local » a également été perçu assez positivement, entre autres pour l'impact positif sur la pollution que ce pilier implique et pour la création d'emplois locaux. Néanmoins, certains consommateurs ont soulevé qu'un rayon de 500km représente encore une trop grande distance

pour se dire « local », et d'autres ont exprimé de la méfiance face à la mention trop vague des « marchés régionaux ». 6 participants aux entretiens ont spontanément suggéré d'assembler les piliers « Green » et « Local » en un pilier, considérant l'impact positif d'une production et d'un approvisionnement local sur l'environnement et de ce fait, fort lié au pilier « Green ».

Le pilier « Pure » a également été apprécié mais dans une moindre mesure que les deux piliers précédents. Il a semblé que ce pilier représente un intérêt pour les personnes accordant une importance particulière à la qualité de l'eau en bouteille et qui considéreraient ce facteur lors de leurs achats en eaux. Les critiques émises face à ce pilier concernent davantage une incompréhension quant au fait qu'une eau puisse être plus pure qu'une autre (« l'eau c'est de l'eau »).

Le dernier pilier analysé, « Together », a suscité de l'intérêt de par l'attention apportée aux employés par l'entreprise. D'autres consommateurs ont toutefois exprimé se sentir moins concernés par ces initiatives et ont relevé l'aspect légal de garantir un certain niveau de sécurité aux employés, ne nécessitant, de ce fait, pas de communication à ce sujet.

Nous poursuivons notre analyse en entrant davantage dans le détail de chaque pilier et avons dès lors élaboré un graphique illustrant l'appréciation des différents sous-piliers ou plateformes de la stratégie RSE de Spadel (figure n°18).

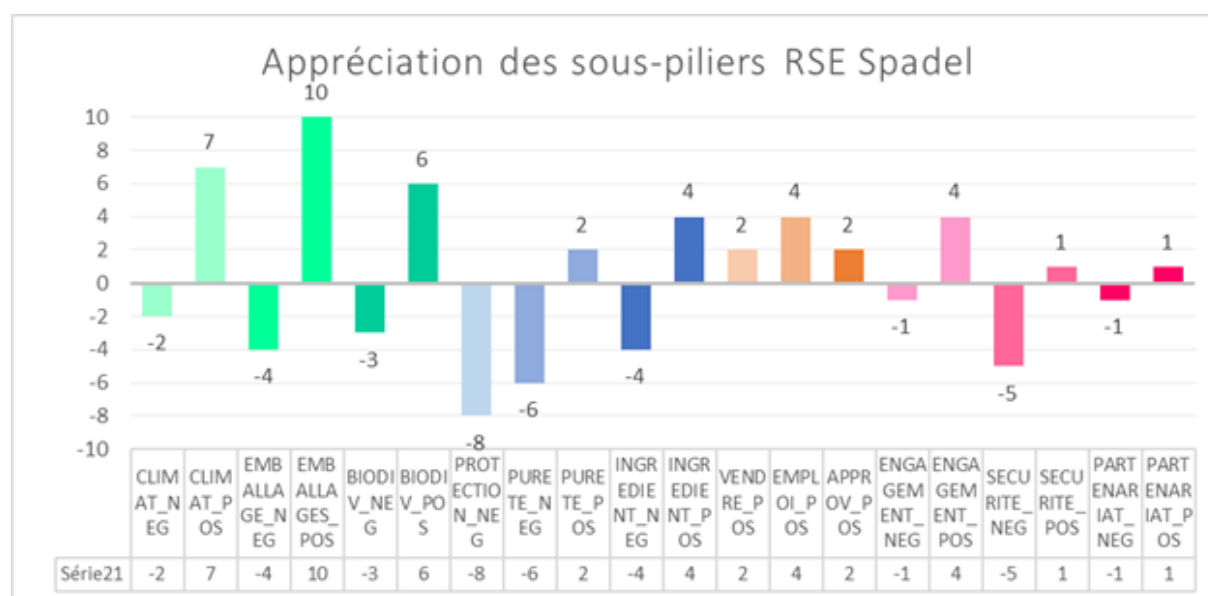


Figure 18 : Appréciation des plateformes de la stratégie RSE 2025 de Spadel par les consommateurs

Nous observons que la plateforme « Emballage » est celle qui intéresse le plus les consommateurs, car il répond à l'enjeu de la pollution plastique, qui semble être d'une grande importance pour le consommateur. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'1 sur 2 consommateur interviewé ne connaissait et ne comprenait pas la mention 100% rPET, mention que l'on retrouve sur les emballages de packs Bru notamment. Il est donc primordial pour l'entreprise de s'assurer d'employer un langage simple et compris des consommateurs, particulièrement pour le sujet du développement durable, qui présente un niveau élevé de complexité. En adéquation avec l'analyse des piliers précédemment réalisée, le pilier Green est celui qui est perçu le plus positivement auprès des consommateurs et que les consommateurs attendent dans la communication de Spadel. Certaines critiques (manque de clarté et manque de réalisme) ont été émises quant à l'utilisation de pourcentage et d'information chiffrées dans le plan des 10 engagements Spadel pour des emballages plus circulaires.

La plateforme « Protection » est celle qui a entraîné le plus de critiques. Cela est notamment dû à la certification "Platinum par l'Alliance for Water Stewardship" des sites Spadel, que les consommateurs interviewés ne connaissent et ne comprennent pas, cela entraînant un certain niveau de méfiance. Les certifications en général ne semblent pas résonner chez le consommateur, en cause, le flou qu'elles entraînent, le trop grand nombre ne permettant pas de déceler les vraies certifications des fausses, l'influence des lobbies.

Comme mentionnée dans la section précédente, la plateforme « Pureté » a été la cible d'avis négatifs, « l'eau la plus pure reconnue par les consommateurs » ne résonne pas chez ces derniers, considérant qu'il n'y pas d'eau plus pures que d'autres et se demandant comment Spadel en arrive à ce résultat.

La plateforme « Sécurité » faisant partie du pilier « Together » a également reçu quelques critiques. Les consommateurs ne perçoivent pas la nécessité de communiquer sur ce point-là, étant donné qu'il s'agit d'une initiative censée être mise en place depuis bien plus longtemps. De plus, les participants aux entretiens s'interrogent sur la faisabilité et la plausibilité d'une telle promesse (0 accidents au travail).

Chapitre 7 - Discussion et recommandations

7.1. Discussion des résultats

Dans cette section, nous allons analyser la cohérence des résultats obtenus lors des entretiens (experts et consommateurs) avec la littérature. Cette discussion parcourra les différentes questions de recherche et d'intérêt du présent travail : l'impact de la communication RSE sur l'attitude des consommateurs, les divers avantages et conséquences de la communication RSE, la manière la plus efficace de communiquer à ce sujet et les canaux de communication les plus efficaces à employer.

Tout d'abord, concernant l'attitude positive ou négative qu'entraînerait la communication au sujet du développement durable, Thierry Jupsin soutient que les efforts en communication RSE des entreprises sont perçus par les consommateurs et impactent positivement, de manière inconsciente, leurs intentions d'achat. Cette idée est également soulevée par certains consommateurs durant les entretiens, exprimant avoir tendance à aller vers des produits dont les entreprises communiquent sur leurs efforts RSE. Ceci est en adéquation avec les travaux de Du, Bhattacharya et Sen (2010) et de Bhattacharya et Sen (2006), indiquant que le comportement d'achat est renforcé par les efforts de communication RSE de l'entreprise. En outre, les attitudes négatives relevées par Bruno Liesse et caractérisées comme une forme de blocage ou de réflexe que présente une personne sur cinq face à la communication au sujet du développement durable sont confirmées par la littérature, soutenant que la communication au sujet du développement durable est susceptible d'entraîner des attitudes négatives envers la marque et l'entreprise (Swaen et Chumpitaz, 2008 ; Gibaja, Mujika et Garcia 2002). Ces attitudes négatives peuvent prendre la forme plus précise de méfiance ou scepticisme des consommateurs (Romani, Grappi et Bagozzi, 2014 ; Mohr, Webb et Harris, 2001 ; Uusitalo et Oksanen, 2004 ; Barchiesi, Castellan, et Costa, 2018 ; Libaert, 2010 ; Berhault, Chauveau et Fossati, 2012), soulevées par Nicolas Lambert et reconnues par les autres experts. Les consommateurs interviewés ont notamment exprimé et expliqué ce phénomène par leur perception d'aspect commercial de ce type de communication, les motivations de vente de l'entreprise, la peur du greenwashing et la difficulté d'évaluer la véracité des propos.

Ensuite, la littérature fait mention de la nécessité pour l'entreprise de communiquer au sujet du développement durable (Janssen, Chavagne et Swaen, 2009), ce qui confirme les idées de

Nicolas Lambert, mentionnant que la durabilité est attendue de la part de toutes les entreprises et qu'elles devraient toutes agir à ce niveau-là. Au niveau des consommateurs interviewés, certains témoignent de l'abondance de la communication des entreprises et ne souhaitent pas forcément recevoir plus de communication au sujet du développement durable de la part des entreprises, tandis que d'autres en demandent davantage. Par ailleurs, Thierry Jupsin soutient que la durabilité n'est plus un "*facteur discriminant*" qui distingue les produits entre eux, mais plutôt un facteur d'hygiène selon la théorie de la motivation d'Herzberg, impliquant que l'absence de la durabilité dans les communications de l'entreprise serait susceptible de causer de l'insatisfaction, idée confirmée par Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel (2010) soutenant que l'absence de communication RSE peut être perçue comme une forme d'indifférence de la part de l'entreprise, appuyant la nécessité de communiquer à ce sujet. Cette dernière mention de Thierry Jupsin est par ailleurs en contradiction avec les idées de Swaen et Chumpitaz (2008) et de Mikol (2003), indiquant que les initiatives en matière de développement durable peuvent servir d'élément de différenciation de la concurrence. Selon Thierry Jupsin, la durabilité n'est pas l'élément qui fera la différence. Thierry Jupsin ajoute qu'une entreprise ne devrait pas communiquer sur le développement durable s'ils ne savent pas démontrer leurs efforts car cela serait plus dommageable que positif, ce qui est soutenu par Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel (2010) au travers de ce qu'ils appellent l'asymétrie de l'information.

Puis, en ce qui concerne les façons de communiquer les plus efficaces, la littérature et les experts s'accordent premièrement sur le fait d'avancer à petits pas, de communiquer avec modération et de manière humble (Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010, Berhault, Chauveau et Fossati, 2012). La nécessité d'une correspondance entre le profil de la clientèle, ses attentes et la communication RSE mentionnée par Bruno Liesse et Nicolas Lambert a été confirmée largement confirmée par la littérature (Philippe et Durant, 2009 ; Martin-Juchat, 2007 ; Nielsen et Thomsen, 2009; Pollach et al., 2012; Golob et al. 2013 ; Lee, Zhang et Abitbol, 2017). Certains facteurs des attentes des consommateurs menant à une communication RSE efficace de Kim et Ferguson (2018) sont en adéquation avec les attentes des consommateurs relevées durant les entretiens, notamment le caractère informatif du message, l'approbation par une tierce partie, la pertinence, la cohérence et la transparence.

La littérature (Kim et Ferguson, 2018) comme les experts et les consommateurs s'accordent sur le fait qu'un niveau nécessaire de crédibilité doit être apporté dans la communication RSE de l'entreprise. Lee, Zhang et Abitbol (2017) soulèvent que des investissements RSE particulièrement adaptés aux valeurs de l'entreprise amène un certain niveau de crédibilité, ce

qui est en adéquation avec les propos de Bruno Liesse, Thierry Jupsin et Nicolas Lambert, mentionnant que le projet RSE est au cœur de l'entreprise et qu'il doit parfaitement cadrer avec l'ADN de l'entreprise. Martin-Juchat (2007) aborde la question de la véracité de la communication RSE, apportée par le respect des engagements de l'entreprise, largement soutenue par les consommateurs durant les interviews, et par une tonalité humoristique ou ironique du message, en contradiction avec les propos de Bruno Liesse. Ce dernier soutient que la communication doit être de bon ton mais ne recommande pas l'humour de prime abord. Puis, la fiabilité du message (Kim et Ferguson, 2018), apportée par le partage d'informations modérément négatives (Jahn et Brühl, 2019) rejoint les recommandations de Nicolas Lambert pour le cas Spadel, d'agir dans une dynamique de « damage control ». Ensuite, la spécificité du message RSE et les messages basés sur des preuves (Robinson et Eilert, 2018 ; Orazi et Chan, 2018 ; Lim, Sung et Lee, 2018 ; Berhault, Chauveau et Fossati, 2012) sont en ligne avec ce qui a été retenu des entretiens avec les consommateurs et les experts (Donatienne de Cartier, Bruno Liesse et Nicolas Lambert). Finalement, tous les experts s'entendaient sur le fait de communiquer de manière positive, ce qui est confirmé par les résultats de l'étude de Bartikowski et Berens (2021), préconisant un effet de cadrage positif du message.

Finalement, à propos des canaux de communication renseignés dans la littérature, Martin-Juchat (2007) et Docock-Good (2011) préconisent une communication hors média car dépourvue de nature commerciale, ce qui est, entre autres, soulevé par les consommateurs et les experts lors des entretiens pour le cas de la publicité plus précisément. Ceci se confirme dans les études de Mohr, Webb et Harris (2001) et Libaert (2010), indiquant une méfiance des consommateurs envers la publicité ou envers les communications qui semblent être une tentative de vente (Bhattacharya et Sen, 2004). Pour pallier à cet effet, un mode de communication inversé, notamment via l'approbation par une tierce partie (Martin-Juchat, 2007 ; Kim et Ferguson, 2018 ; Morsing et Schultz, 2006) est recommandé par la littérature, ce qui confirme l'idée de communiquer via des journalistes, via une source neutre (Bruno Liesse) ou par des associations spécialisées (Donatienne de Cartier). Les consommateurs interrogés, quant à eux, soulignent l'attitude plus positive qu'ils auraient face à une information provenant d'une tierce partie et explique cela par l'insuffisance de l'information fournie par les entreprises, le plus haut niveau de transparence et le non-intérêt de la source tierce. Néanmoins, certains consommateurs s'opposent à la littérature et indiquent le manque de légitimité d'une source externe à l'entreprise. Ensuite, le packaging a largement été abordé dans la littérature comme un moyen efficace de communiquer au sujet du développement durable (Schmeltz, 2012 ; Cho,

2014 ; Anselmsson et Johansson, 2007 ; Barchiesi, Castellan et Costa, 2018), en ligne avec les propos de Nicolas Lambert et Bruno Liesse, qui considèrent le packaging comme un moyen de communication idéal permettant également de rassurer le consommateur. Les consommateurs interviewés ont quant à eux également souligné l'importance du packaging dans la communication RSE d'une entreprise, cependant, certains consommateurs ne prennent pas le temps de lire ce qui est écrit sur un packaging, encore moins lors de l'achat en magasin, ce qui contredit Barchiesi, Castellan, et Costa (2018) et Schmeltz (2012), mentionnant que l'emballage est surtout un moyen de communication pour les produits impliquant une décision d'achat en point de vente. Puis, la question des labels a été abordée dans l'étude de Gosselt, van Rompay et Haske (2017), qui indiquent que les éco-labels externes impactent particulièrement l'attitude du consommateur (en comparaison des labels internes). Thierry Jupsin s'accorde sur l'inefficacité des labels internes, mais ne partage pas pour autant la même conclusion concernant les labels externes, mentionnant que leur multiplication et leur manque de clarté peut prêter à confusion. Les consommateurs interrogés partagent cet avis vis-à-vis des certifications proposées dans la stratégie RSE du groupe Spadel. Finalement, le sponsoring ou mécénat comme moyen de communication RSE a été conseillé par Bruno Liesse, tout comme Decock-Good (2011) et Martin-Juchat (2007) dans leurs articles.

7.2. Recommandations

Les ressources précédemment citées et mises en avant dans la présente étude (travaux académiques, entretiens avec les experts de la communication au sujet du développement durable, avec un manager RSE de chez Spadel et avec les consommateurs) nous ont permis d'établir des recommandations quant aux façons et canaux de communication efficaces pour faire connaître les initiatives RSE d'une entreprise auprès des consommateurs, qui résulteraient en une attitude positive de ceux-ci envers l'entreprise et ses marques. Dans cette section, nous appliquerons ces recommandations dans le cas du groupe Spadel, dont la stratégie RSE a été présentée en chapitre 4, et tenterons d'établir un plan de la communication RSE de Spadel. Ce plan sera adapté selon des personas que nous déterminerons à l'aide des profils développés lors des entretiens avec les experts, mis en parallèle des entretiens avec les consommateurs. Notre objectif au travers de ce plan de communication RSE est de couvrir les besoins en communication de toutes les personas, en limitant les risques qu'un type de communication RSE sur une persona pourraient entraîner (attitudes négatives, méfiance, abondance de communication, scepticisme) sur d'autres personas.



Emmanuel, 61 ans, très peu sensibilisé au développement durable, boit exclusivement de l'eau en bouteille qu'il choisit, par ordre d'importance, selon son goût, sa qualité, sa pureté et son prix. Ce consommateur n'est pas fidèle à une marque d'eau en bouteille particulière mais a tout de même ses préférences.

Pour cette persona, nous recommandons des messages portés sur la pureté et la qualité des eaux Spadel. Dès lors, le pilier « Pure » est le plus susceptible de résonner chez ce profil de consommateurs. Nous considérons qu'une communication au sujet du développement n'aura que très peu d'impact sur ses attitudes envers l'entreprise et ses intentions d'achat, dès lors, il ne convient pas de communiquer sur le pilier « Green » par exemple, car celui-ci ne représenterait aucun intérêt pour ce profil de consommateur. Il conviendrait d'employer un message de type commercial en intégrant les informations du pilier « Pure » de la stratégie RSE de Spadel pour 2025. Etant donné le faible niveau d'informations sensibles au sujet du développement durable que présenterait cette communication, et de ce fait, le faible risque de méfiance des autres consommateurs, nous suggérons d'utiliser les canaux de communication traditionnels afin d'atteindre ce profil de consommateur. Ceux-ci comprennent la publicité (télévisuelle, radio, presse, cinéma), les réseaux sociaux, vus comme extension des autres médias car nous ne prévoyons pas une participation active de ce profil de consommateur, et l'affichage out of home.



Bernard, 47 ans, père de famille, sensibilisé au développement durable mais cela ne se reflète pas dans ses habitudes de consommation, principalement pour une question de budget. Lui et sa famille consomment exclusivement de l'eau en bouteille car c'est ce à quoi il est habitué depuis son enfance. Il choisit l'eau en bouteille au prix le plus bas et l'eau en bouteille lui paraît tout de même plus pure que l'eau du robinet (moins calcaireuse), raison pour laquelle il continue à en acheter.

Ce profil de consommateur est ce que Donatienne de Cartier et Nicolas Lambert qualifient de « ventre mou », c'est-à-dire, le consommateur que Spadel devrait cibler principalement, celui qui est prêt à être convaincu par les marques Spadel et qui a besoin d'être rassuré dans ses

actions, mais qui n'agit fondamentalement pas en fonction de sa sensibilisation au développement durable. Il s'agirait ici de montrer à ces consommateurs qu'ils ont un certain intérêt à acheter les eaux Spadel, et trouver l'élément qui les fera pencher vers ces marques, en étant conscient que la communication RSE de Spadel ne sera pas directement cet élément, mais jouera un rôle dans le changement d'habitude du consommateur par sa sensibilisation initiale au développement durable. Nous suggérons d'aborder les sujets du pilier « Green » et « Local » de la stratégie RSE Spadel, avec des messages, spécifiques, basés sur des preuves, tangibles et cadrés positivement afin d'amener le sujet du développement durable auprès de ce profil de consommateur. Nous proposons une communication en point de vente, tel qu'un stand en magasin afin d'aller à la rencontre de ces consommateurs et de combiner cela avec des promotions, pour répondre à leurs exigences en termes de prix dans un premier temps, l'objectif final étant qu'ils soient prêts à payer plus pour l'avantage perçu de Spadel en comparaison des marques de premier prix. Nous suggérons également d'employer les canaux de marketing traditionnels (télévision, radio, réseaux sociaux) et de communiquer au sujet des efforts RSE de Spadel des piliers « Green » et « Local » en second plan, comme le préconisent Nicolas Lambert et Bruno Liesse. Il s'agirait également de communiquer sur les réseaux sociaux afin de tenter d'augmenter l'engagement sur les pages des marques Spadel et encourager une potentielle future participation de ce profil de consommateur sur les médias interactifs.



Marie, 42 ans, mariée et mère d'enfants en bas âge, sensibilisée au développement durable, boit exclusivement de l'eau en bouteille de marques Spadel, car elle privilégie l'achat de produits locaux, tout comme son mari. Elle choisit l'eau en bouteille pour elle et sa famille car elle est soucieuse de sa santé et de celle de sa famille. L'eau en bouteille lui paraît plus qualitative, pure et permet un meilleur apport de minéraux que l'eau du robinet.

Pour cette persona, il s'agirait d'adopter une stratégie de rétention du consommateur et de fidélisation. Nous suggérons à Spadel de construire/faire évoluer leur relation avec ces consommateurs au travers de canaux de communication hors média tels que le sponsoring, le mécénat (festivals de musique, d'art, événements sportifs...), mais également au travers de médias interactifs tels que les réseaux sociaux. Il nous semble que ce profil de consommateur pourrait être intéressé à de la co-crédation, avec l'entreprise, sur les réseaux sociaux et recommandons à Spadel d'utiliser un mode de communication davantage participatif, tout en

suivant les recommandations de Korschun et Du (2013) en commençant par des communications avec de plus faibles enjeux, contrôlées par l'entreprise, pour introduire progressivement une plus large autonomie une fois l'expertise nécessaire acquise. Il s'agit ici d'employer les réseaux sociaux non pas comme une simple extension des médias traditionnels mais de bénéficier de tout leur potentiel, combiné à des messages spécifiques, basé sur des preuves et présentant des informations concrètes sur les initiatives RSE de l'entreprise. L'idée finale serait d'ouvrir les portes des sites de productions de Spadel aux consommateurs, de manière légèrement disruptive et ludique au travers des réseaux sociaux, afin de montrer l'envers du décor, les processus, des informations sur l'embouteillage, le recyclage des matériaux, les actions mises en place afin de limiter les émissions de CO₂, du très concret et transparent, afin de démontrer l'envie de Spadel de créer une relation de confiance avec les consommateurs, tout en bénéficiant de l'avantage du premier à faire tomber le rideau. Nous suggérons par ailleurs d'employer des informations modérément négatives afin d'apporter davantage de crédibilité et d'humilité au message. Le packaging peut également être un moyen efficace de communication pour ce consommateur, y incluant des messages des piliers « Green » et « Local » dans un but de rassurer le consommateur dans son achat.



Emilie, 36 ans, très sensibilisée au développement durable, boit exclusivement de l'eau du robinet. L'achat de bouteilles d'eau ne se fait qu'en cas d'extrême besoin, et Emilie se dirigera principalement vers les petits formats de bouteilles (afin d'étancher une soif soudaine) et les matériaux qu'elle perçoit comme plus durables (verre, carton ou plastique recyclé et recyclable), sans intérêt pour une marque particulière.

Ce profil de consommateur convaincu de l'eau du robinet représente une cible difficile pour Spadel, mais pourrait être un client potentiel pour les achats 'on the go', dès lors, nous préconisons une communication spécifique et tangible en point de vente ou sur le packaging, étant donné que jusqu'au magasin, le choix du consommateur n'est, à priori, pas encore fait. Nous suggérons un message modérément négatif afin d'apporter de la crédibilité au message. Il importerait peut-être pour ce profil de consommateurs que Spadel communiquent auprès de leaders d'opinions de réseaux environnementalistes ou autre tierce partie crédible pour cette persona en leur présentant des informations très poussées scientifiquement en mettant l'aspect santé et environnement en valeur.

Conclusion

Apport du mémoire

Ce mémoire a permis de mettre en évidence des techniques pour une communication RSE efficace en termes de contenu et de canaux de communication. Nous avons tout d'abord distingué les facteurs favorisant une communication RSE impactant positivement l'attitude des consommateurs, d'une part en diminuant les attitudes de méfiance et de scepticisme du consommateur, et d'autre part en augmentant l'attitude positive du consommateur envers l'entreprise ou la marque et son intention d'achat. Ces facteurs sont la transparence, la cohérence, la crédibilité, la fiabilité, l'authenticité, l'humilité, la véracité, et qui peuvent être intégrés grâce à diverses formes et techniques de communication. Nous avons dès lors relevé que les messages qui garantissent le mieux l'efficacité de la communication RSE sont ceux de type neutre, tangible, à tonalité humoristique ou ironique, intégrant des informations modérément négatives, spécifique (à l'inverse de général ou vague), basé sur des preuves, peu contextuel (explicite et direct), rationnel pour les informations en lien avec l'environnement, émotionnel pour les informations en lien avec les employés, avec un effet de cadrage positif et usant d'ambiguïté stratégique. Il est conseillé à l'entreprise d'investir dans des domaines adaptés à ses missions et valeurs, de partager de précédentes pratiques RSE réussies, de stimuler la communication à double sens (de l'entreprise aux consommateurs et inversement), de coordonner et aligner la communication de l'entreprise avec ses actions en faisant précéder ses paroles par des actes, et de proposer une communication RSE en adéquation avec les attentes des parties prenantes. Les outils favorisant l'efficacité du message RSE sont le marketing de contenu, le cause marketing, l'approbation par une tierce partie. En termes de support, les canaux hors média sont privilégiés pour la communication RSE (sponsoring, mécénat, relations publiques). Concernant les canaux de communication média, la publicité (radio, télévisuelle) fait débat de par son objectif de vente, les réseaux sociaux quant à eux sont vivement conseillés car permettent d'encourager la co-crédation et une participation active du consommateur. Le packaging est fortement recommandé et apparait comme un moyen de communication RSE idéal, finalement, le site internet est avantageusement complémentaire aux autres sources d'informations.

Nous avons tenté de comprendre les raisons sous-jacentes de l'efficacité ou au contraire, de la faiblesse des messages selon au travers de l'étude qualitative menée auprès d'experts de la communication au sujet du développement durable et auprès de consommateurs. L'attitude

négative des consommateurs face à ce genre de communication est principalement causée par l'aspect commercial du message et par l'objectif initial de vente de l'entreprise, augmentant la peur du greenwashing, ainsi que des messages trop vagues, ne démontrant pas le pourquoi du comment l'entreprise en arrive à ses résultats. Les informations que le consommateur ne comprend pas telles que des certifications qu'il ne connaît pas, des informations chiffrées manquant de clarté, ou des promesses non plausibles, semblent influencer négativement son attitude envers l'entreprise et entraîner une diminution de sa confiance face à la communication RSE de l'entreprise. En outre, nous avons relevé une attitude différenciée selon la source de la communication (l'entreprise ou un tiers) pour certains consommateurs et avons dès lors posé l'hypothèse que l'attitude du consommateur face à la communication est différente selon la source de la communication, l'entreprise provoquerait une attitude plus négative que d'autres sources telles qu'une ONG ou le consommateur lui-même. Par ailleurs, en ce qui concerne les profils des consommateurs élaborés, nous avons posé l'hypothèse que la sensibilisation au développement durable du consommateur influence ses choix en matière d'eau (en bouteille ou du robinet) et serait susceptible d'impacter sa fidélité pour une certaine marque communiquant ses initiatives en RSE.

Là où les travaux académiques se concentrent le plus souvent sur un facteur ou type de message garantissant une bonne communication au sujet du développement durable, ce mémoire apporte un guide reprenant un ensemble de bonnes pratiques et recommandations concrètes à l'attention des entreprises souhaitant communiquer au sujet de leurs initiatives de RSE.

Ces recommandations sont illustrées dans le cas spécifique du groupe Spadel, pour lequel une segmentation des consommateurs a été établie. De plus, la communication RSE étant un sujet évolutif et changeant en fonction du contexte et des attentes des consommateurs, ce mémoire a su mettre en parallèle les notions moins récentes de la littérature avec des éléments contemporains mis en évidence durant les entretiens avec les experts de la communication et les consommateurs.

Limites et recherches futures

Les limites présentées dans cette section soulèvent également de potentielles recherches futures permettant de faire suite à ce travail.

Tout d'abord, nous avons constaté un manquement dans la littérature en ce qui concerne les attentes actuelles des consommateurs en termes de supports de communication RSE. Il serait

intéressant de refaire une étude à grande échelle déterminant les préférences en canaux de communication RSE des consommateurs afin d'actualiser les données disponibles mais plus anciennes.

Puis, concernant l'approche qualitative utilisée, le nombre limité d'entretiens effectués avec les consommateurs n'ont pas permis d'employer toutes les données collectées, notamment, les données socio-démographiques dû à un manque de représentation de la population belge.

Ces données auraient pu servir à établir des liens entre l'âge ou la composition du ménage du participant et sa sensibilisation au développement durable, l'influence du développement durable sur ses habitudes de consommations d'eau et son attitude face à la communication au sujet du développement durable. Ceci pourrait faire l'objet de recherches plus approfondies, employant une méthode quantitative afin de vérifier les hypothèses mises en avant lors de notre analyse des entretiens avec les consommateurs.

En outre, la question de l'âge du consommateur n'a pas été abordée dans ce mémoire, malgré les différences que cela pourrait impliquer au niveau des attentes du consommateur en termes de communication au sujet du développement durable (contenu et support). Des études démontrent l'importance des jeunes consommateurs, prédisant ce segment comme le plus influent dans un avenir proche (Schmeltz, 2017). Plus encore, il convient de distinguer les millenials et la génération Z pour évaluer les tendances de ces deux groupes de consommateurs en matière de développement durable, d'autant plus familiers avec les technologies digitales qui pourraient constituer des supports de communication plus adaptés. Ceci pourrait faire l'objet d'une future recherche.

Finalement, concernant les outils de communication RSE, nous aurions aimé entrer dans le détail de la gamification, éventuellement dans la mise en lien avec le segment des jeunes consommateurs et étudier son impact. La question de l'utilisation d'informations chiffrées dans les messages RSE mériterait également des recherches approfondies, tout comme l'impact des certifications et labels sur la confiance des consommateurs. Ces sujets pourraient également donner lieu à de nouvelles pistes de recherches.

Bibliographie

- Agariya, A. K., Johari, A., Sharma, H. K., Chandraul, U. N. S., & Singh, D. (2012). The Role of Packaging in Brand Communication. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 3(2), 3-13.
<https://www.ijser.org/researchpaper/The-Role-of-Packaging-in-Brand-Communication.pdf>
- Agzit, F. Z. (2020). L'attitude des consommateurs à l'égard de la publicité sur les médias sociaux : quel rôle de la crédibilité perçue ? *Revue de Publicité et de la Communication Marketing*, 1(2), 3-19.
<https://revues.imist.ma/index.php/RPCoM/article/view/21347>
- Albers-Miller, N. D., & Royne Stafford, M. (1999). International services advertising : an examination of variation in appeal use for experiential and utilitarian services. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 390-406. <https://doi.org/10.1108/08876049910282682>
- Andersson, S., Hedelin, A., Nilsson, A., & Welander, C. (2004). Violent advertising in fashion marketing. *Journal of Fashion Marketing and Management : An International Journal*, 8(1), 96-112.
<https://doi.org/10.1108/13612020410518727>
- Andreu, L., Casado-Díaz, A. B., & Mattila, A. S. (2015). Effects of message appeal and service type in CSR communication strategies. *Journal of Business Research*, 68(7), 1488-1495.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.039>
- Andrews, M., Luo, X., Fang, Z., & Aspara, J. (2014). Cause Marketing Effectiveness and the Moderating Role of Price Discounts. *Journal of Marketing*, 78(6), 120-142. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0003>
- An Kee, A. W., & Yazdanifard, R. (2015). The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9), 2383-2126.
https://www.researchgate.net/publication/284009397_The_Review_of_Content_Marketing_as_a_New_Trend_in_Marketing_Practices
- Anselmsson, J., & Johansson, U. (2007). Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(10), 835-856.
<https://doi.org/10.1108/09590550710820702>
- Antheaume N. (2001). La diffusion volontaire d'informations environnementales. Actes du 22ème congrès de l'Association Française de Marketing, Université de Metz, 17-18-19 mai.
- Le développement durable en entreprise*. (s. d.). Awex. Consulté le 1 août 2021, à l'adresse <https://www.awex-export.be/fr/entreprendre-durable-a-l-international/le-developpement-durable-en-entreprise#piliers>
- Arli, D., Grace, A., Palmer, J., & Pham, C. (2017). Investigating the direct and indirect effects of corporate hypocrisy and perceived corporate reputation on consumers' attitudes toward the company. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 139-145. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.04.002>
- Aron, S., & Chtourou, A. (2014). Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : quelle cohérence pour les firmes françaises ? *Gestion 2000*, 31(1), 91. <https://doi.org/10.3917/g2000.311.0091>
- Aurier P., Benavent C. et N'Goala G. (2001), Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque [Non publié]. Actes du 17e Congrès international de l'Association Française de Marketing, Université de Caen.
- Banerjee, S.B. (2007). *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad, and the Ugly*. Northampton, MA: Edward Elgar.

- Banerjee, S.B. (2008). Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34:1, 51–79.
- Barchiesi, M. A., Castellan, S., & Costa, R. (2018). In the eye of the beholder : Communicating CSR through color in packaging design. *Journal of Marketing Communications*, 24(7), 720-733.
<https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1224771>
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000). The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice : Does One Good Turn Deserve Another ? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 248-262. <https://doi.org/10.1177/0092070300282006>
- Bartikowski, B., & Berens, G. (2021). Attribute framing in CSR communication : Doing good and spreading the word – But how ? *Journal of Business Research*, 131, 700-708.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.059>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably : a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Benoit-Moreau, F., Larceneux, F., & Parguel, B. (2010). La communication sociétale : entre opportunités et risques d’opportunisme. *Décisions Marketing*, 59, 75-78. <https://doi.org/10.7193/dm.059.75.78>
- Berhault, G., Chauveau, A., & Fossati, M. (2012). Communication et développement durable: paradoxe et enthousiasme. *Vraiment durable*, 1(1), 153-162. <https://www.cairn.info/revue-vraiment-durable-2012-1-page-153.htm>
- Bharadwaj, A., Taylor, L., Eppler, B., Barrios, G., & Witschi, P. (2020, décembre). Demystifying Global Consumer Choice. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2020/understanding-global-consumer-choice>
- Bhattacharya, C., & Sen, S. (2003). Consumer–Company Identification : A Framework for Understanding Consumers’ Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>
- Bhattacharya, C., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good : When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
<https://doi.org/10.2307/41166284>
- Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2013). Gamification. *Business & Information Systems Engineering*, 5(4), 275-278.
<https://doi.org/10.1007/s12599-013-0273-5>
- Boisson Sans Alcool. (2019, 11 décembre). *Les marques d’eaux minérales belges*. https://www.boisson-sans-alcool.com/marques_eau-belgique/
- Bowen H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row.
- Brei, V., & Böhm, S. (2011). Corporate social responsibility as cultural meaning management: a critique of the marketing of ‘ethical’ bottled water. *Business Ethics : A European Review*, 20(3), 233-252.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01626.x>
- Brennan, L. and Binney, W. 2010. ‘Fear, guilt, and shame appeals in social marketing’. *Journal of Business Research*, 63:2, 140–146.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product : Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68. <https://doi.org/10.2307/1252190>

- Browne, J., & Nuttall, R. (2018, 9 février). Beyond corporate social responsibility : Integrated external engagement. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beyond-corporate-social-responsibility-integrated-external-engagement>
- Bruner, G. C., & Kumar, A. (2000). Web Commercials and Advertising Hierarchy-of-Effects. *Journal of Advertising Research*, 40(1-2), 35-42. <https://doi.org/10.2501/jar-40-1-2-35-42>
- Bruner, G. C., & Kumar, A. (2007). Attitude toward Location-based Advertising. *Journal of Interactive Advertising*, 7(2), 3-15. <https://doi.org/10.1080/15252019.2007.10722127>
- Businesscoot. (2021, 22 avril). *Le marché de l'eau en bouteille - Belgique*. <https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-de-leau-en-bouteille-belgique>
- Charte d'engagements des annonceurs de l'UDA pour une communication responsable. (2007). Union des Marques. <https://la-revue-des-marques.fr/documents/gratuit/61/communication-responsable.php>
- Cho, Y. N. (2014). Different Shades of Green Consciousness : The Interplay of Sustainability Labeling and Environmental Impact on Product Evaluations. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 73-82. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2080-4>
- Coca-Cola European Partners. (2021). *2020 Integrated report and form 20-F*. <https://www.cocacolaep.com>
- COM(2002)347 final, Communication de la Commission des communautés européennes concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:FR:PDF>.
- Communication institutionnelle: Définition & ressources de Communication Institutionnelle. (n.d.). digiSchool commerce. Retrieved July 12, 2021, from <https://www.marketing-etudiant.fr/communication-institutionnelle.html>
- Cone Communication/Ebiquity. (2015). Cone Communication/Ebiquity Global CSR Study. <https://www.conecomm.com/research-blog/2015-cone-communications-ebiquity-global-csr-study>
- Corporate Social Responsibility. (2004). Worldbank. <https://www.worldbank.org/en/home>
- Crouch, C. (2006). Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment : Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. *Organization Studies*, 27(10), 1533-1551. <https://doi.org/10.1177/0170840606068255>
- Danone. (2021, mars). *Universal Registration Document – Annual Financial Report 2020. 2020*. <https://www.danone.com>
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility : The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108-119. <https://doi.org/10.1108/13632540510621362>
- Decock-Good C. (2000), Des déterminants de la responsabilité sociale des entreprises : le cas du mécénat, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-IX Dauphine, Paris.
- Delobbe, N. (2017a). *ECGE1329 Management Humain : Culture et valeurs dans les organisations* [Diapositives].
- Delobbe, N. (2017b). *ECGE1321 Management Humain : Du coeur à l'ouvrage. . . ou la longue histoire de la motivation au travail* [Diapositives].
- Delouée, S. (2018). 6. Attribution causale. Dans : , S. Delouée, *Manuel visuel de psychologie sociale: 2^e édition* (pp. 111-130). Paris: Dunod.

- Desmet, C. (2019, 1 septembre). LSMS 2098 - Corporate Social Responsibility [Diapositives]. Moodle.
<https://moodleucl.uclouvain.be/>
- Diawara, K., & Lavallée, S. (2014). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace Ohada : pour une ouverture aux considérations non économiques. *Revue internationale de droit économique*, XXVIII(4), 431-451. <https://doi.org/10.3917/ride.284.0431>
- Dickinson-Delaporte, S., Beverland, M., & Lindgreen, A. (2010). Building corporate reputation with stakeholders. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1856-1874.
<https://doi.org/10.1108/03090561011079918>
- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR) : The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731-746.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1957-y>
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51(3), 227-242. <https://doi.org/10.1080/03637758409390197>
- Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises. *Corporate Communications : An International Journal*, 14(2), 176-189.
<https://doi.org/10.1108/13563280910953852>
- Elving, W. J., Golob, U., Podnar, K., Ellerup - Nielsen, A., & Thomson, C. (2015). The bad, the ugly and the good : new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 118-127. <https://doi.org/10.1108/ccij-02-2015-0006>
- Euromonitor. (2020, décembre). *Bottled Water in Belgium*. <https://www.euromonitor.com/bottled-water-in-belgium/report>
- Feber, D., Granskog, A., Lingqvist, O., & Nordigarden, D. (2020, 17 décembre). Sustainability in packaging : Inside the minds of global consumers. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/paper-forest-products-and-packaging/our-insights/sustainability-in-packaging-inside-the-minds-of-global-consumers>
- FIEB – VIWF. (s. d.-a). *Chiffres et tendances - FIEB - VIWF*. Consulté le 7 août 2021, à l'adresse <https://www.fieb-viwf.be/fr/les-eaux/chiffres-et-tendances/>
- FIEB – VIWF. (s. d.-b). *L'eau, ce n'est pas simplement de l'eau - FIEB - VIWF*. Consulté le 7 août 2021, à l'adresse <https://www.fieb-viwf.be/fr/les-eaux/leau-ce-nest-pas-simplement-de-leau/>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior : An Introduction to Theory and Research* (Addison-Wesley series in social psychology). Addison-Wesley.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name ? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258. <https://doi.org/10.5465/256324>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business Review Press.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. SSRN Electronic Journal. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

- Galhaut, P. (2019, 25 juillet). *Voici pourquoi vous feriez mieux de boire de l'eau du robinet plutôt qu'en bouteille*. RTBF Info. https://www.rtb.be/info/societe/detail_voici-pourquoi-vous-feriez-mieux-de-boire-de-l-eau-du-robinet-plutot-qu-en-bouteille?id=10276533
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2006). Corporate Citizenship : Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208684>
- Gauthier, C., & Reynaud, E. (2004, juin). Pourquoi communiquer sur l'environnement ? *Pourquoi communiquer sur l'environnement ?* 13e conférence de l'AIMS, Vallée de Seine, Normandie.
- Gauthier, C., & Reynaud, E. (2005). L'impact de la communication environnementale : Le cas E. Leclerc. *Décisions Marketing*, (39), 21-32. Consulté à l'adresse <https://www.jstor.org/stable/40593037?seq=1>
- Gibaja J.J., Mujika A. et Garcia I. (2002), Adverse effects of cause-related marketing on brand image, 31e Conférence européenne de l'European Marketing Academy, University of Minho-School of Economics & Management, Braga, Portugal.
- Giroux, N., Giordano, Y. (1998). Les deux conceptions de la communication du Changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 139-151.
- Glozer, S., & Morsing, M. (2020). Helpful hypocrisy ? Investigating 'double-talk' and irony in CSR marketing communications. *Journal of Business Research*, 114, 363-375. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.048>
- Goldsmith, R. E., & Lafferty, B. A. (2002). Consumer response to Web sites and their influence on advertising effectiveness. *Internet Research*, 12(4), 318-328. <https://doi.org/10.1108/10662240210438407>
- Golob, U., Lah, M., & Jančič, Z. (2008). Value orientations and consumer expectations of Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 83-96. <https://doi.org/10.1080/13527260701856525>
- Golob, U., Podnar, K., Elving, W. J., Ellerup Nielsen, A., Thomsen, C., & Schultz, F. (2013). CSR communication : quo vadis ? *Corporate Communication : An International Journal*, 18(2), 176-192. <https://doi.org/10.1108/13563281311319472>
- Gordon, A., Bouchard, M. & Olivier, V.. 2019. Consom'acteur : Définition. *Dictionnaire d'Agroécologie*, <https://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/consomacteur/>
- Gosselt, J. F., van Rompay, T., & Haske, L. (2017). Won't Get Fooled Again : The Effects of Internal and External CSR ECO-Labeling. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 413-424. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3512-8>
- Grimmer, M., & Bingham, T. (2013). Company environmental performance and consumer purchase intentions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1945-1953. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.017>
- Harrison, R., Newholm, T., & Shaw, D. (Éds.). (2005). *The Ethical Consumer* (1re éd.). SAGE Publications Ltd.
- Hatch, M. J., & Erhlich, S. B. (1993). Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity in Organizations. *Organization Studies*, 14(4), 505-526. <https://doi.org/10.1177/017084069301400403>
- Hofstede Insights. (2017, août 22). *Belgium*. <https://www.hofstede-insights.com/country/belgium/>
- Hutton, A. P., Miller, G. S., & Skinner, D. J. (2003). The Role of Supplementary Statements with Management Earnings Forecasts. *Journal of Accounting Research*, 41(5), 867-890. <https://doi.org/10.2139/ssrn.239007>

- Igalens J (2003), « Etude des relations entre les entreprises et les associations de la société civile autour du concept de responsabilité », Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 213-221.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (2011). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility (Handbooks in Communication and Media 17)* (1^{re} éd.). Wiley-Blackwell.
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building Brands Together : Emergence and Outcomes of Co-Creation. *California Management Review*, 55(3), 5-26. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.5>
- Jahn, J., & Brühl, R. (2019). Can bad news be good ? On the positive and negative effects of including moderately negative information in CSR disclosures. *Journal of Business Research*, 97, 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.070>
- Jalenques-Vigouroux, B. (2011). Thierry Libaert, Communication et environnement. Le pacte impossible. *Questions de communication*, 19, 383-385. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.2861>
- Janssen, C., Chavagne, S., & Swaen, V. (2009). L'exploitation de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans la publicité télévisuelle. Reflets et perspectives de la vie économique, XLVIII(4), 51-58. <https://doi.org/10.3917/rpve.484.0051>
- Joly, B. (2009). Chapitre 3. La communication en entreprise. Dans : , B. Joly, La communication (pp. 69-129). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Joo, S., Miller, E. G., & Fink, J. S. (2019). Consumer evaluations of CSR authenticity : Development and validation of a multidimensional CSR authenticity scale. *Journal of Business Research*, 98, 236-249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.060>
- Kee, A. W., & Yazdanifard, R. (2015). The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9), 1055-1064
- Kim, S. and Ferguson, M.T. (2014). Public Expectations of CSR Communication: What and How to Communicate CSR. *Public Relations Journal*, 8(3). <http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Vol8/No3/>
- Kim, S., & Ferguson, M. A. T. (2018). Dimensions of effective CSR communication based on public expectations. *Journal of Marketing Communications*, 24(6), 549-567. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1118143>
- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203-217. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.003>
- Korschun, D., & Du, S. (2013). How virtual corporate social responsibility dialogs generate value : A framework and propositions. *Journal of Business Research*, 66(9), 1494-1504. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.011>
- Krech, D., & Crutchfield, R. (1948). *Theory and problems of social psychology*. New-York McGraw-Hill.
- Lamb, R. (2020, 27 juillet). How Greenwashing Works. HowStuffWorks. <https://money.howstuffworks.com/greenwashing.htm#pt1>
- LaMeuse. (2021, 6 mai). *Spadel, 1er producteur de boissons belge à devenir une entreprise à impact positif*. <https://lameuse-verviers.sudinfo.be/782896/article/2021-05-06/spadel-1er-producteur-de-boissons-belge-devenir-une-entreprise-impact-positif>

- Lee, S. Y., Zhang, W., & Abitbol, A. (2017). What Makes CSR Communication Lead to CSR Participation ? Testing the Mediating Effects of CSR Associations, CSR Credibility, and Organization–Public Relationships. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 413-429. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3609-0>
- Lempereur, J. (2021, 26 mars). La responsabilité sociale des entreprises ? Si les résultats suivent. . . Trends Tendances. https://trends.levif.be/economie/entreprises/la-responsabilite-sociale-des-entreprises-si-les-resultats-suivent/article-normal-1407381.html?cookie_check=1623227345
- Libaert, T. (2006). Communication et développement durable : des relations ambiguës. *Communication et langages*, 150(1), 127-133. <https://www.tlibaert.info/communication-et-developpement-durable-des-relations-ambigues-communication-et-langages-n-150-decembre-2006-page-127-a-133/>
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726>
- Liesse, B. [LN24]. (2021, 23 avril). *Les acteurs de l'éco : L'importance des marques* [Vidéo]. LN24. <https://www.ln24.be/index.php/2021-04-23/les-acteurs-de-leco-limportance-des-marques>
- Leitch, S., & Davenport, S. (2002). Strategic ambiguity in communicating public sector change. *Journal of Communication Management*, 7(2), 129-139. <https://doi.org/10.1108/13632540310807340>
- Leitch, S., & Davenport, S. (2007). Strategic ambiguity as a discourse practice : the role of keywords in the discourse on 'sustainable' biotechnology. *Discourse Studies*, 9(1), 43-61. <https://doi.org/10.1177/1461445607072106>
- Lim, R. E., Sung, Y. H., & Lee, W. N. (2018). Connecting with global consumers through corporate social responsibility initiatives : A cross-cultural investigation of congruence effects of attribution and communication styles. *Journal of Business Research*, 88, 11-19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.002>
- Maréchal, K. (2017, September 28). LDVLD 1300 Economie écologique Séance 2 [Diapositives].
- Market Research. (2019, 18 décembre). *Bottled Water in Belgium*. <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/Bottled-Water-Belgium-12884763/>
- Market Research. (2020, 1 octobre). *Belgium : Bottled Water Market and the Impact of COVID-19 on It in the Medium Term*. <https://www.marketresearch.com/Williams-Marshall-Strategy-v4196/Belgium-Bottled-Water-Impact-COVID-13618603/>
- Market Watch. (2021, 1 juin). *Europe Bottled Water Market Size, Classification, Market Analysis, cagr, Scope, Type, Application, Stakeholder, Top Players, Segmented Analysis, Sales, Revenue Process AND Forecast By 2021 -2024*. <https://www.marketwatch.com/press-release/europe-bottled-water-market-size-classification-market-analysis-cagr-scope-type-application-stakeholder-top-players-segmented-analysis-sales-revenue-process-and-forecast-by-2021--2024-2021-06-01>
- Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2001). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 136, 12-25.
- Martin-Juchat, F. (2007). Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2007(1), 35-49. <https://doi.org/10.3917/enic.007.0035>

- McGuire J.B., Sundgren A., Schneeweis T., (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 854-872.
- McKinsey & Company. (2021, 06, 10). Sustainability and health are top of mind for today's grocery retailers: An interview with Frans Muller. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sustainability-and-health-are-top-of-mind-for-todays-grocery-retailers-an-interview-with-frans-muller>
- Média Animation. (2012, décembre). Greenwashing, comment détecter le faux vert ? Média Animation asbl.
<https://media-animation.be/Greenwashing-comment-detecter-le.html>
- Mikol, A. (2003). La communication environnementale de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 147(6), 151-159. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-6-page-151.htm>
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication : stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics : A European Review*, 15(4), 323-338.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR : Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
<https://doi.org/10.1080/13527260701856608>
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109.
<https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
- Murchison, C. (Ed.). (1935). *A handbook of social psychology*. Clark University Press.
- Nestlé. (2021). *Rapport annuel 2020*. <https://www.nestle.com>
- Nielsen, A., & Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises. *Corporate Communications : An International Journal*, 14(2), 176-189.
<https://doi.org/10.1108/13563280910953852>
- Okazaki, S., Plangger, K., West, D., & Menéndez, H. D. (2020). Exploring digital corporate social responsibility communications on Twitter. *Journal of Business Research*, 117, 675-682.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.006>
- Orazi, D. C., & Chan, E. Y. (2018). "They Did Not Walk the Green Talk ! : " How Information Specificity Influences Consumer Evaluations of Disconfirmed Environmental Claims. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 107-123. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4028-6>
- Oxford University Press (OUP). (s. d.). Content marketing. Lexico.Com. Consulté le 22 juillet 2021, à l'adresse https://www.lexico.com/definition/content_marketing
- Padioleau JG (1989), « L'éthique est-elle un outil de gestion? », *Revue française de gestion*, juin – juillet – août, 83-91.
- Petrescu, M. (2012). *Viral advertising : Conceptual and empirical examination of antecedents, context and its influence on purchase intentions* (Master's dissertation). Florida Atlantic University.
<https://bit.ly/3ieYfx>

- Pezzey, J. (1992). Sustainable Development Concepts : An Economic Analysis (World Bank Environment Paper). World Bank.
- Pham, H. S. T., & Tran, H. T. (2020). CSR disclosure and firm performance : The mediating role of corporate reputation and moderating role of CEO integrity. *Journal of Business Research*, 120, 127-136. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.002>
- Philippe, D., & Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue française de gestion*, 35(194), 45-63. <https://doi.org/10.3166/rfg.194.45-63>
- Piquet, S. & Tobelem, J. (2006). Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire. *Revue française de gestion*, no<(sup> 167), 49-64. <https://doi.org/10.3166/rfg.167.49-64>
- Piquet, S. (2010). Sponsoring et mécénat, la communication par l'événement. *Revue Française du Marketing*, 104(1), 145-158. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/sponsoring-et-mecanat-la-communication-par/docview/863237191/se-2?accountid=17194>
- Poh, D. M. H., & Adam, S. (2002). An exploratory investigation of attitude toward the website and the advertising hierarchy of effects. Australian World Wide Web, Sunshine Coast, Australia. <https://dro.deakin.edu.au/view/DU:30004806>
- Pollach, I., Johansen, T. S., Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2012). The integration of CSR into corporate communication in large European companies. *Journal of Communication Management*, 16(2), 204-216. <https://doi.org/10.1108/13632541211217605>
- PwC. (2021). The future of consumer markets. <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/future-of-consumer-markets/future-of-consumer-markets-report-2021.pdf>
- Qualité de vie. (n.d.). UCLouvain. Retrieved July 11, 2021, from <https://uclouvain.be/fr/instituts-recherche/ipsy/qualite-de-vie.html>
- Quelle est la différence entre la communication institutionnelle et la communication commerciale ? (2021, 21 février). Agence de communication Pionita. <https://www.monagencedecomunication.com/quelle-est-la-difference-entre-la-communication-institutionnelle-et-la-communication-commerciale/>
- Recommandation Développement durable v3 (en vigueur depuis 1er août 2020). (2021, 1 mars). ARPP. <https://www.arpp.org/nous-consulter/regles/regles-de-deontologie/developpement-durable/>
- Redclift, M. (1987). *Sustainable Development : Exploring the Contradictions* (1^{re} éd.). Routledge.
- Remes, J., Manyika, J., Smit, S., Kohli, S., Fabius, V., Dixon-Fyle, S., & Nakaliuzhnyi, A. (2021, 4 juin). The consumer demand recovery and lasting effects of COVID-19. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-consumer-demand-recovery-and-lasting-effects-of-covid-19>
- Reynaud, E. (2006). Le développement durable au cœur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable. Dunod. <http://journals.openedition.org/developpementdurable/6053>
- Robertson, G. (2021). *How to use brand positioning to differentiate your brand*. Beloved Brands. <https://beloved-brands.com/brand-positioning/>
- Robinson, S., & Eilert, M. (2018). The role of message specificity in corporate social responsibility communication. *Journal of Business Research*, 90, 260-268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.028>

- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2014). Corporate Socially Responsible Initiatives and Their Effects on Consumption of Green Products. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 253-264.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2485-0>
- Roos, I., & Gustafsson, A. (2011). The influence of active and passive customer behavior on switching in customer relationships. *Managing Service Quality : An International Journal*, 21(5), 448-464.
<https://doi.org/10.1108/09604521111159771>
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 517-540. <https://doi.org/10.1362/026725708x325977>
- RSE Pro. (2012, 29 juin). Greenwashing : Les 6 Techniques les Plus Communes du Greenwashing. RSE-Pro.
<https://rse-pro.com/greenwashing-publicite-1277>
- Scandellius, C., & Cohen, G. (2016). Achieving collaboration with diverse stakeholders—The role of strategic ambiguity in CSR communication. *Journal of Business Research*, 69(9), 3487-3499.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.037>
- Schlegelmilch, B. B., & Pollach, I. (2005). The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3-4), 267-290. <https://doi.org/10.1362/0267257053779154>
- Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication : focusing on ability or morality ? *Corporate Communications : An International Journal*, 17(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/13563281211196344>
- Schmeltz, L. (2017). Getting CSR communication fit : A study of strategically fitting cause, consumers and company in corporate CSR communication. *Public Relations Inquiry*, 6(1), 47-72.
<https://doi.org/10.1177/2046147x16666731>
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships : A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166. <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>
- Senkel, M. P. (2009). La divulgation d'informations « RSE » par les prestataires de services logistiques européens : Une analyse comparative du site Internet et du rapport d'activité. *Marché et organisations*, 8(1), 173-200. <https://doi.org/10.3917/maorg.008.0173>
- Snider, J., Hill, R. P., Martin, D., & Ronald, P. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century : A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175-187.
<https://doi.org/10.1023/b:busi.0000004606.29523.db>
- Solow, R. M. (1974). Intergenerational Equity and Exhaustible Resources. *The Review of Economic Studies*, 41, 29-45. <https://doi.org/10.2307/2296370>
- Spadel. (2021). *Rapport annuel 2020*. <https://www.spadel.com>
- Spadel. (s. d.). Spadel. Consulté le 02 août 2021, à l'adresse <https://www.spadel.com/en>
- Statista. (2020a, 25 septembre). *Consumption of bottled water in Belgium 2008–2018*.
<https://www.statista.com/statistics/680558/consumption-of-bottled-water-in-belgium/>
- Statista. (2020b, novembre 6). *Increase in supermarket sales due to Coronavirus in Belgium 2020, by product*.
<https://www.statista.com/statistics/1104289/increase-in-supermarket-sales-due-to-coronavirus-in-belgium/>
- Sustainable Brands. (2015, 27 mai). Study : 81% of Consumers Say They Will Make Personal Sacrifices to Address Social, Environmental Issues. <https://sustainablebrands.com/read/stakeholder-trends-and->

- insights/study-81-of-consumers-say-they-will-make-personal-sacrifices-to-address-social-environmental-issues
- Swaen, V., & Chumpitaz, C. R. (2008). L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 23(4), 7-35.
<https://doi.org/10.1177/076737010802300401>
- Tixier, M. (2004). Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale ? les années 2000 : un tournant dans l'entreprise. *Revue française du marketing*, 200(5), 13-26.
- Touraine, A. (1995). La notion d'attitude. *Psychologie, cancers et société*, 65-72.
<https://doi.org/10.3917/edt.pelic.1995.01.0065>
- Underwood, R. L. (2003). The Communicative Power of Product Packaging : Creating Brand Identity via Lived and Mediated Experience. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(1), 62-76.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2003.11501933>
- Uusitalo, O., & Oksanen, R. (2004). Ethical consumerism : a view from Finland. *International Journal of Consumer Studies*, 28(3), 214-221. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2003.00339.x>
- van de Ven, B. (2009). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Strategic Direction*, 25(4). <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625dad.007>
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing : A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58. <https://doi.org/10.2307/1251450>
- Vivien, F. D. (2003). Jalons pour une histoire de la notion de développement durable. *Mondes en développement*, 121(1), 1-21. <https://doi.org/10.3917/med.121.0001>
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance - financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. <https://www.jstor.org/stable/3088143>
- Westbrook, G., & Angus, A. (2021). Top 10 Global Consumer Trends 2021. Euromonitor International.
- Williams, P. A. (1996). The relation between a prior earnings forecast by management and analyst response to a current management forecast. *Accounting Review*, 71(1), 103-115.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Young, D. G. (2017). Theories and effects of political humor: Discounting cues, gateways, and the impact of incongruities. In K. Kenski, & K. Hall Jamieson (Eds.). *The Oxford handbook of political communication*. London: Oxford
- Zeghal, D., & Ahmed, S. A. (1990). Comparison of Social Responsibility Information Disclosure Media Used by Canadian Firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(1).
<https://doi.org/10.1108/09513579010136343>

Résumé :

Le sujet du développement durable, prenant une certaine ampleur au fil des années, a amené les entreprises à intégrer les valeurs de ce thème via la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises, incluant des engagements environnementaux, sociaux et économique qui peuvent faire l'objet de communications de la part de l'entreprise. La question de recherche à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : « Quel est l'impact de la communication au sujet du développement durable des entreprises sur l'attitude des consommateurs ? ». Nous y répondrons en abordant les avantages et risques de ce type de communication, ainsi qu'en élaborant une analyse des best practices (contenu du message et canaux de communication) proposées dans la littérature. Nous tenterons par la suite d'apporter des améliorations à la communication RSE du groupe Spadel, étudiée au préalable.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm