

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Valeurs organisationnelles des PME durables : étude des pratiques et stratégies de communication externe en entrepreneuriat féminin durable

Auteure : Anna SECRIERU
Promotrice : Geneviève BOIVIN
Année académique 2021-2022
Master bi-diplôme en communication stratégique internationale /
Master [120] en communication, à finalité spécialisée : gestion de la
communication d'organisation et des relations publiques

RÉSUMÉ

Ce mémoire vise à explorer les pratiques et stratégies de communication externe des entreprises durables dirigées par des femmes ainsi que les valeurs mises de l'avant dans ces stratégies. En ce sens, ce mémoire s'applique à étudier ce qui est mis de l'avant dans le discours d'entrepreneures de PME/TPE durables. En effet, dans une démarche qualitative, nous avons recueilli grâce à des entrevues semi-dirigées, les témoignages de neuf entrepreneures issues de divers secteurs non traditionnellement féminins, permettant l'étude d'un éventail de stratégies de communication.

Les analyses de ces entrevues mettent en exergue la place primordiale des entrepreneures dans leur gestion des communications, ainsi que l'usage central des plateformes numériques, sans délaisser les communications physiques. De plus, nos constats appuient l'importance des différentes valeurs à travers les communications des participantes. De fait, la durabilité financière, l'expertise, la cocréation, la proximité et l'authenticité sont les principales valeurs ayant des rôles dans les pratiques de communication externe des entrepreneures étudiées.

Mots-clefs : entrepreneuriat durable, entrepreneuriat féminin, valeurs, communication stratégique.

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, j'aimerais commencer par remercier l'ensemble des personnes ayant eu une influence sur la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, mes premiers remerciements vont à ma directrice de mémoire, la professeure Geneviève Boivin qui m'a épaulée et accompagnée tout au long du processus de conception et de rédaction de ce mémoire. J'aimerais, notamment, exprimer toute ma gratitude envers sa grande patience, ses conseils avisés, ainsi que ses commentaires m'ayant fait avancer. Il est indéniable que sans son aide et ses encouragements précieux, ce travail de recherche ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui.

Ensuite, je tiens à remercier chaleureusement mes parents qui ont été à mes côtés tout au long de mon parcours scolaire, de Saint-Brieuc, à Lille et ensuite à Louvain-la-Neuve, en passant par Sherbrooke et Montréal. Merci pour votre soutien moral, financier et matériel qui m'aide énormément. Je tiens aussi à remercier mon frère, Nicolas, pour son support moral et son positivisme, même à l'autre bout du monde au téléphone.

Je remercie aussi mes amis, notamment Olivia, qui m'ont soutenu moralement ces dernières années et durant la rédaction de ce mémoire.

Je souhaite également remercier l'ensemble du corps professoral de l'École de Communication de l'UCLouvain, ainsi que du département de communication de l'Université de Sherbrooke.

Enfin, je souhaite adresser mes derniers remerciements aux participantes de cette étude. Sans leur temps et leur enthousiasme à parler avec passion de leur entreprise, ce mémoire n'aurait pu voir le jour.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	2
REMERCIEMENTS	3
TABLE DES MATIÈRES	4
LISTE DES ANNEXES	6
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ENTREPRENEURIAT DURABLE ET FÉMININ	9
1.1 L'entrepreneuriat durable.....	9
1.1.1 Origines, caractéristiques et objectifs de l'entrepreneuriat durable.....	10
1.1.2 L'entrepreneuriat durable, un milieu propice à l'inclusion qui séduit des femmes.....	14
1.2 L'essor de l'entrepreneuriat féminin.....	15
1.2.1 Les origines de cet essor.....	15
1.2.2 Les raisons menant les femmes à devenir entrepreneures.....	17
CHAPITRE 2 : QUESTION DE RECHERCHE	23
CHAPITRE 3 : MISE EN PERSPECTIVE DES VALEURS AVEC LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LIAISON AVEC LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE	25
3.1 Le rôle de la communication stratégique dans les PME.....	25
3.1.1 Les valeurs organisationnelles et la communication stratégique.....	29
3.1.2 Présentation du rôle de la culture organisationnelle et de ses implications avec la communication.....	31
3.2 Les valeurs comme éléments constitutifs de la communication externe.....	33
3.2.1 Les valeurs, des caractéristiques de la culture organisationnelle.....	33
3.2.2 Les valeurs comme un élément central de la communication et des organisations.....	38
3.2.3 L'importance de communiquer les valeurs pour les entreprises durables.....	40
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE	43
4.1 Contexte d'étude.....	44
4.2 Recueil de données.....	44
4.2.1 Recrutement des personnes-ressources.....	47
4.2.2 Présentation des échantillons.....	48
i. Caractéristiques du corpus belge.....	49

ii. Caractéristiques du corpus français.....	49
iii. Caractéristiques du corpus québécois.....	50
4.2.3 Description du canevas d’entretien et du déroulement des entrevues.....	51
4.3 Analyse des données.....	52
CHAPITRE 5 : RÉSULTATS.....	54
5.1 Des approches diversifiées et hétérogènes des communications.....	55
5.1.1 La place centrale de l’entrepreneure et de son réseau.....	55
5.1.2 Les plateformes numériques au cœur de la stratégie.....	57
5.1.2.1 Les réseaux sociaux.....	58
5.1.2.2 Le blog et la newsletter.....	65
5.1.3 Les communications en présentiel.....	67
5.2 L’introduction des valeurs dans les stratégies de communication, un processus au sein des entreprises durables.....	70
5.2.1 Valoriser la durabilité financière : les valeurs commerciales au cœur des préoccupations.....	70
5.2.2 Valoriser le lien : les valeurs de proximité et cocréation.....	74
5.2.2.1 Création d’une relation de proximité par la voie numérique et en présentiel.....	75
5.2.2.2 Développement d’une logique de cocréation.....	82
5.2.2.3 La valorisation des parties prenantes dans les communications.....	85
5.2.3 L’importance du rôle de la figure de l’entrepreneure comme experte.....	87
5.2.3.1 La figure de l’entrepreneure.....	88
5.2.3.2 La construction de la figure de l’experte : la valorisation de l’expertise.....	93
5.2.3.3 Valorisation des communications éducatives.....	95
5.2.4 Valoriser l’authenticité : les valeurs de transparence et de bienveillance.....	98
CHAPITRE 6 : DISCUSSION.....	106
6.1 Récapitulatif des constats de nos analyses.....	106
6.2 La centralité des réseaux sociaux dans le travail entrepreneurial féminin.....	109
6.3 La mise en avant de l’entrepreneure.....	113
6.4 Valorisation de l’authenticité.....	115
6.5 L’incarnation des valeurs.....	117
6.6 Pistes pour futures recherches.....	118
RÉFÉRENCES.....	120
ANNEXES.....	132

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Protocole d'entrevue

ANNEXE 2 : Exemple de message d'invitation sur Facebook

ANNEXE 3 : Exemple de verbatim partiel

INTRODUCTION

Malgré les différentes mesures législatives adoptées dans plusieurs pays occidentaux et d'Amérique du Nord pour permettre aux femmes d'accéder à des postes à forte responsabilité, comme la loi du 27 janvier 2011 introduisant des quotas au sein des conseils d'administration des sociétés cotées et des entreprises publiques françaises, on s'aperçoit qu'un écart de genre persiste quand il s'agit pour les femmes de fonder et de diriger leur propre entreprise. En effet, en 2020, seulement 35 % des indépendants Bruxellois, Wallons (Service Public Fédéral Économie [SPF], 2022) et Français (Danis et Leurs, 2021) sont des femmes. Toutefois, cette tendance change en faveur de ces dernières puisque le nombre d'entrepreneures belges (SPF Économie, 2022) et québécoises est à la hausse (Azoulay et Marchand, 2021). Cette tendance s'accélère notamment depuis les sept dernières années en Belgique (SPF Économie, 2021), ainsi qu'au Québec du fait de la pandémie de COVID-19 (Azoulay et Marchand, 2021). Malgré l'accroissement des activités entrepreneuriales féminines, le rapport d'Escandon (2020) indique que les inégalités structurelles persistent notamment du fait des stéréotypes et des biais de genre touchant les femmes, ainsi qu'à une gestion du temps entre vie privée et personnelle qui n'est pas facilitée. À noter qu'en France, les femmes entreprennent davantage sous le statut de micro-entrepreneure que d'entrepreneure classique (Châtel et Mora, 2021). En parallèle, un type d'entrepreneuriat croit lui aussi depuis plusieurs décennies, l'entrepreneuriat social et durable. Plusieurs auteurs comme St-Pierre, Carrier et Pilaeva (2011) estiment que les femmes ont une sensibilité sociale et environnementale leur permettant d'être davantage enclines à s'épanouir dans l'entrepreneuriat social et durable. Témoins de cette croissance entrepreneuriale féminine, différents réseaux se développent en Belgique, en France et au Canada. C'est le cas des associations Femmes Fières en Belgique, RéZOé en France ou encore Evol (anciennement Femmessor) au Québec, pour ne citer qu'elles. Ces réseaux

se donnent pour mission de promouvoir l'entrepreneuriat auprès des femmes et de faciliter son accès grâce à du réseautage et à des formations variées comme l'aide à la création d'entreprise ou à la communication digitale.

Cette étude s'inscrit dans ce sens et se veut une tentative de compréhension des valeurs importantes pour les entreprises durables et leurs liens avec les pratiques et stratégie de communication des entrepreneures durables . Lors de notre recherche préliminaire nous avons été témoin du manque d'information dans la littérature scientifique concernant la communication entrepreneuriale (Spinuzzi, *et al.*, 2016) féminine (Brush, *et al.*, 2009 ; Paradas, *et al.*, 2013) et d'autant moins celle appliquée aux spécificités des domaines sociaux et durables (Paradas, 2011, Roundy, 2014). Ainsi, ce mémoire a notamment pour but d'inspirer de plus amples recherches ultérieures sur le sujet.

Cette étude comprend six parties. La partie suivante sera consacrée au développement du contexte dans lequel s'inscrit cette recherche. Nous y dresserons l'état des lieux de l'entrepreneuriat durable, puis de l'entrepreneuriat féminin dans la société. Cette partie permettra aussi d'apporter des éléments de définition afin de chercher à comprendre les différentes pratiques contemporaines de communication des projets entrepreneuriaux menés par des femmes, notamment dans des secteurs non traditionnellement féminins. Cet éclaircissement sera un préalable à la problématique ainsi qu'aux questions de recherche auxquelles cette étude tentera de répondre. Ces questions portent sur les choix stratégiques des entrepreneures durables en termes de communication, ainsi que les valeurs qu'elles mettent de l'avant dans ces stratégies. Par la suite, nous développerons les concepts formant la toile de fond de ce mémoire, en tentant d'établir leurs relations. Tout en présentant les concepts portant sur les valeurs et en définissant leur place dans la culture organisationnelle, nous établirons leurs liens dans une perspective de communication

stratégique. Ensuite, nous résumerons les méthodes de recueil et d'analyse de données que nous avons employées. Par après, la description de la méthodologie laissera place à l'analyse de mes résultats visant à répondre aux questions de recherche. Plusieurs éléments seront alors mis en lumière comme la diversité des outils et supports de communication utilisés par les entrepreneures surplombée par l'importance des médias sociaux comme outils facilitateurs en entrepreneuriat. Les résultats s'axeront aussi sur les stratégies de communication mises en place par les entrepreneures et sur leurs liens étroits avec les diverses valeurs mises en avant par ces dernières. Parmi ces éléments, nous verrons que les entrepreneures mettent en exergue l'aspect commercial de leur projet, leurs relations de proximité notamment créées par la cocréation avec leur clientèle, les différents aspects humains de leur démarche, leur volonté de valoriser leur expertise, ainsi que l'authenticité de leur entreprise. Finalement, une discussion des résultats clôturera ce mémoire et présentera ses limites et ses implications pour les recherches futures.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ENTREPRENEURIAT DURABLE ET FÉMININ

1.1 L'entrepreneuriat durable

Nous commençons par développer le pendant durable de l'entrepreneuriat car il constitue la toile de fond sur lequel ce mémoire va se tisser. L'objectif de cette partie est de mettre en exergue les principes et caractéristiques de l'entrepreneuriat durable et la dynamique dans lequel il s'inscrit afin de démontrer qu'il offre un terrain propice pour comprendre les stratégies de communication mises de l'avant pas les entrepreneures.

1.1.1 Origines, caractéristiques et objectifs de l'entrepreneuriat durable

Afin d'aborder l'entrepreneuriat durable et social, il est utile de commencer par s'acclimater à la notion d'entrepreneuriat. Cette activité s'est imposée en « rôle moteur du capitalisme » au XXI^e siècle (Messeghem et Torrès, 2015), alors système économique majoritaire des sociétés occidentales. Messeghem et Torres (2015) définissent les recherches sur la notion d'entrepreneuriat comme regroupant « l'étude des TPE, des *start-ups*, des entreprises familiales ou de grandes entreprises qui privilégient une orientation entrepreneuriale » (p.15). Suivant cette définition, cet essai s'attachera à étudier les micros, petites ou moyennes entreprises. Selon la définition de la Commission Européenne, les micros entreprises correspondent aux organisations de moins de dix salariés avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas deux millions d'euros. Ensuite, sont considérées comme des petites entreprises, les structures n'employant pas plus de cinquante personnes et ayant un bilan en dessous des dix millions d'euros. Enfin, les moyennes entreprises correspondent aux entreprises ne dépassant pas deux cent cinquante employés et un total de cinquante millions d'euros de chiffre d'affaires (Commission Européenne, 2003). En outre, il est nécessaire de se pencher sur les origines de l'entrepreneuriat, son évolution et ses objectifs afin de le situer dans la société d'aujourd'hui.

Les recherches sur l'entrepreneuriat débutent au XVIII^e siècle avec Cantillon qui s'intéresse le premier à la figure de l'entrepreneur. Puis, au XIX^e, J.-B. Le Say définit l'entrepreneur comme « l'intermédiaire entre le savant qui produit la connaissance et l'ouvrier qui l'applique à l'industrie » (Boutillier, 2009, p.117). Cette vision est prolongée par Schumpeter en la liant à l'idée d'« innovation par opportunisme » (p.117) car l'entrepreneur serait alors à la recherche d'évolution et d'opportunités permettant l'accès à une amélioration de son chiffre d'affaires et ainsi de son positionnement sur le marché (Boutillier, 2009). Aussi, il convient de noter que l'entrepreneur est considéré comme s'enracinant dans des contextes social et économique

spécifiques, desquels il tire profit en saisissant des opportunités et en développant ses affaires, tout en apportant des solutions concrètes à la société. D'ailleurs, ce dernier point : être utile économiquement et socialement, renforce la légitimité de l'entrepreneur. Or, d'après Beylier, Messeghem et Sammut (2008), la légitimité est primordiale et devient une quête en entrepreneuriat, car elle est un marqueur de la reconnaissance des différentes parties prenantes économiques gravitant autour de l'entrepreneur. L'entrepreneuriat constitue alors le point de départ de notre étude. Toutefois, avec son évolution au cours des ans, plusieurs types d'entrepreneuriat se développent. C'est le cas de l'entrepreneuriat durable.

Ce point nous conduit à présent à l'entrepreneuriat durable qui s'est largement développé ces vingt dernières années (Fonrouge et Petzold Dumeynieux, 2013). D'après Chiapello et Boltanski (1999), l'apparition de mouvements sociaux durant les années 1960 a engendré un renouvellement des attentes des individus au travail et la volonté de s'épanouir au travail, notamment à travers un gain d'autonomie. Ce phénomène a débouché sur une remise en question des fonctions principales de l'entreprise capitaliste. L'entrepreneuriat durable est apparu des suites de cette mouvance. Ce type d'entrepreneuriat est défini comme la recherche de profit à travers « l'exploitation d'opportunités liées à la protection et à la préservation de l'environnement, et ce, de façon évaluable. » (Fonrouge et Petzold Dumeynieux, 2013, p. 274) Contrairement à l'entrepreneur classique, l'entrepreneur dit durable ne place pas les objectifs financiers en premier dans son fonctionnement, mais est davantage à la recherche d'un gain triple (*triple bottom line*) pour la collectivité : un gain social, économique et environnemental (Binder et Belz, 2015). En effet, dans leur définition de l'entrepreneuriat durable, Schaltegger et Wagner (2010) indiquent que les chefs d'entreprises durables apportent une solution à un manque de satisfaction d'un groupe de parties prenantes. Ils ajoutent que les exigences de ces derniers peuvent affecter les activités des entreprises (Freeman, 1984, cité dans Schaltegger et Wagner, 2010), notamment sur l'aspect économique

étant donné leur capacité à créer des mouvements de masse (boycotts, militantisme, etc.) Ce type d'entrepreneuriat s'est développé dans la lignée de l'entrepreneuriat social et solidaire (ESS), bien qu'il s'en distingue par la recherche de profit et l'intérêt pour l'impact des parties prenantes externes sur la société (Fonrouge et Petzold Dumeynieux, 2013). Par ailleurs, Choi et Gray (2008) notent que la question de la durabilité au sein des organisations s'est aussi développée à travers la notion de responsabilité sociale des entreprises ou des organisations (RSE/RSO). La RSE qui serait un concept plus ancien que la durabilité correspond à l'obligation et à la responsabilité des entreprises d'agir en faveur de la société au-delà de la création de bénéfices financiers et du respect de la loi (Choi et Gray, 2008). Développée depuis les années 1950, la responsabilité sociale est devenue un élément intégré et formalisé à la politique de développement de nombreuses entreprises et a été étudiée par de nombreux chercheurs (Carroll, 2016). En outre, les entrepreneurs de micro, petites et moyennes entreprises ont pour caractéristiques d'ériger des entreprises influencées par la personnalité de leur créateur et dépendantes de leur projet de vie (Jaouen, 2010). Cela peut d'ailleurs être au cœur de la stratégie de l'entreprise d'après Jaouen (2010). Étant donné la forte expansion de ce type d'entrepreneuriat ces dernières années, différentes notions relatives aux nouvelles formes d'entrepreneuriat ont émergé. Des auteurs divers (Ali, 2021 ; Schaltegger et Wagner, 2010) se sont intéressés aux différentes formes d'entrepreneuriat lié aux innovations durables. La figure 1 (Fonrouge et Petzold Dumeynieux, 2013, p.279) illustre les différents courants de pensée que peut couvrir l'entrepreneuriat engagé. L'entrepreneuriat durable se situe à la croisée des champs économique, écologique et sociétale. Cela signifie qu'il s'inscrit dans une démarche compétitive où son efficacité est analysée suivant ses retombées économiques, écologiques et sociétales. L'entrepreneuriat durable engendre alors des revenus économiques (profits) et des revenus non économiques (amélioration des conditions de vie individuelle et en communauté, préservation de l'environnement et des écosystèmes, etc.) pour l'individu,

les populations, l'économie et la société (Fonrouge et Petzold Dumeynieux, 2013). Le degré d'engagement des entreprises dites durables est apprécié en fonction de leurs objectifs environnementaux et sociaux, de l'implication et de la gestion de la politique environnementale et sociale au sein de l'entreprise, ainsi que de la communication des sujets environnementaux et sociaux (Schaltegger et Wagner, 2010). C'est pourquoi il est nécessaire d'étudier plus en profondeur ce dernier point.

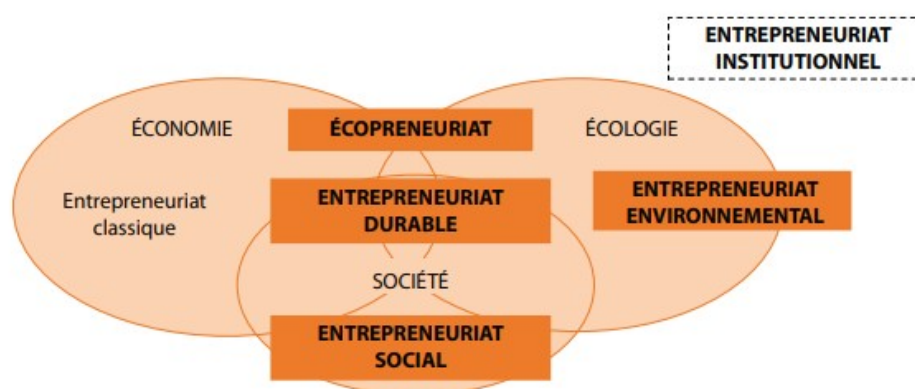


Figure 1 : « L'entrepreneuriat orienté vers la durabilité » (Fonrouge et Petzlod-Dumeynieux, 2013, p.279)

En outre, l'entrepreneuriat social est présent dans des organisations sans but lucratif épaulant des missions commerciales, ainsi qu'au sein d'organisations privées à but lucratif (Defourny et Nyssens, 2006). C'est autour de ce second type d'organisation, les entreprises à but lucratif, que ce mémoire va se canaliser en explorant ses communications durablement et socialement engagées.

Selon Schaltegger et Wagner (2010), le développement durable, lorsqu'il s'inscrit dans une économie de marché, nécessite une innovation en matière de durabilité, ainsi que des entrepreneurs ou entrepreneures en mesure de développer des produits ou des processus permettant d'atteindre des objectifs environnementaux ou sociaux pour réussir sur le marché grand public.

Selon Barthelemy et Slitine (2011), l'entrepreneuriat engagé mêle défi économique et intérêt général et constitue un véritable atelier de l'économie du futur ancré dans le présent. Alors, cela en fait un phénomène pertinent à étudier, notamment sous l'angle des processus en vigueur, afin d'apporter des éléments de recherche à un champ d'études et un champ professionnel en développement. Il s'agit par ailleurs d'un champ professionnel reconnu pour attirer un bon nombre d'entrepreneures.

1.1.2 L'entrepreneuriat durable, un milieu propice à l'inclusion qui séduit des femmes

Le profil des entrepreneurs dépend de facteurs sociodémographiques et psychologiques comme l'indiquent plusieurs études mentionnées ci-après. Au Royaume-Uni, en 2004, selon Harding, l'entrepreneur social était plus susceptible d'être une femme, jeune et ayant fait des études conséquentes. Ce propos est appuyé plusieurs années après par Muldoon, Lucy et Lidzy (2019), selon qui les femmes peuvent être des cheffes d'entreprises conventionnelles, mais se retrouvent en plus grand nombre à être cheffes d'entreprises sociales. Pourtant, ce phénomène est nuancé en 2020 par Escandon qui démontre qu'il y aurait généralement moins de femmes en entrepreneuriat que d'hommes. Toutefois, l'autonomisation que permettent les entreprises sociales et durables séduirait davantage les femmes lors du choix du type d'entreprise à bâtir (Johnston-Louis, 2017). En outre, l'entrepreneuriat permettrait aux femmes et aux minorités de créer et d'accéder à des opportunités économiques (Halladay Coughlin et Thomas, 2002). C'est pourquoi elles se tourneraient davantage vers ce type d'entrepreneuriat. Le facteur de l'exclusion historique des femmes du marché et de leur connaissance du domaine des soins et du travail non rémunéré permet, selon Johnston-Louis (2017), d'expliquer la capacité des femmes à manier intérêts économiques et intérêts sociaux et, ainsi, de mieux comprendre l'attrait des femmes pour l'entrepreneuriat social. En effet,

historiquement, plusieurs facteurs ont agi comme des barrières au développement entrepreneurial des femmes dans la société. Parmi de nombreuses barrières, la garde des enfants, les difficultés d'accès aux financements, ainsi que le manque d'indépendance, de crédibilité et d'éducation à l'entrepreneuriat et à l'économie, ont joué en la défaveur des femmes sur la scène entrepreneuriale (Brush, 1997). Toutefois, Halladay Coughlin et Thomas (2002) indiquent qu'après la Seconde Guerre Mondiale le rôle économique des femmes dans la société a été davantage reconnu, notamment dans la promotion et la mise en avant de l'économie locale et du développement durable. Le gain d'intérêt des femmes envers l'entrepreneuriat et notamment l'entrepreneuriat social constitue un élément clef de ce mémoire. C'est pourquoi il est nécessaire d'explorer davantage cet entrepreneuriat en dressant le cadre dans lequel il s'est développé.

1.2 L'essor de l'entrepreneuriat féminin

Définir l'entrepreneuriat et exposer les caractéristiques de l'entrepreneuriat social ont permis de mettre en évidence un terrain propice au développement de l'activité économique féminine. C'est dans cette direction que nous allons nous diriger maintenant, en mettant en exergue les origines, puis les apports de ce mouvement, avant de nous intéresser à la place des femmes dans la société à travers ce mouvement.

1.2.1 Les origines de cet essor

Le développement d'une société entrepreneuriale soulève des questions collectives. Selon, Messeghem et Torrès (2015), l'exclusion des femmes fait partie des thèmes soulevés au cœur de cette société au XXI^e siècle. Cet essor peut s'expliquer par plusieurs facteurs que nous allons développer au cours de cette sous-partie.

Tout d'abord, depuis plusieurs décennies maintenant, les diverses vagues

féministes ont permis aux femmes de s'autonomiser et de prendre une place plus importante au cœur de la société économique. Cela a notamment été rendu possible après la Seconde Guerre Mondiale, période de profonds bouleversements sociaux où les voix des féministes s'élèvent pour un changement des normes patriarcales et le droit des femmes au travail (Pavard, 2017). Cependant, c'est à partir des années 1990 que les femmes renforcent leur présence dans l'économie et le marketing avec le développement d'associations d'entraide entre femmes comme des agences de communication exclusivement féminines telles *Mad&Women* à Paris ou des groupes d'entrepreneures comme *Femmessor* au Québec (Léger-Jarniou, *et al.*, 2015). De même, certaines structures d'aide et de formation à l'entrepreneuriat féminin voient le jour comme Femmes Fières en Belgique ou Quartier Artisan au Québec (Badia, *et al.*, 2013). Ces initiatives se développent au sein de ce qui est appelé le féminisme de la troisième vague (Lamoureux, 2006) qui se dessine au XXI^e siècle. Cette vague se distingue des précédentes par un renouvellement des moyens d'action grâce à l'utilisation de nouveaux médias et notamment des médias et réseaux sociaux comme *YouTube*, *Facebook*, *Instagram* ou *Twitter* (Blandin, 2017 ; Bertrand, 2018). Ces nouvelles technologies permettent une vaste présence et une viralité des communications, ainsi qu'un meilleur accès des femmes à l'entrepreneuriat (Brush, 1997). De plus, le développement des rôles modèles permit par les nouveaux médias et les médias sociaux d'avoir un impact conséquent sur la présence des femmes en entrepreneuriat et à des postes de direction (Sealy et Singh, 2006). Ces femmes ont notamment été mises en avant grâce à l'extension du champ d'étude de l'entrepreneuriat féminin, ainsi qu'à la multiplication de conférences, revues spécialisées et livres sur le sujet (Hughes *et al.*, 2012).

Par ailleurs, la recherche sur l'entrepreneuriat féminin a permis de mettre au point différentes typologies d'entrepreneures. Bruni, Gherardi et Poggio (2004) distinguent sept groupes d'entrepreneures parmi lesquels les femmes féministes, les femmes sortant du chômage ou quittant leur précédent

emploi, celles dont l'entrepreneuriat est une vocation à long terme, les femmes évitant le plafond de verre (*glass ceiling*), les femmes essayant d'associer travail et famille et les femmes suivent la tradition entrepreneuriale au sein de leur famille. Cette typologie indique qu'il existe une multitude d'ambitions et de motivation parmi les femmes en entrepreneuriat. Enfin, la pandémie de COVID-19 constitue un des facteurs participant à l'engouement pour l'entrepreneuriat féminin. En effet, la crise sanitaire a permis un changement de modèle d'entreprise avec un basculement vers le digital et l'utilisation de services et de vente en ligne, ainsi que le développement d'un marketing digital (Manolova, *et al.*, 2020).

1.2.2 Les raisons menant les femmes à devenir entrepreneures

Les études concernant la place des femmes dans le milieu organisationnel ont dépeint leurs motivations ou encore les obstacles à leur épanouissement professionnel. Ce sujet a notamment connu une popularité du côté des États-Unis où la difficulté d'accès des femmes à des postes de responsabilité, entre autres, a été abordée, avant d'être reprise à l'international (Alvesson et Billing, 2009). Bien que cet essai n'ait pas pour objet d'étude les motivations des entrepreneures, il est pertinent d'apporter des éléments d'informations à ce propos étant donné que ces attributs peuvent avoir des implications sur les pratiques de communication entrepreneuriale. Aussi, les prochains paragraphes présenteront ce que la recherche a révélé sur les raisons qui les poussent à mener un tel projet. Cela afin de mieux situer l'entrepreneuriat féminin dans son contexte.

La littérature se divise en plusieurs courants de recherche entre les premières études des années 1970, s'attachant à comparer les femmes aux hommes (Harding, 1987), et celles qui suivirent s'inscrivant dans une mouvance féministe, en étudiant les femmes comme des êtres à part entière, responsables de leur propre vie et non des variables comparées aux hommes. Puis, un troisième courant a émergé du mouvement féministe post-

structurel, en désirant s'émanciper des carcans qu'implique le genre, c'est-à-dire, en se souciant différemment des étiquettes de « féminités » et de « masculinités » grâce, notamment, à une ouverture des identités et des images reflétées dans la société (Alvesson et Billing, 2009). Ces études ont tour à tour mis en lumière les différentes discriminations liées à des stéréotypes de genre que les femmes subissaient et subissent toujours en matière d'équité salariale ou encore de reconnaissance professionnelle (Alvesson et Billing, 2009). Ces différents courants d'étude témoignent aussi de l'évolution dans les mœurs de la place des femmes dans les organisations, ainsi que du développement des mentalités et des préconceptions liées au genre. Bien que différentes études montrent que les motivations des hommes et des femmes à l'entrepreneuriat sont similaires et qu'elles ne diffèrent pas énormément selon le genre (Collins et Moore, 1964 ; Hisrich et O'Brien, 1981), certaines motivations résonnent tout de même un peu plus gravement concernant les femmes en raison de certains facteurs et barrières historiques mentionnés plus tôt. Le besoin d'accomplissement, la satisfaction professionnelle, les gains économiques, ainsi que l'indépendance sont des facteurs de motivations pour les entrepreneurs féminins et masculins (Collins et Moore, 1964). En outre, selon certaines études, les motivations pour débiter une entreprise diffèrent entre hommes et femmes dans la mesure où le défi personnel et le désir de satisfaction encouragent plus les femmes à se lancer ; contrairement aux hommes qui ambitionnent d'être leur propre patron (Scott, 1986). Par ailleurs, l'approche *push/pull* a été utilisée pour décrire les motivations en entrepreneuriat féminin (Orhan et Scott, 2001). Alors que d'une part, des facteurs *push* sont recensés comme la nécessité de travailler, l'élimination du plafond de verre et le désir de plus de flexibilité afin de concilier travail et famille ; d'une autre part, les facteurs *pull* comme le désir d'indépendance, de développement personnel, de réussite ou encore de richesse ont été soulevés. Bien que l'entrepreneuriat puisse être perçu comme ayant une « dimension symbolique positive » et permettant la « maîtrise retrouvée de son destin professionnel » (Badia, *et*

al., 2013, p.56), Carsrud et Brannback (2011) explicitent le fait que ces motivations ne sont pas de l'ordre de la recherche et encore moins de la maximisation du profit.

Il convient de rappeler que l'accumulation des travaux à charge des femmes a un impact sur leur carrière professionnelle. En effet, d'après la sociologue Christine Delphy (1997), les femmes ont une double charge de travail. D'une part, dans la sphère publique avec leur emploi rémunéré pour lequel elles sont qualifiées ; puis, dans la sphère privée avec leur emploi non rémunéré de gestion du foyer familial. De surcroît, il est nécessaire de souligner que les tâches domestiques et parentales sont effectuées largement plus par les femmes que les hommes (Hamel *et al.*, 2021). Aussi, les femmes vont tendre à développer des activités entrepreneuriales en lien avec leur famille et les divers choix liés à leur entreprise (financier, géographique, opportunités, etc.) sont corrélés à leur environnement familial. Cela s'appelle l'encastrement (*embeddedness*) entre l'entrepreneuriat et le cercle familial (d'Andria et Gabarret, 2016). Ce phénomène peut constituer un frein économique aux entrepreneures, car elles ne sont pas totalement indépendantes.

Les femmes ont donc de l'ambition pour s'épanouir et s'émanciper, mais l'entrepreneuriat leur pose tout de même le défi de se libérer des rôles socialement construits qui leur ont été attribués.

Les caractéristiques des femmes entrepreneures dans les années 1980 nous donnent une idée de l'héritage transmis aux entrepreneures contemporaines. Elles pavent la voie permettant de mieux comprendre les enjeux et freins qu'elles peuvent rencontrer. En effet, selon Hisrich et Brush (1983), au début des années 1980, la femme entrepreneure est l'aînée d'une famille de classe moyenne, elle est diplômée d'une université et est mariée avec un conjoint la soutenant dans une profession libérale ou technique. Elle a des enfants. Son entreprise fait partie des domaines du commerce de détail, de l'hôtellerie ou des services, des industries réputées être traditionnellement féminines

(Hisrich et Brush, 1983). Or, ce dernier point est significatif lors de l'étude de l'entrepreneuriat féminin, car ces domaines ne sont pas les plus sécurisés, stables et économiquement intéressants. En effet, les femmes semblent être exclues ou peu représentées dans les domaines à haute valeur économique (Badia, *et al.*, 2013). Cela a pour conséquence, ici aussi, de placer les entrepreneures dans des situations à risque et de les empêcher de déployer leur plein potentiel économique. D'ailleurs, le champ de la recherche en entrepreneuriat féminin est témoin de cette mise à l'écart économique des femmes puisqu'il est fait état d'une différence étymologique dans les termes. En effet, l'entrepreneuriat féminin a longtemps été considéré comme un domaine d'étude bien distinct de l'entrepreneuriat (d'Andria et Gabarret, 2016). Aussi, ce domaine professionnel était perçu comme correspondant aux hommes (d'Andria et Gabarret, 2016) et la croyance qu'il existait des différences entre hommes et femmes sur le plan des compétences et des motivations, par exemple, était répandue (Lewis, 2006). Toutefois, les femmes tentent de briser ces carcans et s'investissent de plus en plus dans des domaines professionnels dits « masculins » (Halladay Coughlin et Thomas, 2002). L'entrepreneuriat semble alors être, d'une part, le témoin de l'évolution des femmes dans la société dans la mesure où elles gagnent en autonomie et en pouvoir. Néanmoins, différents facteurs continuent d'agir, jusqu'à un certain degré, comme des barrières à leur émancipation et à leur épanouissement.

1.3 L'importance de la communication dans l'entrepreneuriat

La communication entrepreneuriale n'est pas un domaine très étudié (Spinuzzi, Jakobs et Pogue, 2016). Pourtant la communication et la création d'un dialogue avec les parties prenantes d'une organisation sont fondamentales pour créer de l'attraction et faire connaître une entreprise (Spinuzzi, Jakobs et Pogue, 2016). En ce sens, d'après Van Vuuren et Van der Stoep (2017), la communication s'intègre de plus en plus à la chaîne de

valeurs des organisations étant donné que la durabilité des relations avec les parties prenantes (employés, consommateurs, décisionnaires politiques, médias, influenceurs, etc.) participe à définir le succès d'une entreprise. La communication sert aussi à sonder les parties prenantes et à capter leurs attentes et besoins, permettant d'améliorer la proposition de produits ou de services (Spinuzzi, Jakobs et Pogue, 2016). Selon Steyn (2003), la création d'un lien avec les parties prenantes par la communication permettrait ainsi de réduire de potentiels risques tout en guidant l'entreprise à atteindre ses objectifs. Cependant, tous les entrepreneurs ne sont pas formés à communiquer et à vendre leur idée. Spinuzzi, Jakobs et Pogue (2016) estiment, par exemple, que les innovateurs et innovatrices scientifiques ont des difficultés pour mettre en avant un réel pitch reprenant leur proposition de valeur et leur modèle économique tout en s'adressant à leurs cibles. Le développement d'une communication bidirectionnelle, c'est-à-dire, prenant en compte les réactions des parties prenantes et instaurant des échanges avec elles, permettrait de mettre convenablement en avant des produits ou services dans un cadre entrepreneurial (Grunig et Hunt, 1984). C'est ce que permettent de faire les nouveaux moyens de communication. En effet, selon Halladay Coughlin et Thomas (2002), le renouveau économique des années 2000 a bénéficié aux entrepreneurs, mais aussi et surtout aux entrepreneures dans le sens où la mondialisation des marchés, la compétition et le développement de nouvelles technologies incluant des moyens de communication instantanés ont servi d'opportunités de développement. Internet a permis aux entrepreneurs et notamment aux femmes une aisance d'accès au marché mondial, mais aussi à davantage d'informations (matières premières, microcrédit, prix du marché, etc.) (Halladay Coughlin et Thomas, 2002). La rapidité des moyens de communication digitaux permet un développement économique plus simple qui bénéficie aux femmes (Halladay Coughlin et Thomas, 2002).

Malgré l'accroissement des recherches scientifiques concernant les

spécificités de l'entrepreneuriat social et durable, encore trop peu d'études sont vouées à mettre en lumière les particularités de la communication entrepreneuriale dans ce type d'entreprises et leurs relations avec leurs parties prenantes (Roundy, 2014). Toutefois ces entreprises ont au moins deux caractéristiques contraignantes. Tout d'abord, elles font face à la nécessité de réussir à conjuguer la transmission de leurs aspects sociaux et durables, tout en gardant en tête leur but commercial (Roundy, 2014). Puis, Hall et Vredenburg (2003) précisent que l'opinion publique exerce une forte pression sociale et environnementale envers les entreprises. Bien que ce phénomène soit un indicateur de l'engouement que les entreprises durables et sociales suscitent dans la société, cela implique une gestion réfléchie de la communication. En réponse à cela, les entrepreneurs durables peuvent choisir différentes pratiques et méthodes de communication, comme la narration (Roundy, 2014) autour de la philosophie de leur entreprise. Dans cet esprit, certains choisissent de développer l'identité de leur entreprise en mettant en avant certaines de ses composantes telles les valeurs de leur organisation et leurs diverses actions ayant un lien avec leurs objectifs sociaux ou durables (Choi et Gray, 2008). L'étude de Choi et Gray (2008) observe que la promotion délibérée des valeurs et des pratiques commerciales durables fait partie des pratiques marketing et d'image de marque des entreprises durables étudiées. Par exemple, parmi les organisations étudiées, ils mentionnent que la marque de crème glacée Ben & Jerry's utilisaient ses emballages pour militer contre l'énergie nucléaire et la guerre froide. Ces pratiques de communication leur permettent de se différencier de leurs concurrents tout en appuyant sur les caractères qualitatifs et innovants de leurs produits ou services (Choi et Gray, 2008). Par ailleurs, Choi et Gray (2008) indiquent que cette stratégie de communication reposant sur l'image a permis aux entreprises concernées de vendre davantage grâce à la promotion de leur message durable. Nous y reviendrons plus tard. Étant donné que la communication entrepreneuriale reste un domaine peu étudié, il semble pertinent d'enrichir ce champ

d'études.

CHAPITRE 2 : QUESTION DE RECHERCHE

Nous l'avons vu précédemment, depuis plusieurs années, les femmes développent une appétence pour l'entrepreneuriat qui se renforce ces dernières années (SPF économie, 2022 ; Azoulay et Marchand, 2021). Cela s'explique grâce à plusieurs facteurs comme leur grande motivation, leur désir d'indépendance ou encore par préoccupation économique (Collins et Moore, 1964 ; Orhan et Scott, 2001). En outre, il s'avère que les femmes, ayant davantage tendance à avoir à cœur des valeurs sociales et durables, seraient plus à même de les incarner à travers leur entreprise (St-Pierre *et al*, 2011). Elles développeraient donc davantage de projets en entrepreneuriat social et durable qu'en entrepreneuriat classique (Johnston-Louis, 2017). Par ailleurs, les entreprises durables connaissent depuis plusieurs années un élan étant donné la forte demande des parties prenantes pour voir des entreprises agir pour le bien-être de la société, que ce soit de manière sociale ou environnementale. Ce phénomène touchant l'ensemble des corps de métier, il n'échappe pas à ceux considérés traditionnellement comme « masculins ». De fait, les femmes investissent de plus en plus ces milieux (Halladay Coughlin et Thomas, 2002) et y intègrent des éléments davantage durables et sociaux. Enfin, il est nécessaire pour les entrepreneurs, notamment ceux de petites structures comme les PME, de créer et d'entretenir un lien avec leurs parties prenantes, que ce soient leurs investisseurs ou leurs clients (Steyn, 2003). Pour ce faire, leur communication stratégique doit être réfléchie et des échanges avec les parties prenantes doivent être instaurés afin de faire connaître l'innovation mise au point par l'entrepreneure (Spinuzzi *et al*, 2016); mais aussi de transmettre les messages et valeurs clés de l'entreprise (Choi et Gray 2008). Dans le cadre des entreprises sociales et durables, une ambiguïté semble apparaître. Celle de véhiculer des

informations concernant les valeurs de l'entreprise qui font justement partie des éléments primordiaux sur lesquels se construit une entreprise ; tout en réussissant à garder comme ligne de mire les objectifs commerciaux dans un souci de rentabilité et de prospérité économique (Fonrouge et Petzlod Dumeynieux, 2013). Étant donné cette difficulté fondamentale touchant l'entrepreneuriat durable, accentuée par les enjeux de l'entrepreneuriat féminin, nous allons étudier plus en détail les différents principaux éléments que les entreprises durables valorisent, ainsi que les moyens mis en œuvre pour le faire. Aussi, nous allons nous pencher sur les pratiques de communication d'entreprises durables dirigées par des femmes, dans des domaines non traditionnels. Ce mémoire visera donc à répondre aux deux questions suivantes :

1. Quelles stratégies de communications externes sont mobilisées par des entrepreneures d'organisations durables ?
2. Quelles valeurs sont mises en avant dans ces stratégies ?

Comme nous l'avons vu dans la littérature scientifique, les femmes ont tendance à entreprendre dans des domaines spécifiques comme le soin, le bien-être et les services. Aussi, il semble intéressant d'interroger des personnes-ressources issues d'entreprises n'ayant pas choisi ces chemins afin de comprendre leurs pratiques dans ces domaines peu étudiés. Pour être en mesure de cerner ce qui constitue les stratégies de communication de ces entreprises spécifiques, nous mobiliserons des concepts issus de la littérature relative à différents domaines, notamment à la communication stratégique et à la culture organisationnelle ainsi qu'à l'importance des valeurs vis-à-vis de ces deux éléments. En outre, la communication au sein des entreprises durables sera abordée. Les concepts sensibilisateurs de cette étude seront donc présentés dans la section qui suit.

CHAPITRE 3 :

MISE EN PERSPECTIVE DES VALEURS AVEC LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LIAISON AVEC LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE

3.1 Le rôle de la communication stratégique dans les PME

L'objectif de cette partie est de présenter les composantes qui définissent la communication stratégique vis-à-vis des entreprises durables dans le secteur des PME afin de comprendre les caractéristiques ayant des liens sur les concepts présentés par la suite.

Bien que la communication stratégique ait été largement étudiée, il advient qu'il n'existe pas de consensus scientifique à propos de la conceptualisation et de la théorisation du processus de campagne de communication stratégique (Werder, 2015). Malgré ce point, une multitude d'auteurs perçoivent et définissent ce type de communication de différentes manières (Zerfass *et al.*, 2018). Dans la prochaine section, nous allons nous pencher sur certaines de ces définitions afin de les mettre en perspective et de mieux cerner les enjeux liés à la communication stratégique des micro-entrepreneures.

La conceptualisation de la communication stratégique a lieu depuis une quinzaine d'années (Zerfass *et al.*, 2018). Argenti *et al.* (2005) la définit comme « une communication alignée sur la stratégie globale de l'entreprise afin d'améliorer son positionnement stratégique » (Traduction personnelle, p. 61) et ajoute qu'elle s'intègre entièrement à la formulation et la mise en place de la stratégie de l'organisation lorsqu'une entreprise décide de considérer la communication comme stratégique. Ce type de communication est aussi présent dans la capacité à transmettre le bon message à la partie

prenante adéquate grâce au canal le plus pertinent afin d'atteindre l'objectif prédéterminé. Aussi, la planification en amont des différents messages et canaux par rapport à un ou des objectifs de l'entreprise, élaborée de concert avec les différentes parties prenantes est un élément primordial dans la stratégie de communication d'une organisation. Ce type de communication est défini comme un « ensemble explicite et partagé d'objectifs et de politiques définissant ce que l'entreprise doit réaliser et devenir dans le futur et comment elle doit fonctionner pour atteindre ses objectifs » (Guth et Tagiuri, 1965, traduction personnelle, section *Effect on Strategy*).

L'étude d'Argenti *et al.* (2005) explique l'importance de la communication au sein des organisations en insistant sur le fait que pour atteindre une harmonie interne et externe et une implémentation efficace du plan de l'entreprise, il est recommandé que la communication soit claire, que le message soit consistant, que le canal d'information soit pertinemment sélectionné et, enfin, que les commentaires des parties prenantes soient pris en compte. Étant donné que la communication stratégique a pour caractéristique de s'inscrire dans une dynamique de connexions avec diverses parties prenantes et à différents niveaux, elle est cadrée par un travail sur différents éléments organisationnels, et notamment sur le développement de « l'infrastructure, la culture et la gestion organisationnelle » (Traduction personnelle, Argenti, *et al.*, 2005, p. 63). En d'autres termes, un travail de définition et de développement des divers éléments dessinant les contours de la structure interne et externe d'une organisation est nécessaire. Ces éléments comprennent le type de philosophie partagé à l'interne et les comportements qu'elle va induire, la gestion des flux de communication entre les gestionnaires et les équipes ou encore le modelage et la diffusion de l'image interne et externe. Ces actions impliquent un processus réfléchi à actualiser sur le long terme afin que ces caractéristiques internes se reflètent aussi à l'externe et soient ressenties par les différentes parties prenantes. Argenti, *et al.* (2005) insistent sur ce point

en l'intégrant aux bonnes pratiques en communication stratégique.

Hallahan *et al.* (2007) appuient sur le caractère réfléchi et ciblé de la communication stratégique en la définissant comme « l'utilisation délibérée de la communication par une organisation afin de remplir sa mission » (Traduction personnelle, p.3) en ayant une vision et des objectifs à long terme. Ils mettent en avant la singularité de ce type de communication en expliquant qu'elle ne se concentre pas seulement sur les manières dont l'entreprise va communiquer à travers ses activités, mais aussi sur les manières dont l'entreprise s'illustre comme « un acteur social pour faire progresser ses missions » (Traduction personnelle, p.7). En outre, selon Hallahan *et al.* (2007), l'étude de la communication stratégique permet de se concentrer sur la façon dont les organisations se manifestent, font leur promotion et interagissent avec leurs publics. C'est d'ailleurs ce que préconise, d'une certaine façon, Mahoney (2011) en mettant en lumière l'attrait grandissant pour la communication stratégique comme une des conséquences de la méfiance des parties prenantes envers les entreprises qui s'est renforcée durant la crise économique mondiale de 2008. Selon lui, cette période de troubles économiques a vu apparaître de nouveaux enjeux concernant les communicants stratégiques devenant soucieux du maintien de la réputation de leur entreprise et des valeurs organisationnelles (p. 146). Par ailleurs, Zerfass *et al.* (2018) ajoutent aux précédentes définitions de la communication stratégique, le fait qu'elle s'applique à toute sorte d'organisations comme les entreprises privées, les organisations gouvernementales et institutionnelles, ainsi que les organisations non lucratives. En outre, ils mentionnent que cette communication s'utilise aussi dans des mouvements sociaux et par des personnes reconnues au sein de la sphère publique. Puis, ils mettent en exergue le rôle important que ce type de communication a à propos des stratégies au sein des organisations, qui sont « formulées, révisées, présentées, exécutées, implémentées et opérationnalisées » (Traduction personnelle, p. 22). En d'autres termes, ils expliquent que ce type de communication est effectif à travers un processus

ternaire visant, dans un premier temps, à donner du sens aux actions de l'organisation, puis, dans un second temps, à informer l'ensemble des acteurs impliqués de cette stratégie, ainsi que de ses nécessités et exigences. Enfin, la phase concernant son exécution consiste à octroyer des ressources à des opérations et des tactiques. Zerfass *et al.* (2018) soulignent, concernant les entreprises, que cette dernière phase passe notamment par la mise en place d'initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) (p. 23).

Falkheimer et Heide (2014) nuancent et étendent davantage les définitions proposées en qualifiant la communication stratégique de « transconceptuelle » (*transboundary*) et en la liant à la communication d'entreprise. Selon ces auteurs, la concentration et l'attrait apportés aux activités de communication organisationnelle comme la réputation de l'entreprise, la gestion de crises, la gestion du changement, l'image de marque, etc. montrent que la dynamique de travail stratégique et globale en organisation est nécessaire, car l'ensemble des activités sont reliées et requièrent une réflexion et un positionnement stratégiques. En reprenant cette idée de mélange des concepts, nous pouvons faire un lien entre la définition de communication organisationnelle de Nadeau (2020) et celle de communication stratégique. Il définit la communication organisationnelle comme suit (p.17) :

Fonction de gestion permettant la coordination effective de l'ensemble des communications délibérées de l'organisation (internes et externes), dont l'objectif est d'établir et de maintenir une réputation favorable auprès des groupes de parties prenantes desquels l'organisation dépend, notamment en se présentant comme une personne morale à l'identité (mission, valeurs) propre, et non seulement comme un fournisseur de produits ou de services.

Cette description de la communication organisationnelle nous intéresse, car

elle appuie sur le caractère « moral » d'une entreprise, en lui attribuant une identité composée de missions et de valeurs, qui sont mises en exergue par la communication. De fait, cet apport montre qu'il est intéressant de se pencher davantage sur le concept des valeurs en lien avec la communication stratégique.

3.1.1 Les valeurs organisationnelles et la communication stratégique

Des liens ont été démontrés entre la création de valeurs au sein des organisations et la nécessité de les incorporer à la stratégie de communication. Afin de mieux comprendre ces phénomènes, nous allons brièvement expliciter leurs relations.

Guth et Tagiuri (1965) notent que malgré le fait que de nombreuses entreprises ont une stratégie d'entreprise et une vision de ce qu'ils veulent communiquer à l'interne et à l'externe, ce n'est pas le cas de l'ensemble des organisations. Ils expliquent que toutes les entreprises n'ont pas forcément de stratégie d'entreprise mais que leurs dirigeants et dirigeantes ont, eux et elles, tous, un ensemble de valeurs et une vision de ce que leur organisation tend à être. Alors, en l'absence de stratégie d'entreprise explicite, ce serait cette vision, incluant leurs valeurs personnelles, qui primerait quant à la gestion de l'entreprise. Cet apport met en évidence l'importance de mieux comprendre le rôle central des valeurs au sein des organisations. Ce que nous allons nous appliquer à faire par la suite. Toutefois, avant de nous attarder sur ce point, il nous semble important de définir succinctement la notion de valeurs comme « l'ensemble des croyances et principes fondamentaux jugés souhaitables par des individus » (Joyner et Payne, 2002, p.112, traduction personnelle). Nous y reviendrons de manière approfondie par la suite.

Concernant le rôle des valeurs au sein des organisations, Argenti, *et al.*

(2005) introduisent le lien entre communication stratégique en organisation et valeurs organisationnelles. Ils mentionnent que ce type de communication est cadré par un travail sur différents éléments organisationnels, et notamment sur le développement d'entités propres à chaque organisation comme la culture d'organisation. Ces auteurs indiquent que ces entités sont teintées par les principes moteurs de l'organisation. Cela signifie que les communications doivent être conçues dans une perspective à long terme et que l'entreprise doit développer « un ensemble solide de valeurs » (Traduction personnelle, p.67). En d'autres termes, la conception et l'appui sur des valeurs et des principes peuvent rentrer en compte dans la stratégie de communication des organisations. Aussi, les valeurs organisationnelles font partie des éléments d'étude indispensables en communication.

Enfin, Bréchet et Desreumaux (1998) abordent l'idée que les pratiques des gestionnaires d'organisation afin de répondre aux attentes de leurs parties prenantes participent à une double création, celle de la création de valeurs et celle de la création de sens. Leur étude invite d'ailleurs à interroger ces pratiques afin de mieux comprendre leurs tenants et aboutissants et de décortiquer ce processus de création. En bref, les différents points de vue passés en revue précédemment permettent de comprendre que la communication stratégique vise à aligner les diverses actions des entreprises ainsi que ses multiples parties prenantes sur sa stratégie globale de manière réfléchie. Pour ce faire, il est notamment nécessaire pour les organisations de s'appuyer sur des valeurs comprises et partagées par les parties prenantes internes et externes mais aussi incarnées par les actions concrètes de l'organisation. Dans la prochaine section, nous définirons plus en détail la notion de valeur afin de mieux cerner la place centrale que celles-ci ont pour les organisations, et comme nous l'avons vu précédemment, dans leurs communications stratégiques.

3.1.2 Présentation du rôle de la culture organisationnelle et de ses implications avec la communication.

Afin de mieux cerner la notion de valeurs, il appert essentiel d'aborder brièvement la notion de culture organisationnelle. L'objectif n'est pas de faire une revue exhaustive de ce concept mais plutôt de mieux cerner comment les valeurs cultivées par les organisations telles que les microentreprises font partie de leurs cultures organisationnelles.

Tout d'abord, il est nécessaire de savoir qu'il n'y a pas de véritable consensus autour de la notion et de la définition de la culture organisationnelle étant donné qu'il existe plusieurs visions du concept (Alvesson, 1987 ; Martin, 1992). Certains chercheurs, comme Alvesson (1987), se regroupent autour du fait que c'est le partage de valeurs et de normes par des individus au sein d'une organisation qui forme sa culture. Cependant, pour d'autres chercheurs, il s'agit d'une variété d'autres éléments organisationnels comme les symboles et une compréhension commune qui forment le ciment d'une culture d'entreprise (Pettigrew, 1979). Alvesson (1987) indique que ce sont les similarités culturelles qui rassemblent les individus d'une même organisation et, dans le même temps, les distinguent des individus externes à l'organisation. Partageant ce point de vue, Morgan explique la culture comme :

Les valeurs partagées, les croyances partagées, les sens partagés, la compréhension partagée et la création de sens partagée (...). À propos de culture, nous parlons en réalité d'un processus de construction de la réalité qui permet aux gens de voir et de comprendre des événements, des actions, des objets, des énoncés ou des situations particulières de manière distinctive. (2006, p.134, traduction personnelle).

Si on se réfère à l'étymologie du mot « culture », du latin *cultivare*, il est question de développement par l'éducation et de travail régulier (Bencherki, *et al.* 2020). Cela implique, selon Alvesson (1987), que les activités quotidiennes d'une organisation, ses discours et communications, ainsi que la gestion de sa structure soient constamment maintenus et perpétués en suivant la culture de l'organisation. Effectué par les managers mais également par l'ensemble des acteurs organisationnels, le maintien de la culture est une tâche importante afin qu'elle soit correctement intégrée aux pratiques et à la philosophie de l'organisation par les différentes parties prenantes (Alvesson, 1987). D'après Bencherki, *et al.* (2020), c'est notamment le travail d'entretien et la cultivation des différentes interactions au sein d'une entreprise qui forment une culture commune collective. Ce travail comprend alors une dynamique de répétition et de récurrence. Il doit être continu et quotidien afin de maintenir, sauvegarder et perpétuer la vision commune et le partage d'intérêts similaires (Bencherki, *et al.*, 2020). On peut donc affirmer que la culture est un processus nécessitant un travail relationnel, de communication et que le choix des messages véhiculés est primordial pour une entreprise. En fait, Bencherki *et al.* (2020) expliquent que la culture est, en partie, formée par la communication et, mentionnant cela, appuient sur la nécessité de prendre en compte les différents éléments qui la constitue. En effet, la culture est le résultat d'une coproduction entre parties prenantes, étant donné qu'elle se constitue à partir du partage d'éléments mais aussi d'interactions. Ces dernières sont des éléments de langage communs (accents, expressions, tics, etc.), des façons de produire (habitudes, traditions, rituels, etc.), ainsi que les résultats de ces productions (objets, histoires, etc.) teintés par les normes et principes gouvernant tout individu (Bencherki, *et al.*, 2020). Ces auteurs indiquent la nécessité d'étudier les façons dont sont communiqués les messages porteurs de « valeurs et principes spécifiques » afin de mettre en lumière dans quelles mesures ils créent la communication de ces organisations. Il convient de

préciser qu'au sein de ce mémoire, nous allons nous intéresser, dans une certaine mesure, aux interactions à travers un aspect plus central de la culture organisationnelle qui est l'étude du discours des dirigeantes d'entreprises durables.

Enfin, selon certains auteurs, un aspect essentiel de la culture organisationnelle est sa nature performative. Étant donné que la culture doit être entretenue et cultivée par des interactions quotidiennes, il est alors possible d'étudier les différents éléments qui la forment (Bencherki, *et al.* 2020). De fait, la culture est un ensemble d'actions, de performances et de pratiques partagées par l'ensemble des parties prenantes impliquées dans l'organisation, ayant des conséquences sur leur manière d'agir et de penser dans le cadre de leur activité professionnelle (Bencherki, *et al.*, 2020).

Paradas (2011) mentionne l'importance des dirigeants et des conséquences de leur éducation et culture dans la construction des actions durables dans les petites entreprises. Cela implique qu'il est nécessaire d'étudier ce qui est mis en avant dans les communications entre l'entreprise et ses parties prenantes, ainsi que les différents facteurs ayant une incidence sur les communications afin de bien cerner ce que constituent les stratégies de communication en entrepreneuriat dans les petites structures. Par ailleurs et étant donné que l'éducation et les valeurs individuelles des entrepreneurs ont des conséquences sur les décisions de ces derniers quant à leur organisation, il est pertinent de creuser davantage la question des valeurs au sein de ces stratégies. Dans la prochaine section, nous expliciterons davantage la place centrale qu'occupent les valeurs pour la communication externe.

3.2 Les valeurs comme éléments constitutifs de la communication externe

3.2.1 Les valeurs, des caractéristiques de la culture organisationnelle

Comme présenté plus tôt, les valeurs constituent des éléments centraux de la culture d'entreprise. Elles ont été largement étudiées dans le cadre des entreprises (Agle, Caldwell, 1999). Nous allons nous y attarder davantage dans cette partie en les liant avec d'autres notions afin de souligner la nécessité de les étudier lorsque l'on s'intéresse aux stratégies de communication des entreprises.

Notion complexe à identifier, Parsons (1956) érige les valeurs comme « le principal point de référence » (p.67) dans l'étude d'une organisation et, en cas d'étude d'une entreprise, juge nécessaire d'en définir le système de valeurs afin de présenter correctement l'organisation. Selon Rokeach (1979), il existe un consensus entre plusieurs auteurs pour dire que les valeurs correspondent à la caractéristique la plus distinctive des organisations. Elles s'apparentent, selon Joyner et Payne (2002), à « l'ensemble des croyances et principes fondamentaux jugés souhaitables par des individus » (Traduction personnelle, p.112). Elles sont influencées par les occupations diverses, les principes et les standards présents dans la société (p.115). Elles regroupent les différentes croyances et préférences collectives de personnes formant un groupe et qui sont communiquées au travers de leurs interactions. Ces valeurs indiquent aux individus les éléments auxquels prêter attention et la manière dont il convient d'interpréter les différents éléments et priorités (Driskill et Brenton, 2011). Étant donné qu'il est question d'attribuer de la valeur à certains éléments, l'action de valorisation constitue alors un processus de comparaison. Selon Meglino et Ravlin (1998), ce processus de valorisation est inconscient dans l'esprit humain car trop complexe pour que ce dernier détaille les différentes étapes qui font qu'un élément est valorisé par rapport à un autre. Par ailleurs, une autre définition des valeurs est développée par Rokeach (1979) pour qui elles constituent des « représentations cognitives socialement partagées des objectifs et des exigences institutionnels » (Traduction personnelle, p. 51). Il distingue les

valeurs instrumentales, visant à agir dans un certain but (exemple : la richesse, l'épanouissement), des valeurs terminales qu'il considère comme des manières de se comporter, des fins en soi (exemple : l'humilité, la bienveillance). À ce propos, Meglino et Ravlin (1998) indiquent la subtilité que les organisations, étant inanimées, ne peuvent être caractérisées par des valeurs innées. Ce sont les individus membres des organisations qui imprègnent les organisations de leurs valeurs personnelles (p.353). Par ailleurs, Cooren *et al.* (2013) visibilisent le fait que les valeurs au sein d'une organisation puissent être opposées, contradictoires ou conflictuelles étant donné qu'elles sont utilisées et incarnées de multiples manières par des membres au point de vue différents.

Agle et Caldwell (1999) passent en revue différentes classifications d'étude des valeurs au sein des organisations et estiment qu'une catégorisation suivant les différents niveaux de valeurs : individuel, institutionnel, sociétal, global et organisationnel est la plus adéquate. Les premiers niveaux se concentrent, respectivement, sur les valeurs personnelles, sur celles relatives à des notions propres aux institutions (architecture, science, éducation, etc.), sur les valeurs dépendantes à chaque zone géographique ou encore aux valeurs à l'échelle de la planète. Notre mémoire, lui, s'inscrit dans le dernier niveau, celui relatif aux valeurs organisationnelles, c'est-à-dire, à l'étude des valeurs inscrites dans la culture d'une organisation (Agle et Caldwell, 1999). En effet, les valeurs y ont une place importante, ce qui se traduit chez Broms et Gahmberg (1983) par une définition de la culture organisationnelle comme « l'ensemble des valeurs centrales cachées dans les mythes et symboles partagés d'[un] domaine » (p. 482, traduction personnelle, cité par Agle et Caldwell, 1999, p.341). En outre, Stodder (1998) énonce que « parler d'éthique, de valeurs, d'intégrité et de responsabilité n'est pas seulement devenu acceptable dans le monde des affaires, c'est pratiquement nécessaire. » (cité par Joyner et Payne, 2002, p.298, traduction personnelle)

explicitant l'importance de la culture organisationnelle et de ses valeurs dans le fonctionnement des organisations.

Par ailleurs, dès 1965, Guth et Tagiuri soulignaient que les valeurs avaient une grande « influence » sur la stratégie des entreprises. Aussi, selon Liedtka (2008), le développement des valeurs est profitable aux organisations car il permet d'améliorer leur « bien moral », autrement dit, leurs choix éthiques, ainsi que leurs résultats commerciaux. Les valeurs s'inscrivent alors dans une dynamique constitutive, rendue possible par le développement d'un bagage éthique déterminant des choix stratégiques sur les attributs moraux, les positionnements éthiques, le type de *leadership* et la responsabilité sociétale de l'organisation (Liedtka, 2008). En outre, les stratégies organisationnelles se concrétisent par une communication préétablie (« *pre-packaged-communication* ») comprenant les missions et valeurs, les objectifs et ambitions stratégiques de l'entreprise, ainsi que ses planifications stratégiques (Liedtka, 2008). Aussi, les valeurs font partie intégrante de l'identité et de la culture de l'organisation puisqu'elles définissent les fondements et les perspectives à long terme de sa raison d'être et de sa structure. Ce processus constitutif rend compte des liens entre la stratégie et la communication, ainsi que de leurs liens avec les notions de valeurs et de culture organisationnelle. Ces connexions sont des éléments justifiant la pertinence d'aborder leurs relations plus en profondeur.

De nombreux auteurs ont démontré l'importance et l'implication des valeurs au sein des organisations, notamment en construisant des liens entre les employés et en développant leur loyauté à l'entreprise (Haack *et al.*, 2012). Albu (2018) défend l'hypothèse que les valeurs des organisations sont socialement créées et participent à façonner socialement les organisations. D'après Albu (2018), la vision performative des valeurs, c'est-à-dire la capacité des valeurs à produire et à activer ce qu'elles incarnent, induit

qu'elles ne reflètent pas seulement une organisation, mais qu'elles participent à véritablement la « constituer ». Cela a son importance car cela implique qu'elles sont censées incarner les valeurs et les comportements des membres de l'organisation et ne sont pas seulement édifiées pour représenter l'organisation à l'externe (Albu, 2018). Par ailleurs, les valeurs démontrent leurs caractéristiques performatives en organisation, lorsqu'il est question pour les individus de se positionner, lorsqu'il est nécessaire de prendre des décisions en rapport avec des valeurs et lorsqu'une communication est effectuée au nom d'une valeur de l'organisation (Albu, 2018).

En outre, Albu (2018) a étudié les différentes catégories d'agencement des valeurs organisationnelles dans les interactions, ce qui lui a permis de mettre en lumière les façons dont elles façonnent, même subtilement, les organisations. En effet, d'après son étude, trois principales catégories de valeurs peuvent être dégagées à travers leurs dynamiques d'interaction : les valeurs épousées par la direction générale, celles attribuées à l'organisation et, enfin, celles partagées par les membres de l'organisation. Albu (2018) explique que les valeurs épousées par la direction (*spoused values*) sont « centrales et durables » et que lorsqu'elles sont présentes dans un document, elles créent de l'ordre et incitent à la coopération collective. Ainsi, elle explicite un peu plus le caractère performatif des valeurs en organisation car ce sont des valeurs revendiquées. Puis, dans le cadre de ce mémoire, la catégorie la plus intéressante est la seconde (*attributed values*) étant donné qu'elle prend en compte la dimension des parties prenantes externes de l'organisation. En effet, dans cette catégorie, les valeurs deviennent « les indicateurs permettant d'évaluer si les actions de l'organisation sont représentatives de ses valeurs » (traduction personnelle, p. 864). En fonction de leur adhésion, les valeurs peuvent être invoquées ou non par les dirigeants. De ce fait, Albu (2018) explique que les choix des dirigeants, notamment en période de tensions, rendent compte de la place véritable des valeurs dans l'entreprise et renforcent, par la même occasion, la

capacité performative de ces éléments. Dans un troisième temps, les valeurs partagées permettent de visualiser comment les employés se comportent vis-à-vis des valeurs et les incarnent dans leurs interactions et, de fait, comment ils reflètent la nature profonde de l'organisation.

3.2.2 Les valeurs comme un élément central de la communication et des organisations

En outre, l'expression des valeurs touche aussi les parties prenantes externes comme le démontrent certaines études récentes. En effet, selon Haack, *et al.*, (2012), les valeurs sont des éléments centraux de l'organisation et de sa stratégie, puisqu'elles dynamisent l'action et permettent à l'organisation d'avancer, de se différencier et de se développer. Par ailleurs, différents chercheurs s'accordent sur le fait que l'organisation et la communication se forment mutuellement (Schoeneborn *et al.*, 2014). Cooren, *et al.* (2013) ajoute que lorsqu'une organisation « s'exprime », elle le fait à travers des valeurs qu'elle défend. Dans ce sens, l'étude de Cooren, *et al.* (2013), présente qu'au sein des organisations, les différents interlocuteurs se positionnent ou sont positionnés comme étant animés par « différents principes, valeurs, intérêts, (aspects des) idéologies, normes ou expériences » (p.256, traduction personnelle). Ces différents éléments rentrent en contact et sont utilisés afin de réaliser des objectifs et appuyer des intérêts particuliers. De plus, Cooren *et al.*, (2013) montrent qu'une création de sens s'effectue lorsqu'il y a un échange communicationnel grâce notamment aux partages des valeurs respectives des interlocuteurs, c'est-à-dire, que les différents principes et normes intégrés par les interlocuteurs ont un rôle sur le contenu et la direction de leurs échanges verbaux. Ces valeurs teintent donc l'ensemble des communications des organisations (Cooren, *et al.*, 2013) et sont partagées aux différentes parties prenantes internes et externes. Selon Rokeach (1979), parmi les fonctions des valeurs, la transmission et l'inculcation de celles-ci sont les plus importantes. Dans une

perspective plus large, Cooren (2013) avance que les discours des organisations, dans lesquels se placent les valeurs organisationnelles, ne sont pas de simples communications et doivent être véritablement intégrés au fonctionnement des organisations. En effet, ils permettent de « faire bouger les choses » grâce à des « agents » (signes, personnes et collectivités) qui sont interconnectés et, ainsi organisés, font fonctionner le discours organisationnel (McPhee, 2015).

En bref, ces études démontrent le lien entre les organisations et les parties prenantes grâce à la communication. Aussi, ce mémoire s'attache à étudier le discours de dirigeantes à propos des valeurs véhiculées par leur entreprise. Pour Aron et Chtourou (2014), il est pertinent d'étudier les valeurs des organisations étant donné leurs impacts sur « la stratégie globale de la firme en termes de communication » (p. 92), cela pourrait apporter des idées sur les « mécanismes profonds qui façonnent [la] communication [des entreprises] » (p.92).

Alors, l'ensemble de ces éléments mène à observer les valeurs comme des éléments centraux des organisations mais aussi comme des caractéristiques uniques et propres à chaque organisation étant donné qu'elles sont bâties en fonction des individus et de leurs relations. Cela en fait un élément complexe mais prometteur en découvertes afin de comprendre les pratiques de communication des petites entreprises. De fait, il est pertinent de s'intéresser aux façons dont ces dernières communiquent leurs valeurs afin de mieux en comprendre le fonctionnement, notamment dans le cadre des entreprises engagées durablement. C'est pourquoi nous allons nous concentrer sur l'étude des valeurs organisationnelles des entreprises durables.

3.2.3 L'importance de communiquer les valeurs pour les entreprises durables

Depuis quelques décennies, la littérature s'est étoffée à propos de la durabilité et a inclus davantage d'écrits sur les entreprises durables (Choi et Gray, 2008). Parmi cette littérature, il a été mentionné que les valeurs étaient notamment importantes dans la communication de ces entreprises car elles permettent de véhiculer les messages engagés phares de l'organisation aux diverses parties prenantes et, ainsi, engendrer de meilleurs profits menant à la rentabilité de l'entreprise (Choi et Gray, 2008).

En témoigne leur prise en compte au sein d'échelle d'évaluation de la qualité des communications des entreprises se disant engagées. En effet, David et Lambotte (2014) ont mis au point une matrice d'évaluation de la légitimité de la communication RSE, afin de rendre compte de la véritable nature des communications des organisations se disant responsables socialement. En d'autres termes, cette matrice évalue si les messages véhiculés font partie d'une stratégie vertueuse et inscrite dans les différentes sphères de l'organisation ou plutôt d'un stratagème destiné à écoblanchir l'organisation aux yeux des parties prenantes. Malgré que nous n'allons pas exploiter cette matrice au cours de ce mémoire, la mentionner permet de soulever l'importance de considérer le discours des dirigeants, ainsi que la culture des organisations dès lors que ces dernières se disent durablement engagées. À travers la création d'une matrice, David et Lambotte (2014) rendent compte de l'importance pour les entreprises de s'intéresser à la crédibilité de leurs actions et de leurs implications en faveur du développement durable. En outre, ils perçoivent les valeurs comme des éléments faisant partie de la politique développée par les dirigeants et partagée aux équipes subalternes. Ainsi, ils les incluent dans les différentes composantes pertinentes pour l'analyse des communications sociales. Selon eux, « la présence d'une vision RSE », c'est-à-dire, les éléments de langage socialement et durablement responsables, doivent être présents à différents niveaux. Concernant les

valeurs durables, il est pertinent d'observer leur présence parmi les communications diffusées par l'organisation (défini comme le premier niveau) et leur degré d'intégration et d'itération par les décideurs et les équipes dans le quotidien de l'entreprise mais aussi dans leurs communications. Cet outil permet d'évaluer et de différencier si les discours sur la RSE sont des stratégies des entreprises et faisant dans ce cas, réellement partie « des valeurs intrinsèques et de la culture de l'organisation » (p.112), ou si ces communications sont des stratagèmes manquant de réelle intégration dans les actions des organisations. Bien que cette matrice ne sera pas utilisée dans ce présent mémoire, il est intéressant de la mentionner car, comme nous l'avons évoqué, elle rend compte de la présence ou non d'éléments de communication sur les valeurs dans le discours des dirigeants, ainsi que dans la culture des organisations. De fait, David et Lambotte (2014) démontrent que les valeurs, et notamment celles concernant la durabilité, constituent des enjeux stratégiques au niveau de la communication des organisations.

En outre, les valeurs organisationnelles ont un rôle dans le soutien d'une réputation positive de l'entreprise et de sa légitimité dans un certain domaine (Aron et Chtourou, 2014 ; Parsons, 1956) En effet, les différentes parties prenantes attendent de plus en plus que les entreprises et organisations mettent en actions leurs discours à propos de leurs efforts en matière de développement durable (Maak, Pless, 2006). Grâce à une communication axée sur les valeurs, la perception du public sur l'organisation est modifiée (Aron et Chtourou, 2014). Par ailleurs, Joyner et Payne, (2002) démontrent les liens existants entre la transmission de valeurs organisationnelles et la responsabilité sociale des organisations. En effet, selon eux, la réception et la perception des valeurs d'une organisation ont des effets sur la perception de l'étendue de sa responsabilité sociale. Fonrouge et Petzold Dumeynieux (2013) soulèvent que les performances des entreprises durables génèrent « un changement de société, le développement de nouvelles tendances et la

transformation des valeurs. » (p. 280). Cela en fait alors des éléments d'autant plus intéressants dans le cadre de ce mémoire étant donné que le type d'organisation étudié est grandement confronté aux problématiques de communication sur le sujet du développement durable. D'après Hansen (2013), les entreprises durablement responsables sont celles qui ont des valeurs en accord avec les problématiques de la société actuelle. Les valeurs permettent notamment de gérer correctement les implications d'une organisation en matière de responsabilité sociale (RSE). Il convient de préciser que la RSE est une notion non spécifique aux entreprises durables mais générale à tout type d'organisations communiquant sur leurs efforts en termes d'actions de justice sociale et environnementale pour satisfaire des exigences légales ou en prévision de futures lois (Aron et Chtourou, 2014). En ce sens, les entreprises durables se distinguent des organisations communiquant sur leur RSE, car elles sont créées autour des valeurs durables et évoluent grâce à une culture et des objectifs imprégnés de toute part par cet engagement (Choi et Gray, 2008).

Par ailleurs, afin de mieux appréhender l'importance des valeurs, Hansen (2013) met en avant l'approche institutionnelle dans laquelle s'inscrivent de nombreuses organisations. En effet, les organisations, conformément à l'approche institutionnelle, doivent se plier à un ensemble de normes et de règles sociales pour être légitimes et acceptées socialement. Aussi, appliqué à la responsabilité sociale, qui est une notion de mieux en mieux perçue et demandée socialement, il semble que les entreprises communiquant sur leurs éléments de RSE ne le font que par intérêt, pour leur survie. En fait, elles le feraient à cause de régulations, afin d'être perçues comme légitimes, ainsi que par mimétisme d'autres organisations déjà légitimes, mais pas par réel souci de l'environnement ni des causes sociales (Hansen, 2013). C'est pourquoi Hansen (2013) estime que l'approche fondée sur les valeurs est plus durable concernant la communication à propos des responsabilités sociales. Aussi, la communication à propos des concepts de RSE et du

développement durable est, comme nous l'avons mentionné, sensible. Les organisations font face à une méfiance du public et peuvent être décriées pour leur manque d'implication dans la mise en place de leurs communications (Aron et Chtourou, 2013). Aussi, grâce aux valeurs, les dirigeants réussissent de plus en plus à joindre le geste à la parole (« *walk the talk* ») (Schoeneborn, *et al.*, 2020) et à faire suivre leurs discours par des actions.

De fait, depuis quelques années, la notion de valeur s'ancre davantage dans la communication des organisations. En ce sens, son étude devient pertinente pour mieux cerner ce qui est mis de l'avant dans les stratégies de communication d'une organisation et notamment d'une entreprise durable. C'est la raison qui nous mène à étudier la communication d'un nombre limité de dirigeantes à propos des valeurs véhiculées au sein de leur entreprise durable. Cette analyse sera pertinente dans la mesure où elle mettra en lumière les valeurs et les éléments valorisés par des PME durables sous un angle encore peu étudié, à savoir l'entrepreneuriat féminin durable dans des domaines non traditionnels. Pour ce faire, nous présenterons dans la prochaine section les méthodes qui seront mobilisées dans le cadre de cette étude.

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE

La présentation de la méthodologie mise en œuvre permet d'apporter des précisions quant aux différentes étapes de l'étude effectuée. Notre méthodologie va se construire en s'inspirant des indications de Raïche et Noël-Gaudreault (2008). Dans un premier temps, nous éclaircirons l'étude et son contexte en général, avant de nous pencher sur la méthode de recueil des données qui a été nécessaire, ainsi que sur les caractéristiques des personnes-ressources retenues et interrogées. Enfin, nous détaillerons la

méthode d'analyse des données recueillies.

4.1 Contexte d'étude

Tout d'abord, cet essai sur les communications d'entreprises prend comme objet d'étude les organisations privées à but lucratif ayant une vocation sociale. En d'autres termes, elle se penche sur les entreprises sociales et durables et notamment celles correspondant aux critères mentionnés précédemment des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Pour mener à bien cette étude, des entrevues ont été menées auprès de neuf personnes-ressources en entreprise. Ces participantes sont les dirigeantes de neuf entreprises belges, françaises et québécoises. Cette recherche internationale francophone permettra d'apporter des éléments quant aux stratégies de communication de projets entrepreneuriaux dirigés par des femmes.

4.2 Recueil de données

Pour mener à bien ce mémoire, une démarche empirico-inductive a été privilégiée. L'induction peut se traduire comme présenté par Thomas (2006) : « L'objectif principal de l'approche inductive est de permettre aux conclusions de la recherche d'émerger des thèmes fréquents, dominants ou significatifs inhérents aux données brutes » (Traduction personnelle, p. 238). En d'autres termes, cela permet de passer « du spécifique vers le général » et donc de faire émerger une théorisation en s'appuyant sur des « faits rapportés ou observés » (Blais et Martineau, 2006, p. 4). Nous suivons d'Arripe, *et al.* (2014) lorsqu'ils précisent que, par ce type d'étude, « le but est de comprendre et de saisir de l'intérieur les ressorts et les processus à l'œuvre, plutôt que d'expliquer à partir de facteurs préconçus. » (p.100).

Kvale (1996) souligne « Si vous voulez savoir comment les gens comprennent leur monde et leur vie, pourquoi ne pas le leur demander ? » C'est pourquoi il nous a semblé judicieux d'interroger les individus les plus renseignés à propos de leur entreprise, afin de rendre compte des pratiques et stratégies de communication en action, ici, les dirigeantes. Afin de générer des données, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des personnes-ressources sélectionnées en entreprise. Par ailleurs, la sélection des entreprises s'est faite en regardant les principes fondateurs de l'entreprise, qu'ils aient été exposés par courriel, sur leur site internet ou sur leurs réseaux sociaux. Seules les entreprises ayant le critère assimilable à un engagement pour la collectivité ont été retenues.

En outre, préalablement aux entrevues semi-dirigées, un canevas d'entretien¹ a été créé. Dans une partie à venir, nous détaillerons ce canevas qui a été appliqué pour recueillir nos données étudiées. Savoie-Zajc (2009) présente les entrevues comme un échange verbal entre le chercheur et l'interviewé permettant d'aborder, sur le modèle de la conversation, des thématiques préalablement formulées par le chercheur. Cela permettrait d'atteindre une « compréhension riche du phénomène à l'étude » (p.340). Afin de « rendre explicite l'univers de l'autre » (Savoie-Zajc, 2009, p.342), nous avons détaillé des questions ouvertes, brèves et neutres dans chaque thématique et les avons suivies de manière assez libre au cours de nos entrevues, tout en rebondissant sur les propos des personnes interrogées. Cette technique avait pour but de laisser une grande amplitude de réponse aux personnes interviewées. Nous avons jugé avoir atteint la saturation théorique au regard de notre sujet après neuf entrevues. Les entretiens ont été effectués en distanciel, suivant les disponibilités de chacun, ainsi que les recommandations de sécurité sanitaire liées à la pandémie de COVID-19.

Les recherches ont été effectuées de manière hélicoïdale, c'est-à-dire, alternant entre recueil de données sur le terrain et analyse de ces données,

1 Voir Annexe 1

afin d'atteindre une saturation théorique comme l'ont théorisé Luckerhoff et Guillemette (2012). Plus concrètement, la recherche est d'ordre qualitative et s'est construite grâce à une triangulation méthodologique autour du recueil de données, de leur analyse et de leur mise en relation avec de la littérature scientifique. En effet, nous avons recoupé des données issues de la littérature scientifique sur le sujet et notre analyse des données produites grâce aux entrevues avec les personnes-ressources. Pour déboucher sur une analyse qualitative, la présente recherche suit le triptyque expliqué par Miles et Huberman (2003) et que nous allons présenter au cours de cette partie. Il consiste à réduire les données, puis à les condenser, avant de finir par les présenter. Cela permet d'extraire les données pertinentes pour notre étude et de les regrouper afin de les analyser aisément, afin de les utiliser adéquatement. Aussi, cette dynamique ternaire permet la création de sens. Selon Blais et Martineau (2006), ce dégagement de sens s'apparente à « une activité herméneutique : le sens est une construction mentale qui s'effectue à l'occasion d'une expérience, laquelle est mise en relation avec des expériences antérieures. » (p.3) Par « expériences antérieures », on considère la création de liens avec des études scientifiques déjà existantes sur le sujet ou des sujets annexes. Cela permet d'aller plus loin et de dépasser les simples données brutes. Selon Mason (1996), cette stratégie rigoureuse permet de déboucher sur une étude satisfaisante à propos des pratiques communicationnelles d'organisations. Ce type de recherche s'avère être une « tentative de réconcilier la complexité, le détail et le contexte » (Tchankam *et al*, 2020, p. 166) grâce au recueil « des données verbales permettant une démarche interprétative » (Aubin-Auger, *et al*, 2008, p.143), ce qui est pertinent dans notre étude des pratiques de communication d'entreprises. Cette « démarche interprétative » effectuée par le chercheur est au cœur de l'analyse qualitative. Comme le précise Guillemette (2006), le chercheur a une place importante dans une recherche empirico-inductive marquée par la liberté d'interprétation. Bien qu'une rigueur méthodologique implique que l'étude soit répliquable, les résultats

obtenus par d'autres chercheurs ne seront pas exactement les mêmes étant donné que les connaissances antérieures et la sensibilité théorique du chercheur imprègnent son interprétation et influencent sa vision de la recherche.

4.2.1 Recrutement des personnes-ressources

Les entreprises ont été sélectionnées pour leur caractère social et durable, via le bouche-à-oreille dans mon entourage, via des recherches sur des sites d'Incubateur en entrepreneuriat féminin comme Willa (<https://hellowilla.co/>), à des rencontres lors d'événements de promotion de l'entrepreneuriat féminin comme le festival #SoShe à Bruxelles, ainsi que via des recherches sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram et LinkedIn). Concernant cette dernière méthode, un message de recrutement a par exemple été posté sur les groupes Facebook québécois « Femmes de tête » et belge « L'entraide des entrepreneurs – Wikipreneurs », ou encore sur la page étudiante « Communauté étudiante - UdeS »² afin de toucher de futures personnes-ressources aux profils et origines variées. La méthode d'échantillonnage « boule de neige » (Goodman, 1961) a ainsi été utilisée que ce soit grâce aux entrevues déjà effectuées ou lors d'échanges et de rencontres afin d'être mis en relation avec de nouvelles personnes-ressources potentielles.

Nous sommes partis du postulat que les dirigeants de TPE et PME reflètent beaucoup leur entreprise et que leurs caractéristiques personnelles contribuaient à la stratégie et aux décisions de leur entreprise (Jaouen, 2010). Aussi, selon nous, ils sont les mieux placés pour connaître les pratiques et stratégies de communication de leur entreprise. D'après Luckerhoff et Guillemette (2012), « l'échantillon implique que les

2 Voir Annexe 2

personnes, les lieux et les situations étudiés par le chercheur soient choisis sur la base de leur capacité à promouvoir l'émergence et la construction de la théorie » (p.54). Étant donné que nous visons à collecter des données afin de documenter et de théoriser des phénomènes, nous avons ainsi choisi d'effectuer des entrevues auprès de cheffes d'entreprise afin d'être à même de connaître les pratiques et habitudes de leur entreprise sur le terrain. Ces personnes-ressources ont été contactées sur les trois réseaux sociaux cités grâce à l'envoi de messages privés et/ou de mails. Ces messages étaient généralement constitués d'un premier message de prise de contact dans lequel je me présentais en tant qu'étudiante-chercheuse et j'expliquais brièvement ma requête. Lorsque la personne ressource me répondait positivement, j'envoyais un second message expliquant plus en détail la teneur de mon étude et ses différentes modalités. Si la personne ressource était toujours réceptive et acceptait de participer à l'étude, alors la conversation s'étirait jusqu'à l'accord d'une date pour l'entrevue.

En outre, la particularité de cette étude était de ne cibler ni un domaine professionnel spécifique ni des entrepreneures aux caractéristiques sociales culturelles. Nous avons, toutefois, veillé à sélectionner des entrepreneures d'âge et de parcours divers, sans nous restreindre à une catégorie socio-culturelle spécifique. Les personnes-ressources vont être davantage présentées dans la partie suivante.

4.2.2 Présentation des échantillons

Sans mettre en danger le prérequis d'anonymat, grâce à l'utilisation de prénoms fictifs, nous allons présenter brièvement les différentes personnes et entreprises ressources de la recherche afin de mieux comprendre les caractéristiques de l'échantillon étudié. Cette présentation a aussi pour objectif de fluidifier la lecture et la compréhension de l'analyse des données.

i. Caractéristiques du corpus belge

L'échantillon belge est constitué de deux entreprises ressources. La première est dirigée par Judith, une étudiante qui a créé au cours de ses études son entreprise de revalorisation de bouteilles de verre usagées en contenant à bougie et en verre de table et de revalorisation de cire d'église fondue en bougies décoratives et parfumées. Étant donné la jeunesse de son entreprise et ses études toujours en cours, l'activité de Judith est amenée à être modifiée, selon ses dires. Elle est seule à diriger son entreprise mais est aidée parfois par une amie. Ensuite, la seconde entreprise belge est représentée par Pénélope. Co-fondée avec son associée, sa start-up vise à fournir des snacks sains et biologiques dans la grande distribution mais aussi et surtout à un public de sportifs.

Ces entreprises sont pertinentes pour l'étude dans la mesure où elles s'inscrivent dans une démarche écoresponsable. En effet, alors que la première propose à la vente des produits issus de l'économie circulaire et limitants la perte de matériaux ; la seconde commercialise des produits issus de la l'agriculture biologique et durable, rentrants dans une démarche d'alimentation équilibrée qui est promue par l'entreprise.

ii. Caractéristiques du corpus français

Concernant l'échantillon d'entreprises françaises participant à l'étude, il est aussi composé de deux parties. La première est celle de Jeanne qui a développé une application d'inspiration et de partage de pratiques écoresponsables au quotidien. À travers cette plateforme, elle souhaite mettre en avant la notion de design écoresponsable. La seconde est celle d'Alice qui a cofondé une entreprise de conception de matériaux issus de

l'économie circulaire et biosourcés (drêche de bière, cosses de cacao et coquillages). L'un des objectifs de cette entreprise est aussi d'allier le design à un engagement axé vers le développement durable.

La pertinence de ces entreprises pour notre étude provient du fait qu'elles ont toutes les deux comme socle fondateur l'ambition d'intégrer l'écoconception au cœur de leurs activités. Alors que l'application de Jeanne promeut la cocréation entre utilisateurs par le partage de conseils écoresponsables ; l'entreprise d'Alice revalorise les déchets afin de les optimiser et s'appuie sur la force des emplois locaux.

iii. Caractéristiques du corpus québécois

Ensuite, l'échantillon d'entreprises issues du Québec est plus conséquent car il comprend cinq ressources. La première est une ferme d'horticulture biologique principalement tournée vers la culture de cucurbitacées, de fraises et de fleurs. Vendant ses produits principalement sur les marchés et en circuit court, Marie promeut l'agriculture locale et raisonnée. Par la suite, nous avons contacté Arielle qui a développé un magasin de produits d'épicerie en vrac. Les produits proposés à la vente comprennent du frais et du sec, sont biologiques et locaux. Ensuite, Anne a témoigné pour sa boutique-atelier de surcyclage et de décoration de meubles. Son entreprise revalorise des meubles et des objets décoratifs destinés à être jetés. Dans un autre domaine professionnel, Carole dirige une lunetterie éthique, ainsi qu'un atelier de confection de lunettes durables. Au sein de son entreprise elle développe différentes démarches visant à protéger l'environnement et à s'occuper des liens sociaux avec sa communauté. Enfin, Françoise est à la tête d'une entreprise de conseils environnementaux pour l'industrie. Grâce à des études énergétiques de pointe, son entreprise fait de la consultance pour permettre aux entreprises industrielles de créer des projets et de réduire leurs

émissions de gaz à effet de serre.

Les caractéristiques de ces entreprises correspondent à celles attendues dans le cadre de notre étude car elles s'inscrivent, pour les deux premières, dans une démarche de commerce de proximité, biologique et celles d'Arielle, Anne et Carole, sont axées vers le zéro déchet. L'entreprise d'Arielle, tout comme celle de Carole, sont pourvues de missions sociale et environnementale. Enfin, l'entreprise de Françoise s'inscrit dans une dynamique de réduction de l'impact de l'empreinte carbone appliquée au domaine de l'industrie.

4.2.3 Description du canevas d'entretien et du déroulement des entrevues

Préalablement aux entrevues, un canevas d'entretien a été rédigé afin d'inscrire l'étude inductive dans une méthodologie plus rigoureuse. En effet, comme l'a soulevé Thomas (2006), la constitution de thématiques et de questions nous a servi de guide pour étudier les éléments recherchés. Ce canevas était constitué de deux thématiques principales que formaient « Le caractère durable et social de l'entreprise » et « Les axes et stratégies de communication de l'entreprise ». Au sein de ces thématiques, plusieurs questions étaient développées, ainsi que plusieurs sous-questions. Le canevas, approuvé au préalable par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université de Sherbrooke, ne comportait que des questions ouvertes et courtes, permettant la relance. En pratique, suivant les entrevues et au fur et à mesure des différentes entrevues, il s'est avéré que toutes les questions ne furent pas posées et/ou furent légèrement adaptées afin d'être plus compréhensibles et de correspondre davantage aux besoins de la recherche, ainsi qu'à un rythme de discussion et non d'interrogatoire, comme préconisé par Savoie-Zajc (2009, p.352). Par ailleurs, concernant le déroulement des entrevues, quatre grandes parties étaient prévues. La première partie était

consacrée à briser la glace, à faire plus ample connaissance avec l'interviewée et la mettre en confiance. Dans cette partie, je me présentais, je réexpliquais ma démarche de chercheuse et je demandais le consentement verbal pour continuer et enregistrer l'entrevue. Puis, j'invitais la personne ressource à présenter son entreprise. Par la suite, la deuxième partie s'intéressait au caractère durable et social de l'entreprise. Ensuite, la troisième partie était consacrée à ce qui nous intéressait le plus dans notre étude, c'est-à-dire, les axes et stratégies de communication déployées par l'entreprise. Cette partie prenait généralement le plus de temps. Enfin, une question de conclusion, un bref récapitulatif des propos de l'interviewée, ainsi que des remerciements clôturaient l'entrevue.

Les entrevues ont duré entre quarante minutes, pour l'entrevue la plus courte, et une heure quarante pour l'entrevue la plus longue. La durée moyenne des entrevues était d'une heure environ. Elles se sont déroulées sur une période allant de fin avril 2022 à mi-mai 2022. Elles ont pour la plupart été effectuées via la plateforme Teams car une option d'enregistrement y est disponible. Toutefois, une entrevue a dû être enregistrée par téléphone, en raison d'un problème technique de la plateforme. Par la suite, ces enregistrements ont permis de formuler des verbatims³ retranscrivant mot pour mot les dires des personnes-ressources. À partir de ces retranscriptions, une analyse détaillée a été menée. Nous allons l'expliciter dans la prochaine partie.

4.3 Analyse des données

Cette partie est consacrée à l'explication du *modus operandi* par lequel nous avons réussi à mener à bien le procédé de réduire, condenser et présenter des données, le triptyque nécessaire selon Miles et Huberman (2003) pour

3 Voir Annexe 3

réaliser une étude inductive.

Notre méthode de réduction s'est fait grâce à l'utilisation du logiciel de traitement des données Nvivo. Ce dernier a permis d'effectuer une analyse thématique et de segmenter notre analyse en différents niveaux de codage pour arriver à réduire les données brutes, faire émerger des catégories et y donner un sens pour enrichir les connaissances actuelles en recherche sur le sujet (Blais, Martineau, 2006). La thématisation des entrevues au cours de l'analyse permet en somme de dégager les éléments les plus pertinents des données brutes et de répondre à la question « Qu'y a-t-il de fondamental dans ce propos, dans ce texte, de quoi y traite-t-on ? » (Paillé, Mucchielli, 2012, p.231). Nous avons jugé approprié ce type d'analyse car il permet, d'une part, de relever les différentes thématiques pertinentes en fonction de la problématique posée et, d'autre part, d'édifier un plan d'ensemble des différents liens et contrastes, un « panorama » des convergences, divergences et répétitions entre les différentes entrevues réalisées (Paillé, Mucchielli, 2012). Plus concrètement, c'est la lecture et relecture des verbatims qui nous ont menées à faire émerger les différents thèmes principaux et à condenser les textes. Pour ce faire, nous avons suivi le procédé analytique de codage en trois temps développée par Corbin et Strauss (1990). La première partie est le codage ouvert (*open coding*). Il consiste à diviser les entrevues en unité de sens correspondant aux extraits intéressants par rapport à nos problématiques et à leur assigner un nom (ou étiquette) résumant leur essence. Nous avons donc lu plusieurs fois nos entrevues pour dégager des thèmes récurrents et les étiqueter comme, par exemple, « les réseaux sociaux » ou « la figure de l'entrepreneure ». Ensuite, le codage axial (*axial coding*) permet de regrouper les données se recoupant ou ayant des différences en catégories plus larges mais ciblées. Nous avons fait apparaître quinze catégories et sous-catégories que nous reprenons, à titre d'illustration, sous les formulations : « Valoriser le lien : les valeurs de proximité et cocréation », « Les plateformes numériques au cœur de la stratégie des entrepreneures » ou encore « Valoriser le gain

financier : les valeurs commerciales au cœur de préoccupations ». Strauss et Corbin (1990) présentent un troisième codage, le codage sélectif (*selective coding*) qui permet de trier les différentes catégories pour ne garder que les plus pertinentes pour notre analyse et à les « articuler » par rapport aux autres (Lejeune, 2014). En outre, cette étape permet une réflexion sur la théorisation des codes axiaux et la littérature scientifique existante à leur propos, afin de passer du « spécifique au général », comme nous le mentionnions au début de cette méthodologie. Tout au long de cette catégorisation, nous avons noté dans un « compte-rendu de codage » sur Nvivo des remarques explicitant les raisons des liens entre chacune des catégories afin de développer nos intuitions de chercheur (Lejeune, 2014). Par ailleurs, bien que le logiciel Nvivo fût d'une aide précieuse, notamment au niveau de l'organisation et du gain de temps, il convient de rappeler qu'il revient forcément au chercheur de faire des choix et de prendre des décisions quant à ce qu'il met en valeur ou non dans l'ensemble des données brutes, comme l'a soulevé Thomas (2006).

Afin de solder les différentes explications à propos de notre démarche de recherche, nous proposons une brève présentation des éléments valorisés par les personnes interviewées. Cet aperçu de notre analyse permet, ainsi, de mieux appréhender les résultats détaillés.

CHAPITRE 5 : RÉSULTATS

Comme expliqué plus haut, cette partie met en lumière les éléments qui sont valorisés par les personnes-ressources en ce qui a trait à leurs stratégies de communication. Cependant, afin de mieux contextualiser ces stratégies, il est d'abord essentiel de mettre en avant deux aspects centraux de celles-ci, soit le rôle central de la cheffe d'entreprise dans le développement et la mise en pratique des stratégies et les outils mobilisés par celle-ci. Ceci nous

permettra de mieux cerner par la suite comment elles les mobilisent pour mettre de l'avant les valeurs auxquelles elles sont attachées dans le cadre de leur projet entrepreneurial.

5.1 Des approches diversifiées et hétérogènes des communications

5.1.1 La place centrale de l'entrepreneure et de son réseau

Dans un premier temps, l'analyse des témoignages des interviewées permet de mettre en exergue les forces et faiblesses des personnes interviewées vis-à-vis de la gestion des communications de leur entreprise. Étant, pour la plupart, les seules aux commandes de leur entreprise, elles doivent assumer l'efficacité de leurs communications et la bonne visibilité de leur entreprise, sans formation dans le domaine. Par ailleurs, on constate que les interrogées contribuent sur le fond et la forme de leurs communications.

Au sein des entreprises participantes, les interviewées témoignent comme étant les seules à gérer la communication, que ce soit au niveau du développement des stratégies et des plans de communication ou de leur mise en pratique sur le terrain. À ce titre, Arielle, gérante d'une épicerie vrac biologique, explique que la personne qui est chargée de la gestion des communications au sein de son entreprise est elle : « C'est moi. C'est moi qui fais tout. Un entrepreneur, ça c'est l'autre définition, on fait tout de A à Z, je dirais que oui ». Elle rajoute : « C'est moi qui fais la gestion de la communauté, gestion des réseaux sociaux, qui fais le calendrier de publication, qui développe le contenu ». Ce témoignage, en accord avec celui des autres personnes-ressources, indique que les communications représentent parfois une charge. À tel point, que Judith qui recycle de la matière pour faire des verres et des bougies confie même avoir souffert d'un épisode d'épuisement professionnel en essayant de gérer la production de

contenu pour les différents canaux de communication de son entreprise. C'est pourquoi pour pallier le manque de temps ou les lacunes en communication des participantes, plusieurs interviewées se font aider par des amis et délèguent ou envisagent de déléguer la gestion et la production des communications à leurs employés ou à des professionnels extérieurs comme des photographes, des attachés de presse ou des agences de communication. Concernant l'implication des parties prenantes internes dans les communications, plusieurs personnes-ressources font part d'un certain détachement de la part des employés quant à la gestion des communications et de la nécessité de les accompagner dans cette tâche. En effet, Arielle explique que ses employés s'impliquent généralement peu dans la gestion des communications de son entreprise car ce n'est pas leur métier principal. De fait, elle s'en charge elle-même. Elle témoigne :

J'ai créé une page Facebook pour tous les collègues (...) dans l'idée de se tenir informé, d'être formé sur les produits, puis de se partager les bons coups. J'ai essayé justement d'impliquer les employés là-bas, mais ça ne marche pas. Eux autres, ils rentrent le matin, ils ont leur *shift*. Même s'ils sont super dédiés, ce ne sont pas eux qui vont venir bonifier ça. Ça ne fait pas partie de leurs tâches, ils ne sont pas payés pour ça. Ils sont super contents des fois de partager des informations, mais ils vont pas prendre le temps d'aller le faire, ils ne vont le faire de façon plus informelle sur le terrain, et même encore. Je sens que vraiment cette portion doit venir de moi principalement.

Arielle explique le manque d'investissement des employés de son magasin quant aux communications, même lorsqu'il s'agit du groupe interne leur étant destiné sur le réseau social Facebook. Elle semble déplorer cette attitude. Toutefois, à travers les entrevues menées, on remarque que lorsque les employés sont correctement guidés par l'interviewée, alors ils sont volontaires pour participer et prennent des initiatives eux-mêmes comme ce

fut le cas pour une des employées d'Arielle qui était volontaire pour aider à rédiger des articles sur un thème lui tenant à cœur. De même, la lunetterie durable de Carole partage cette dynamique :

C'est pas leur responsabilité première donc c'est vraiment dans des périodes où c'est plus tranquille. Là on va le mettre sur la liste puis à ce moment là, ça va se faire puis elles vont le faire vraiment avec joie mais il faut quand même que l'initiative parte de moi. Il faut que la directive parte de moi parce que c'est pas leur poste. (...) Après ça, évidemment elles veulent m'aider puis c'est nécessaire qu'elles soient volontaires, puis qu'elles soient ambassadrices un peu de tout le mouvement qu'on veut avoir. C'est pas leur entreprise mais c'est une partie vraiment essentielle de l'entreprise. Donc ça se fait bien mais si je ne me mets pas la direction, il n'y a pas grand chose qui se fait.

Elle explique que malgré le volontariat de ses employés, elle doit donner l'impulsion pour que débute la mise en place des communications. On voit donc que la participation des employés aux tâches communicationnelles de l'entreprise, bien que présente, est limitée. D'ailleurs, Carole souhaite remédier à ce problème en créant des « guides de *branding* » car, selon elle, « une fois que tu dis clairement ce que tu veux, c'est facile de le déléguer à l'équipe ». Ainsi, ces guides permettront de montrer la stratégie de communication à ses employés et de les responsabiliser en ce sens.

5.1.2 Les plateformes numériques au cœur de la stratégie

Comme nous l'avons vu, les plateformes numériques sont largement utilisées en marketing au sein des entreprises classiques mais elles le sont aussi dans l'entrepreneuriat du fait, entre autres, de leur faible coût et de leur capacité à faire rayonner l'entreprise (Baudour, 2017). C'est aussi ce que nous avons analysé au cours de nos entrevues. Alors que les différents

réseaux sociaux permettent la création d'une relation avec le public des interrogées, les blogs et newsletters sont des espaces de développement des valeurs des entreprises.

5.1.2.1 Les réseaux sociaux

À ce propos, un point marquant dans l'expérience des interviewées est lié au fait que les médias sociaux sont pour elles des outils incontournables pour la stratégie de leur projet entrepreneurial. Il est donc peu surprenant qu'elles y aient quasi systématiquement toutes recours comme canaux de communication. Les réseaux cités sont Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, WhatsApp et Pinterest. Cela étant dit, les raisons évoquées par les personnes-ressources pour leur choix d'utiliser un réseau ou un autre demeurent variées.

En effet, suivant la clientèle cible et le domaine d'activité de l'entreprise, les différentes interviewées voient plusieurs raisons quant à la pertinence de l'utilisation d'un réseau ou d'un autre. Facebook est privilégié par certaines personnes interviewées pour correspondre avec leurs parties prenantes. C'est le cas de Marie, horticultrice biologique, qui indique utiliser les plateformes pour échanger avec ses clients et fournisseurs :

J'ai quelques fleuristes que je dessers, puis eux, c'est beaucoup par Facebook, par Messenger, que je vais leur envoyer mes commandes parce que j'envoie plein de photos. (...) Des fois, c'est juste comme "OK. Voici mes fleurs disponibles cette semaine" écrit simplement dans un message sur Messenger. Puis après ça, je leur envoie les photos "Voici les fleurs". Puis après ça ils me réécrivent, donc c'est super rapide. Donc, toutes les communications qui sont rapides, directes, c'est vraiment ça la clé maintenant.

Cet extrait montre la praticité d'usage des réseaux grâce à l'instantanéité d'envoi des messages, l'absence d'intermédiaire physique et la possibilité de partager des photos et visuels. Ici, on voit donc davantage l'aspect pratique de ce type d'outil qui permet de faire la promotion de ses produits et d'assurer un lien de proximité avec ses clients et fournisseurs.

D'autres interviewées utilisent les réseaux car c'est un endroit stratégique où se trouve leur clientèle. Elles les utilisent aussi pour mettre en avant leurs produits et communiquer les actualités de l'entreprise. Carole qui a créé une épicerie en vrac explique d'ailleurs :

On s'est rendu compte que les gens préféraient les communications qui étaient axées sur les produits, sur les entrepreneurs, sur les entreprises avec qui on travaille, sur le côté local. Donc [nos messages sont] principalement là-dessus.

Marie qui est horticultrice biologique détaille ses publications Facebook comme cela :

Il y a des messages d'information donc je vais dire bon là on est rendu dans la saison, j'ai des tulipes de disponibles à vendre, mes abonnements de fleurs et tout ça. Je vais dire, je suis au marché samedi de 9h à midi avec tel, tel, tel produit. Après ça, j'ai aussi des messages sur Facebook que je fais comme "Aujourd'hui, c'est la journée de la terre. Voici, je vous encourage à faire des gestes pour la planète. Voici ce qu'on fait à la ferme", des choses comme ça. Puis j'ai aussi des messages où je vais relayer des publicités d'autres entrepreneurs de la région.

Comme laissent paraître ces extraits, on voit, dans un premier temps, que les deux interrogées ont catégorisé et planifié leurs publications sur Facebook

et, dans un second temps, qu'elles utilisent principalement ce réseau pour mettre de l'avant leurs produits, leur procédé de fabrication ou les personnes les ayant fabriqués. Toutefois, elles l'utilisent aussi pour relayer des informations durables en lien avec leur propre activité ou l'activité de collègues et, ainsi, informer et « encourager » leur public à suivre ces thématiques. Nous y reviendrons d'ailleurs plus tard dans cette analyse.

Néanmoins, d'autres interrogées contrastent ces propos, en ne voyant pas l'utilité de Facebook. C'est le cas d'Alice, selon qui Facebook ne permettrait pas de véritablement gagner en visibilité :

Facebook c'est clairement parce qu'on a des parents et des amis de nos parents qui ne sont pas sur Instagram mais qui voulaient des nouvelles du projet, du coup, on a lié les deux. Mais moi, je pense que Facebook c'est un peu mort, enfin je ne sais pas.

De par ces explications, on comprend que Facebook permet de faire connaître les avancées du projet d'Alice mais seulement à un cercle restreint de visiteurs : son entourage familial. Dans le même esprit, Jeanne qui a créé une application de conseils écoresponsable, ajoute « Mais en soi Facebook ça sert à rien. Enfin il n'y a personne dessus. Les posts n'ont aucune visibilité. J'ai juste créé une page pour que ça existe sur Facebook mais c'est pas très utile. » Ces propos permettent d'expliquer leur désintérêt puisqu'elles font ressortir le manque de visibilité qu'apporte ce réseau. Selon elles, ces réseaux ne sont pas pertinents pour mener à bien les objectifs de leur entreprise. On voit donc que selon leurs propres préférences, et possiblement leurs appartenances à un certain groupe d'âge, il y a une variation en ce qui a trait à la pertinence perçue du réseau par les personnes interviewées.

Concernant Instagram, il est principalement utilisé afin de présenter les

avancées de l'entreprise ou les produits en format photo et en vidéo. C'est le cas de Carole qui diversifie son utilisation des formats offerts par Instagram pour communiquer sur les produits et services de sa lunetterie. À la question à propos des formats valorisés sur les réseaux, elle a répondu :

C'est assez varié mais je dirais que numéro 1 c'est les photos. Parfois des carrousels quand ça va se prêter. Disons que si c'est sur un événement par exemple, c'est sûr que ça va être un carrousel mais de façon générale si on parle d'une monture, d'un créateur ou un client, des fois ça va être un carrousel si la personne a deux paires de lunettes. Mais je te dirais de façon générale, plus une photo.

On a fait quelques *reels*⁴ quand on avait du temps parce que c'est vraiment plus chronophage. Donc, en hiver disons quand c'était un peu plus tranquille, on a fait pas mal de *reels* et c'était intéressant. Il y avait une belle visibilité. Sinon pendant qu'on était confinés, on s'est mis à utiliser l'InstaLive. Le club de lecture est passé en InstaLive dans le fond. Donc on l'a quand même beaucoup utilisé, donc c'était cool. Ça a amené vraiment une possibilité à plus de gens de se joindre à nous.

Ces propos illustrent l'utilité que les formats photographiques et vidéographiques sur les réseaux sociaux offrent à Carole mais aussi à plusieurs autres interrogées. Effectivement, les fonctionnalités d'Instagram permettent de publier des photos et d'en publier plusieurs à la fois. En outre, les vidéos permettent de valoriser l'entreprise de différentes manières : en gagnant en visibilité ; mais aussi en utilisant le *live* permettant la continuité des activités en période de confinement, ainsi que la persistance des interactions avec les participants. Cependant, les propos de Carole sont nuancés par Jeanne et Alice. Ainsi que Judith qui estime que la page de son

4 Publication sous format de vidéo courte sur Facebook et Instagram.

entreprise n'est qu'une vitrine pour repartager leurs articles sans grande visibilité. C'est le cas pour Judith qui souligne à propos de son compte Facebook : « Donc c'est devenu vraiment comme une vitrine de produit sans être forcément un projet qui a une histoire ou des personnes derrière et ce côté un peu plus convivial n'est pas assez montré ».

Au sujet de l'utilisation des réseaux pour valoriser les produits, Alice qui conçoit des objets à partir de produits bio-sourcés, fait partie des interrogées ayant témoigné de l'importance de certains réseaux sociaux comme moyens de mise en avant de l'aspect créatif et « design » de leurs produits et de la philosophie alimentant leur entreprise. D'ailleurs, elle mentionne Pinterest comme un réseau faisant la part belle à la création et à l'inspiration :

On sait qu'il faut qu'on aille sur Pinterest aussi, mais on n'a pas le temps. En tout cas dans mon business plan, c'est marqué qu'on sera sur Pinterest mais on n'a pas eu le temps de le faire parce qu'on n'a pas encore beaucoup de réalisations, on n'est pas assez avancées. Mais il faut absolument le faire parce que c'est pour les créatifs en fait, pour les architectes, les designers, pour nos futurs clients, nos futurs prescripteurs. C'est sur ces réseaux qu'ils s'informent et qu'ils regardent et qu'ils trouvent de l'inspiration.

Avec ce témoignage, Alice appuie sur la nécessité pour son entreprise d'être présente sur les réseaux sociaux créatifs. Selon elle, son entreprise doit « absolument » être sur Pinterest, un réseau permettant de former des collections d'images renvoyant à des sites, car il correspond au réseau sur lequel ses parties prenantes sont. Aussi, ses propos montrent qu'elle a développé une stratégie numérique. Cela est aussi le cas d'autres personnes interrogées, comme nous le verrons au cours des résultats de cette étude. Étant donné que les parties prenantes utilisent ces réseaux, il est nécessaire pour les entreprises d'y être présentes afin d'être visibles, de se faire une

réputation, d'inspirer et de créer du lien avec leurs parties prenantes.

Quant à LinkedIn, le troisième réseau le plus cité par les participantes, il est utilisé principalement pour être en contact avec des parties prenantes comme des partenaires ou des fournisseurs et se tenir au courant des actualités dans le domaine de l'entreprise. D'ailleurs, la stratégie de communication numérique de Jeanne repose en grande partie sur ce réseau car, selon elle, « c'est vraiment le fait de poster beaucoup sur les réseaux sociaux qui fait que les gens me connaissent et après ça fait un peu un effet boule de neige ». Cet extrait indique que le bouche-à-oreille qui est particulièrement utile aux entreprises participantes dans la vie réelle, l'est aussi particulièrement sur les réseaux sociaux grâce au travail des algorithmes. En effet, Jeanne qui a une application de conseils écoresponsables, avance que la multiplication de ses publications accroît sa visibilité sur ce réseau social ainsi que celle de son entreprise, par la même occasion. Aussi, LinkedIn est un outil numérique fondamental pour cette participante qui lui donne la possibilité de rencontrer de potentiels investisseurs et journalistes et de transmettre ses idées gratuitement. Toutefois, certaines personnes interviewées trouvent ces différents réseaux difficiles à gérer. C'est le cas de Judith qui explique :

Tu peux aller voir, par exemple, la page Insta mais on a perdu plein d'abonnés aussi parce qu'on fait plus rien et ça aussi tu vois, c'est ça le problème avec la com, c'est que dès qu'on arrête bah c'est hyper chaud de reprendre quoi.

Avec ses propos, Judith met en évidence les inconvénients des réseaux sociaux reposant sur des algorithmes qui ne sont pas toujours en faveur des utilisateurs. On voit ressortir la frustration de la participante qui déplore que ce type de communication digitale demande un investissement quotidien, au risque de voir son compte perdre des abonnés dû à un manque d'activité. En mentionnant « c'est hyper chaud de reprendre », Judith rend compte du

manque de motivation à créer du contenu que les réseaux sociaux peuvent ainsi engendrer. Par ailleurs, cette sensation est partagée par d'autres participantes qui déplorent de ne pas avoir assez de moyen humain et de temps disponible pour travailler leur communication numérique.

Aussi, ces témoignages permettent de comprendre que les réseaux constituent des canaux très importants pour les entreprises durables afin de tenir informée leur clientèle et de gagner en visibilité. Alice, par exemple, considère ses réseaux sociaux comme des moyens de mettre en lumière les progrès de son projet.

Oui, je pense que les choses les plus sympas, c'est quand on partage nos avancées. J'ai bien aimé aussi quand on a présenté Damien, parce que du coup on était "ouais on est une vraie entreprise maintenant. On a un stagiaire. Mais je pense que les gens sont plus curieux de ce qui se passe derrière. Du coup, vraiment, tout ce qui touche aux tests, aux expérimentations, je pense que ça leur parle, ça leur parle plus.

De par ces explications, on comprend que les réseaux permettent de faire connaître les avancées du projet d'Alice. Selon elle, c'est d'ailleurs ce que le public apprécie le plus étant donné qu'il est curieux de connaître les différentes étapes de la production mais aussi les ratés et les succès de l'entreprise de design écoresponsable. Néanmoins, la fréquence d'utilisation de ces réseaux et leur gestion dépend des domaines professionnels des entreprises et du public cible.

En bref, ces divers témoignages indiquent que les réseaux sociaux permettent de mettre en avant les produits et services de l'entreprise, de tisser des liens avec les parties prenantes, de gagner en visibilité, ainsi que de créer et développer l'univers de l'entreprise.

5.1.2.2 Le blog et la newsletter

Par ailleurs, d'autres canaux numériques ont été mentionnés par plusieurs personnes interrogées. Il s'agit des blogs et des infolettres (ou *newsletters*). Nous les regroupons car ils ont, pour elles, une utilité similaire. En effet, ces canaux permettent de développer leurs ambitions durables grâce à la rédaction d'articles dans un format plus long et argumenté. Judith a, par exemple, créé un blog sur son site dans lequel elle publie des articles sur des thèmes relatifs à ses produits, afin d'améliorer le référencement SEO (*Search Engine Optimization*)⁵ de son site et ainsi gagner en visibilité. Les infolettres ont donc, pour elle, une double fonction. L'entreprise d'Alice qui conçoit des matériaux écologiques, envoie son infolettre par courriel à une liste de clients et y développe une stratégie de contenu bien réfléchie qu'elle développe comme suit :

On pense que ça sera plus facile pour résumer mensuellement un peu où on en est. L'idée, ça serait d'avoir un article sur un sujet qui nous tient à cœur pour que les gens comprennent quelle est notre personnalité et qui on est derrière l'entreprise, d'avoir une dernière photo de nos expérimentations, d'avoir une photo du dernier événement sur lequel on était présent et d'avoir un rappel de ce qu'on va faire à venir et là où les gens peuvent nous retrouver, notamment si on expose quelque part ou qu'on est présent sur un événement ou une rencontre ou quelque chose comme ça. Repartager aussi des informations qui nous tiennent à cœur, par exemple, l'évolution du cadre réglementaire pour nos clients, ça peut être intéressant. Donc de faire un peu ce travail de veille pour eux et de leur repartager des choses.

Cet extrait montre qu'elle suit une planification catégorisant les différentes

5 Processus d'amélioration du référencement web d'un site Internet.

informations qu'elle souhaite inclure dans sa *newsletter*, de la même manière que les personnes interrogées ont une stratégie de planification de contenu par catégorie pour les réseaux sociaux de leur entreprise. Cette catégorisation permet de résumer aux lecteurs les différentes activités de l'entreprise dans une seule lecture, de renforcer les valeurs véhiculées et de maintenir les clients toujours attentifs aux avancements et à la vie de l'entreprise afin qu'elles ne soient pas oubliées des clients.

De même, en parallèle de son entreprise de meubles upcyclés, Anne a créé un blog sur lequel elle publie des articles aux sujets divers. Ces sujets s'axent principalement vers la sensibilisation à l'économie circulaire et les valeurs de l'entreprise.

J'avais comme envie de parler justement de seconde main, d'économie circulaire, puis d'élargir au-delà de la décoration. Honnêtement, j'aime ça donc j'ai parti comme un petit blog à part, puis bien encore plus de messages de sensibilisation, de statistiques, un peu de faits. (...) je me disais, j'ai envie d'élargir encore plus au niveau de la communication des valeurs puis des messages environnementaux.

Comme l'indique ce témoignage d'Anne, les plateformes de blog permettent une plus grande expression aux entrepreneures. Elles sont ainsi libres de mettre davantage en avant les messages importants à véhiculer comme les valeurs de leur entreprise. D'après ce témoignage, les blogs constituent des outils permettant de sensibiliser le public de manière plus étayée aux causes défendues, comme l'environnement.

Mettre en lumière l'ensemble des différents outils de communication cités était nécessaire étant donné qu'ils ressortent comme importants pour la communication des entreprises des personnes interrogées. En effet, ventiler

la manière dont ils sont gérés permet de mieux appréhender les raisons de leur utilisation. Que ce soit afin de créer une communauté ou de tisser un lien avec elle, d'approfondir les idées et valeurs de l'entreprise ou encore d'accroître son univers.

En bref, ces divers témoignages indiquent que les plateformes numériques permettent de mettre en avant les produits et services de l'entreprise, de tisser des liens avec les parties prenantes, de gagner en visibilité, ainsi que de créer et développer l'univers de l'entreprise. Toutefois, on peut déceler une hétérogénéité dans l'utilisation et surtout la perception des réseaux dû à leur exigence de constance ou du manque de visibilité qu'ils apportent.

5.1.3 Les communications en présentiel

Toutefois, certaines entreprises participantes n'utilisent pas les réseaux sociaux comme canaux de communication principaux et préfèrent les communications plus traditionnelles. Par communications traditionnelles nous entendons, l'accueil et le service client en magasin, la voie presse, la télévision, ainsi que les communications papier.

Tout d'abord, certaines interrogées comme Anne et Arielle préfèrent les communications en magasin lorsqu'elles conseillent leurs clients. Arielle explique qu'une partie de sa clientèle cible étant trop âgée, elle n'est pas présente sur les réseaux sociaux et privilégie alors les échanges et le conseil en magasin. Le magasin d'Arielle propose alors des communications papier sur des thèmes écoresponsables afin de tenir au courant et sensibiliser sa clientèle aux actualités locales. Elle présente son idée pour soutenir les initiatives locales sous forme papier :

On va avoir un babillard à l'intérieur de la boutique, à l'entrée, parce qu'il y a souvent des communications rattachées à mettons des gens

qui peuvent aller ramasser des déchets, s'il y a une journée spéciale pour la Ville de Sainte-Marthe-sur-le-Lac, par exemple.

Selon Arielle, ne pas passer par un mode de communication exclusivement numérique est nécessaire car « on se rend compte que ce n'est pas tout le monde qui est sur les réseaux sociaux, dans notre réseau, dans notre clientèle. Donc on veut aussi les aider à travailler un petit peu ce côté-là. » Cette diversification des canaux de communication (papier, physique et numérique) est réfléchi et nécessaire, selon l'interviewée, car l'ensemble de sa clientèle n'étant pas présente sur les réseaux sociaux, elle veut tout de même aider le segment de clientèle non connectée. Aussi, fournir des solutions à l'ensemble de sa clientèle, même celle éloignée des technologies numériques, pour l'informer semble être un enjeu important pour elle.

Par ailleurs, le canal presse est toujours convoité par les entreprises à condition que son lectorat corresponde à la cible de l'entreprise. Carole essaie d'utiliser ce canal pour faire connaître sa lunetterie éthique, notamment car il peut permettre des retombées positives : « On a eu un article justement dans La Presse⁶. Puis on l'a vu, là il y a eu un impact immédiat. Des gens plus loin de Montréal qui nous découvraient comme ça, qui se sont déplacés pour devenir nos clients ». Toutefois, elle nuance son propos en soulignant :

Pour qu'un journaliste veuille parler de toi, il faut qu'il y ait une nouveauté, il faut qu'il y ait quelque chose à faire (...) Tandis que si tu lances une nouvelle collection, qu'elle a un concept, des valeurs, des "blabla" , là il y a quelque chose à dire autour et c'est là que les médias peuvent être intéressés.

Carole fait ressortir le caractère peu contrôlable et peu maniable de la

6 Principale journal quotidien québécois.

presse. En effet, selon elle, la raison pour laquelle la presse s'intéresse à son entreprise est lorsque celle-ci elle propose des nouveautés. Cela semble être un inconvénient par rapport aux communications numériques effectuées par l'entreprise qui permettent une plus grande liberté d'expression et une maîtrise des sujets abordés favorables à la mise en avant des valeurs portées. Toutefois, Carole indique qu'elle peut jouer sur ses contacts avec la presse et les journalistes en les contactant elle-même, à l'instar de Jeanne qui a expliqué avoir eu le courage de contacter une journaliste de l'ADN⁷ : « je lui ai envoyé un message privé en mode "Hello, est-ce que tu ne veux pas écrire un truc ?" et ça a marché. » On voit que cette technique qui utilise d'ailleurs, ici, les réseaux numériques, permet à l'entreprise d'avoir une visibilité supplémentaire, bénéfique pour la transmission de ses messages et valeurs clefs.

Il était important de mettre en lumière ces différents éléments caractérisant les pratiques et outils des entreprises durables car ils donnent un aperçu des stratégies mises en place par les entrepreneures durables dans leurs activités. D'une part, les outils numériques s'avèrent primordiaux et utiles au quotidien ; d'autre part, on voit qu'ils ne remplacent par entièrement les pratiques physiques et qu'ils ont des inconvénients. En outre, l'analyse des différents témoignages a permis de mettre en avant les manières stratégiques avec lesquelles les entrepreneures utilisent ces outils. Ainsi, ils permettent de tenir informées les parties prenantes, de créer et de maintenir un lien de proximité avec elles, de promouvoir leurs produits et services, ainsi que de les sensibiliser et de leur partager les valeurs durables de l'entreprise.

Ensuite, l'analyse des données va nous permettre de regrouper et de présenter les valeurs et éléments importants aux entrepreneures dans le cadre de leur activité, tout en introduisant les manières avec lesquelles elles imprègnent les pratiques de communication des entreprises.

7 Revue trimestrielle traitant de la culture numérique et de la technologie.

5.2 L'introduction des valeurs dans les stratégies de communication, un processus au sein des entreprises durables

Les entretiens ont permis de soulever plusieurs valeurs importantes que les participantes mettent de l'avant. Ces valeurs sont les suivantes : la durabilité financière, la proximité et la cocréation, ainsi que l'authenticité. Nous allons voir comment elles sont valorisées et comment elles sont présentes au sein des organisations étudiées. En effet, nous avons précédemment présenté que les valeurs pouvaient avoir un rôle dans les stratégies de communication. Nous allons donc nous intéresser à ce phénomène d'après l'analyse des données récoltées.

5.2.1 Valoriser la durabilité financière : les valeurs commerciales au cœur des préoccupations

Bien que certains chercheurs fassent état d'une propension des entrepreneures à développer des stratégies autour des valeurs chères à leur entreprise et qu'elles seraient moins enclines à rechercher le profit que les entreprises dirigées par leurs homologues masculins (Carsrud et Brannback, 2011), les interrogées sont pourtant claires quant à l'importance des objectifs commerciaux de leur activité et à leur place dans leur stratégie de communication et ce peu importe le fait qu'elles sont dans le domaine de l'entrepreneuriat durable. À l'instar de ce que mettent en évidence St-Pierre *et al.* (2011), les personnes interrogées ont une appétence pour la réalisation de profits et la performance économique dans le but de perpétuer leurs activités commerciales. C'est ce que nous allons exposer grâce aux témoignages des personnes interviewées ; mais aussi ce que nous allons nuancer en soulignant que leur démarche reste parfois cadrée de manière éthique.

Effectivement, plus de la moitié des personnes-ressources rappellent que le but premier de leur entreprise est sa durabilité financière afin de pérenniser l'avenir de leur activité. De fait, les planifications des publications numériques sur les réseaux sociaux, par exemple, prennent en compte la mise en avant des produits en promotion de l'entreprise d'Arielle, les offres promotionnelles de parrainage de Marie ou encore les offres promotionnelles ponctuelles sur le site de l'entreprise de collations saines de Pénélope. En outre, à propos de son entreprise, Carole souligne que malgré l'ensemble des mesures mises en place pour axer son entreprise en faveur de valeurs sociales, elle rappelle le caractère économique premier de son activité en mentionnant : « qu'on ne va pas se cacher que c'est une entreprise, c'est pas une OBNL⁸ non plus. » Selon Marie, vendre, informer sur ses produits et gagner en visibilité sont les premiers objectifs de son entreprise. Elle explique : « Ben mes objectifs, c'est de vendre ! C'est d'informer les gens, puis de vendre mes produits, de me faire connaître en fait. » On voit ici que, comme plusieurs de ses collègues, pour Marie, l'horticultrice biologique, il tient de l'évidence que la vente devrait être au cœur de sa stratégie et ce même si on pouvait croire que la mission de son organisation est de produire raisonnablement et biologiquement. On constate que les performances économiques lui sont importantes pour réussir à continuer à payer ses différents frais et que malgré ses communications axées vers ses valeurs, elle garde au premier plan les objectifs économiques de son entreprise. Concernant l'entreprise de Françoise, qui fait de la consultance énergétique pour les industriels, l'ensemble de ses communications sont tournées, non pas vers les bénéfices environnementaux que les services de son entreprise apportent à ses clients, mais plutôt vers les gains financiers dont ils peuvent bénéficier grâce à ses services. Elle avance :

8 Organisation à but non lucratif.

Parce que les clients malgré tout l'aspect super beau de mon emploi, ils veulent juste faire de l'argent, c'est plate comme ça. Donc pour les clients faut que ça revienne à si c'est rentable. Si c'est rentable, et que ça réduit les gaz à effet de serre : parfait. À la fin c'est un peu ça le message.

Aussi, les objectifs commerciaux et de visibilité sont primordiaux, selon elle car même si la durabilité et la réduction énergétique sont des enjeux importants pour elle, ils ne le sont pas forcément pour ses clients, les entreprises du secteur de l'industrie. Enfin, Judith cherche à redéfinir son image de marque vers un positionnement éco-luxe afin de vendre davantage de bougies et de verres recyclés. En bref, bien que les entreprises communiquent sur leurs valeurs et leurs actions durables, il n'en reste pas moins que l'objectif commercial reste au cœur de leurs préoccupations afin d'être pérennes.

Toutefois, les entrevues nous permettent de constater un contraste avec les idées plus haut. En effet, une tendance autour de l'éthique des communications et des démarches est présente dans la conscience de certaines interrogées. Au cours de son entrevue, Marie, l'horticultrice raisonnée, a nuancé ses propos cités plus tôt :

Puis idéalement on veut qu'ils veuillent [des fleurs] chez eux mais c'est plus à titre informatif, c'est plus pour que ça soit beau. Donc oui moi je veux être rentable, ce que je ne suis pas encore malheureusement, mais j'ai pas l'intention de faire des milliards et de devenir millionnaire sur le dos de mes clients. De toute façon, l'agriculture, c'est très dur.

Elle rappelle les difficultés propres au secteur de l'agriculture et sa volonté de rester fidèle à ses valeurs de production raisonnée et durable en ne

s'enrichissant pas aux dépens de sa clientèle. En mentionnant cela, elle remet au centre de ses objectifs ses convictions et son intérêt tout relatif pour l'aspect financier de son activité. Même si elle est obligée d'y penser, c'est finalement pour que son entreprise soit durable dans le temps et qu'elle puisse continuer son activité avec les mêmes principes de durabilité et de biologie. Par ailleurs, dans une démarche similaire, Carole formule à propos de la stratégie de sa lunetterie éthique :

On n'est pas très dans la promotion parce que dans l'idée d'éthique, c'est comme, nos prix sont déjà juste donc si on se met à faire des moments où est ce que c'est en rabais c'est comme "mais tout ce temps-là vous faisiez une marge qui était supérieur pour pouvoir l'amortir ?" Il y a quelque chose qui fonctionne pas vraiment.

Par ces propos, Carole expose une stratégie de ne pas effectuer de promotion sur ses produits afin de garder son éthique et ne pas emmêler les clients dans les messages. Ce qui induit d'une part, une volonté de rester compétitive et rentable sur son marché. Néanmoins, d'autre part, cette analyse permet aussi de rendre compte de sa volonté de rester fidèle à ses principes de durabilité, d'équité et d'intégrité en maintenant en tout temps une marge de profit « juste » pour être alignée avec ses communications et ses principes. Dans cet extrait, Carole utilise le discours direct pour se mettre à la place de ses clients et démontre sa volonté de leur faire transparaître les valeurs d'honnêteté et de transparence de son entreprise. Elle souligne sa capacité à définir ses actions et stratégies en fonction de l'avis de sa clientèle. Elle prend définitivement en compte leur impression et ne souhaite pas les duper, ce qui renforce et s'inscrit dans le volet social de son entreprise. Cette stratégie intègre l'opinion de sa clientèle et reflète les contours d'une volonté de proximité avec elle, comme nous allons le mettre plus en évidence par la suite.

Comme nous l'avons souligné, les personnes-ressources valorisent l'aspect

commercial à travers leur entreprise. Ainsi, elles assurent la durabilité économique de leur projet. Cet aspect leur est nécessaire pour garantir la valorisation des autres valeurs qu'elles ont à cœur. Parmi ces dernières, nous avons découvert l'importance pour les personnes interrogées de tisser des liens de proximité avec leurs parties prenantes. De fait, nous allons voir que les interviewées intègrent de différentes manières des liens avec l'ensemble des acteurs impliqués dans leur quotidien entrepreneurial. Aussi, nous allons mettre en lumière la valeur de proximité comme ayant des effets sur les stratégies de communication des entreprises étudiées.

5.2.2 Valoriser le lien : les valeurs de proximité et cocréation

L'analyse des différents témoignages effectués met en lumière une autre valeur. En effet, ces entretiens nous ont permis de détecter, d'une part, l'appétence des interrogées à tisser des liens avec leurs différentes parties prenantes, et d'autre part, l'hétérogénéité de leurs motivations et des manières de procéder. Les données extraites indiquent un attrait pour la création de relations de confiance et de proximité avec les clients afin de les fidéliser, par une diversification des canaux de communication, tantôt numériques, tantôt en présentiel. Les données recueillies permettent d'exposer l'ensemble des différents formats (photos, vidéos), techniques (cocréation, échanges verbaux) et narrations (personnalisation de messages) qui sont sélectionnés par les interrogées pour créer ce rapprochement client-commerçant. Nous allons les présenter ci-après. Par ailleurs, cette attitude et ces valeurs entrepreneuriales ont été démontrées dans la littérature scientifique, notamment par St Pierre *et al.* (2011) qui appuient la capacité des entrepreneures à travailler leurs interactions vis-à-vis des parties prenantes. En plus, de leur volonté d'investir dans la « dimension participative et interactive des relations » (Carrier *et al.*, 2006, cité dans St Pierre *et al.*, 2011, p. 194), elles développent des pratiques pour améliorer leur relation client et soigner leur communauté (St Pierre *et al.*, 2011).

5.2.2.1 *Création d'une relation de proximité par la voie numérique et en présentiel*

Tout d'abord, les plateformes numériques comme les réseaux sociaux ou les mails permettent, selon les participantes, des échanges rapides et pratiques pour leurs activités commerciales mais aussi pour répondre aux diverses interrogations et demandes de conseils de leurs clients. Marie indique entretenir une certaine relation avec son public sur les réseaux sociaux en interagissant à leurs commentaires via les réactions et les mentions « j'aime », ainsi qu'en leur répondant. Elle explique « Maintenant, à chaque fois qu'il y a quelqu'un qui me pose quelque chose [sur Facebook], je fais un j'aime ou bien je réponds. » Ces propos décrivent une entrepreneure à l'écoute des commentaires et des avis de ses clients, prête à leur répondre et à satisfaire leurs questionnements. On voit ici que cette attitude est rendue possible grâce à la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux et grâce aux fonctionnalités de réponse aux publications ou de contact de l'administratrice en message privé que les réseaux offrent. Selon d'autres interviewées, plusieurs autres fonctionnalités offertes par les réseaux sociaux permettent une interaction entre le public et l'entreprise. C'est le cas de Judith qui organise des quiz ou des sondages en *story*. Cela crée de l'engagement et est bénéfique pour l'auditoire car les thèmes sont à caractère éducatif, selon Judith.

Ce qui avait le plus fonctionné, c'était les sondages en mode où les gens apprennent des trucs et donc on avait fait un sondage sur le rapport entre ton logement et le bonheur, c'est ce qui avait créé le plus d'engagement... et puis on avait (...) un quiz en *story* et (...) en fait plein de gens avaient participé au quiz et on avait reçu des messages en mode "Ah, je savais pas ça, c'est hyper cool" et donc c'est le genre de contenu qui a beaucoup plu quoi

Ces propos permettent de comprendre une autre facette de l'utilisation des réseaux sociaux par les personnes interrogées comme des outils de communication à leur service. En effet, Judith explique qu'elle organise des sondages via Instagram ou Facebook pour créer de l'engagement, faire participer ses abonnés et prendre le pouls de leur appréciation de l'entreprise. Le fait de pouvoir recueillir l'avis des abonnés presque directement, permet à l'entreprise de s'adapter à l'avis de ses clients potentiels et de leur fournir une communication plus pertinente. Cela tout en développant une relation de proximité puisque l'entreprise se montre à l'écoute de ses parties prenantes.

Par ailleurs, plusieurs interrogées indiquent vouloir ou avoir réussi à créer une communauté autour de leur entreprise grâce aux réseaux sociaux. C'est le cas d'Alice qui avait cette idée en tête dès les débuts de son entreprise :

On s'est dit qu'il fallait quand même qu'on commence à communiquer au moment où on s'est créé pour commencer à rassembler une communauté parce qu'on s'est dit "ça serait bien, peut-être qu'il y a des gens qui nous feront des retours, peut-être qu'on arrivera à se faire connaître un jour par hasard, on sait pas". Et puis, on avait envie de partager un peu nos aventures et les sujets qui nous tenaient à cœur.

On voit dans cet extrait qu'Alice met de l'avant l'esprit de communauté à travers le rassemblement et le partage. Il en demeure néanmoins que cette communauté et ce lien de proximité qu'elle développe dans ces stratégies de communication lui permettent de tirer profit des interactions afin de « se faire connaître » et d'avoir l'avis des clients et des parties prenantes. Ce point est repris par plusieurs interviewées qui expliquent vouloir installer une interaction et une certaine relation avec leur public afin de former une

communauté d'utilisateurs. C'est le cas de Marie ou de Pénélope qui préviennent leurs clients lors de commandes grâce à des messages personnalisés via Messenger ou WhatsApp. Pénélope développe :

Je fais quand même des rappels parce que voilà les gens parfois oublient, des choses comme ça, donc un petit WhatsApp, hop. En plus ils voient ma photo personnelle. Enfin voilà, c'est ça, c'est assez de proximité, parce que c'est ce qu'on veut.

Selon cet extrait, les plateformes rendant possible un dialogue direct avec le client permettent aux entreprises la création d'un lien et une proximité avec leur clientèle. En mentionnant qu'elle se positionne en tant que rappel via l'application de messagerie instantanée WhatsApp, Pénélope laisse entendre qu'elle a la capacité de s'immiscer d'une certaine manière et ponctuellement dans leur quotidien. Ce qui a l'effet de la rapprocher de ses clients qui peuvent, en plus de lire un message personnalisé, avoir connaissance de son identité visuelle grâce à sa photo de profil. En fait, comme elle l'indique par « c'est ce qu'on veut », la création d'un lien de proximité constitue une stratégie de communication afin de fidéliser *in fine* sa clientèle. En outre, Marie est une horticultrice qui propose des abonnements de fleurs à la semaine. Elle rédige, elle aussi, des messages personnalisés à ses abonnés en panier de fleurs.

Puis, c'est sûr qu'à mes abonnés de fleurs, je vais leur envoyer un message par semaine pour leur dire "Bon, demain, c'est votre livraison de fleurs cette semaine dans votre bouquet, vous avez des tulipes. On a 4000 tulipes à l'automne. Comment entretenir votre bouquet ?" C'est des communications que je fais quand mes abonnés reçoivent leur bouquet de fleurs.

Elle explique qu'ils comportent des indications portant non seulement sur la

commande du client mais aussi sur les plantations de la ferme, ainsi que des conseils d'utilisation. Ce qui est aussi intéressant dans cet extrait, c'est le fait qu'elle s'adresse personnellement à ses clients en utilisant « votre livraison de fleurs », montrant qu'elle les considère et s'inscrit dans une dynamique de proximité avec sa clientèle. De fait, elle accentue le partage de connaissances et d'attentions avec sa clientèle. C'est aussi pour cela que les plateformes sont utilisées par les entreprises durables.

En outre, le format vidéo sur les réseaux sociaux est utilisé par certaines entreprises dans une stratégie de présentation des produits et de mise en avant de la production des produits, des services ou des entrepreneures. C'est le cas de la stratégie de communication numérique d'Anne qui valorise les vidéos tels les *lives*, les *reels* ou les *stories* sur Facebook et Instagram.

J'essaie des fois de faire des vidéos, des *lives*. Ça aussi, je n'en fais pas tant que ça. Quand j'en ai, par exemple, j'ai une belle réponse de la clientèle, mais sinon je te dirais que ça se passe vraiment soit en *story*, les gens répondent des fois aux *stories* que je fais sur Instagram ou sinon, c'est vraiment en message privé autant sur Facebook que sur Instagram.

Selon l'interviewée, ces formats vidéographiques génèrent un bel engagement de la part du public et améliorent la visibilité de son entreprise sur les réseaux sociaux. Anne illustre l'engagement par le taux de « réponse de la clientèle » que ce soit suite à la publication de stories ou à la conversation via l'envoi de messages privés. À ce propos, de par l'appellation « message privé », ces conversations impliquent une certaine intimité entre la clientèle et la participante permettant une proximité entre les deux parties.

En outre, les ventes en supermarché, les festivals ou les salons de réseautage

sont des événements physiques rentrant dans les stratégies de communication de certaines entreprises interrogées. En effet, la participation à des événements et le contact en présentiel sont des points de contact entre les parties prenantes et les entreprises grâce à une transmission de témoignages directe donc plus fluide. À cet égard, Alice témoigne :

En fait, aujourd'hui [nos clients cibles ne] réagissent pas sur les réseaux. Je ne pense pas qu'on les a tous bien touchés avec notre compte Instagram parce qu'on n'a pas pris le temps d'aller tous les ajouter, leur dire qu'on était là et nous suivre sur les réseaux. Par contre, on les avait listés quand même et on les a contactés pour leur parler du projet. Du coup, eux, ils nous font des retours en vrai. Quand on leur amène des protos et quand on va visiter leurs ateliers, ils nous expliquent leurs problèmes, ce qu'ils attendent, leurs limites, leurs freins.

Par cet extrait, on voit ressortir l'échange d'expérience permis par les rencontres en présentiel. Ces échanges sont bénéfiques aux deux interlocuteurs (le client et l'entreprise d'Alice) car ils permettent, d'une part, de faire "des retours" et donc d'améliorer les produits d'Alice mais aussi de créer un lien de proximité qui est amené par les discussions, les « visites » d'ateliers, ainsi que les explications des « problèmes ». En effet, ces échanges permettent à l'entreprise d'Alice de se montrer comme un acteur disponible pour ses clients qui a entendu et compris « ce qu'ils attendent ». D'ailleurs, il est intéressant de noter que la stratégie de l'entreprise d'Alice est dorénavant plus axée vers les communications en présentiel plutôt que celles numériques car, selon elle, les échanges sont plus concrets et approfondis lorsque les cibles sont d'autres entreprises (commerce en BtoB). De fait, l'interviewée démontre une appétence pour le développement de la valeur de proximité au sein de ses stratégies de communication. Par ailleurs, cette valeur et cette stratégie de proximité sont aussi privilégiées

par l'entreprise de Carole qui explique : « Je dirais que le contact est assez sommaire en ligne. Ce sont de petites interactions. Puis le vrai contact, la vraie création de lien se fait vraiment en boutique ». Cet extrait insiste sur l'importance des échanges entre les employés et les clients, ainsi qu'au soin que les employés accordent aux clients lorsqu'ils sont en magasin. À ce sujet, Carole développe la philosophie de sa relation client en magasin :

Notre rapport en boutique, oui c'est très professionnel mais les gens... on ne veut pas que ce soit juste transactionnel, ce n'est pas comme "t'es notre client" c'est un peu plus "t'es notre ami, on t'a compris" juste dans le service qu'on offre. C'est pas juste les gens qui cherchent dans la lunetterie leurs lunettes qui sont tout seuls. On offre un service de stylisme où est-ce qu'on s'installe avec la personne pendant une demi-heure - 45 minutes puis on lui sort plein de lunettes et à ce moment-là il y a quelque chose de très intime qui s'installe où est-ce que la personne parle de sa perception d'elle-même. Donc ça en dit beaucoup et ça crée un lien de confiance qui peut être assez fort.

De par ses explications, il est possible de constater l'effort que met l'équipe de Carole à instaurer un climat de « confiance » et de proximité pour que le client se sente plus qu'un simple consommateur et atteigne le statut d'ami. En insistant sur la qualité du service proposé et personnalisé à chaque client, Carole démontre qu'un lien « intime » peut se créer, notamment du fait des conseils et des échanges sur la vision que la personne a d'elle-même. Elle termine en rajoutant : « donc ça crée un sentiment de...les gens ont envie d'être près de nous. Les gens ont envie de faire partie de la communauté, de nos amis mais aussi de notre mission. » La mention d'un lien communautaire et amical prouve un effet de magnétisme engendré par le soin apporté au service et à la bienveillance envers la clientèle. Par extension, Carole démontre que la valorisation de la proximité est bénéfique

à son activité puisqu'elle engendre un attrait pour la « mission » de son entreprise.

Par ailleurs, grâce à son témoignage, Carole laisse paraître qu'à travers les écrans, le contact ne se crée pas aussi facilement et durablement qu'en magasin. Sur les réseaux sociaux, le contact est moins personnel et personnalisé qu'il peut l'être en boutique où des opticiennes accueillent, conseillent et guident les clients pour trouver la ou les bonnes lunettes correspondant à leur morphologie de visage. Un service qui n'est pas encore rendu possible sur des sites internet ou des réseaux sociaux. En fait, les contacts en magasin permettent de marquer les esprits des clients et de fidéliser *in fine* la clientèle. Cette idée de proximité est reprise par Arielle lors de situations de son quotidien :

On interagit [avec les clients] de façon quand même informelle mais professionnelle, tous les jours. On connaît leur nom, on connaît leur famille, on sait ce qu'ils mangent. On sait beaucoup de choses. On apprend à les connaître. Donc c'est vraiment une relation quand même de proximité. Mais qui garde un professionnalisme aussi. Il y en a quelques-uns que je vais tutoyer, mais c'est parce que ça fait un moment qu'ils viennent. Puis on s'est dit que c'était correct de se tutoyer, et puis c'est ça. C'est toujours très chaleureux, mais ça ne dépasse pas les limites.

En mentionnant « on apprend à les connaître », Arielle rend visible que la création de liens avec ses clients est au cœur de ses pratiques de communication, de manière réfléchie ou non, afin de développer des relations de confiance et de connaître les clients autant que les clients connaissent le magasin. Aussi le fait d'arriver mutuellement à l'accord de se tutoyer démontre que les clients apprécient l'enseigne et font confiance à l'équipe Arielle mais aussi à son équipe d'employés et à ses produits. De

surcroît, Arielle démontre qu'elle et son équipe ont à cœur de développer, sur le terrain, la valeur de proximité au quotidien.

Les données recueillies ont permis de dévoiler de manière plus concrète, ces relations de contact et d'échange. Effectivement, l'entretien d'un raisonnement de proximité semble même déboucher sur une dynamique de création menée de concert avec les parties prenantes. Cette création de sens à plusieurs, est une des stratégies permettant aux interrogées de faire comprendre aux parties prenantes qu'elles sont considérées au sein de l'entreprise et de renforcer leur lien de proximité.

5.2.2.2 Développement d'une logique de cocréation

Ensuite, un point saillant issu des entrevues réalisées est la dynamique de cocréation dont se servent les entreprises durables afin d'améliorer leurs produits et services ou les communications qu'elles proposent. Dans un premier temps, cette logique de collaboration peut se développer sur les réseaux sociaux. Par exemple, Marie explique qu'elle fait appel à l'avis de ses abonnés sur les réseaux sociaux afin de prendre des décisions sur certains produits, comme ce fut le cas lors du choix des cartes de souhaits pour la fête des Mères. Toutefois, cette logique peut aussi survenir en présentiel, comme l'indique Carole qui demande à certains clients de les prendre en photo afin de les mettre à l'honneur sur son compte Instagram. Elle leur laisse même un endroit d'expression sur le sujet de leur choix (avis sur l'entreprise, initiatives propres, etc.) Cette démarche s'apparente à une création de contenu en collaboration avec ses clients volontaires qui sont le plus souvent ravis, selon elle. Dans une logique similaire, Arielle s'inspire souvent des retours et des remarques de ses clients pour créer du contenu pour ses réseaux sociaux.

On a beaucoup d'échanges avec les clients, puis même sur le plancher, parce que si je suis en train de remplir de la farine

d'amande pour une cliente, je vais lui demander automatiquement "Qu'est-ce qu'elle va faire de bon avec ça ?" Donc elle va me partager souvent sa recette. Puis ça crée de l'échange, ça crée beaucoup d'apprentissages de part et d'autre. "Ah je ne savais pas qu'on pouvait faire ça avec tel ou tel produit". C'est vraiment super enrichissant de part et d'autre. Et je l'utilise souvent ... tu sais quand vous me demandiez tantôt ce qui m'inspirait, c'est beaucoup les discussions avec les clients sur le plancher.

Ces dires expliquent le bénéfice qu'apportent les discussions entre la personne interrogée et ses clients concernant son inspiration pour la création de ses publications sur les réseaux sociaux. Effectivement, la réflexion d'Arielle autour de son contenu semble s'apparenter à un travail d'équipe réalisé en étroite collaboration avec ses clients. En partageant des segments de vie et des expériences personnelles, les clients insufflent des idées, « enrichissent » la réflexion d'Arielle quant à l'utilisation de ses produits et aiguillent Arielle à propos des sujets qui les intéressent.

En outre, Arielle appuie l'importance de la valeur de cocréation dans ses activités en rapportant que des clients et des employés se sont mobilisés spontanément pour l'aider à rédiger un blog sur des thèmes inspirants. Elle explique : « On avait des clients qui ont voulu nous donner du temps et qui nous ont dit "je crois en ton entreprise, je suis bonne en jardinage. J'aimerais ça en parler. Tu voudrais que je t'aide à écrire un blog ?" "Parfait !" ». Arielle démontre donc qu'elle a réussi à mobiliser des ressources humaines et qu'elle a accepté volontiers de l'aide autour de son projet d'écriture, valorisant ainsi l'entraide et la proximité dans son rapport client/commerçant. Enfin, Arielle choisit les thèmes et sujets des communications de l'entreprise en fonction de ce qu'apprécient les clients et de ceux à quoi ils sont réceptifs.

Par exemple, tout ce qui peut toucher les cinq « r ». On dirait que ça, ça ne vient pas les chercher. Ils veulent voir. Ils aiment mieux voir un produit. Ils sont contents que ça soit un nouveau produit, puis "Ah mon dieu, ça j'aime ça. Ah une recette." Ça ils aiment ça, mais de parler spécifiquement de comment réduire ou de l'ordre des cinq « r »⁹ ... Je me suis adaptée. (...) Les gens veulent voir des photos du produit dans la boutique. Ils veulent comprendre comment ça marche. Les clients nous ont guidés aussi là-dedans.

Cet extrait indique que grâce à l'interaction sur les réseaux sociaux, la stratégie de communication évolue et qu'Arielle s'est « adaptée » aux désirs et attentes des abonnés, ce qui permet à l'entreprise de mieux cibler sa clientèle. Ces propos explicitent aussi la dynamique de cocréation du fait que les clients semblent servir de « guides » et que le contenu s'adapte à leurs souhaits. Aussi, ils aiment avoir du contenu concret donc les communications de l'entreprise se concentrent moins sur du contenu abstrait. Cette dynamique établit l'importance de l'échange d'informations à propos des goûts des clients, ainsi que la nécessité qu'attache Arielle à sa relation de proximité avec ces derniers. De même, le fait que l'entreprise soit proche de ses clients permet à Arielle de bénéficier de leurs remarques et retours et, ainsi, d'en profiter pour améliorer les services de son magasin ou encore pour les partager à ses fournisseurs et qu'ils améliorent eux aussi leurs produits. Il est donc intéressant de noter que les clients ainsi que les utilisateurs des réseaux sociaux des entreprises participantes ont le pouvoir de participer et de contribuer aux communications.

5.2.2.3 La valorisation des parties prenantes dans les communications

9 Règles permettant de tendre vers une vie « zéro déchet » : Refuser, réutiliser, recycler, réduire, rendre à la terre. (Wallon, 2018)

Ensuite, les entrepreneures désirent valoriser non seulement leur figure, mais aussi celle de leur équipe, de leurs clients ou encore de leurs fournisseurs. Cette mise en avant de leurs parties prenantes est, pour certaines interrogées, essentielle dans leur stratégie de communication. C'est, par exemple, le cas de Carole qui insiste sur le caractère humain des communications de son entreprise, que ce soit à travers la mise en avant des clients ou des employés. Carole explique qu'elle a pour stratégie de ne pas seulement se mettre elle en avant sur les réseaux sociaux de son entreprise ; mais bien de valoriser toute son équipe dans ses communications.

La lunetterie c'est vraiment la communauté, c'est vraiment "on veut mettre de l'avant nos clients, les gens qui portent nos lunettes". On veut mettre de l'avant nos lunettes mais nos fabricants aussi, les gens qui sont vraiment derrière la conceptualisation, la création, la matière puis notre équipe. Donc c'est vraiment focussé sur les humains finalement, les humains qui composent la lunetterie.

Je ne serais pas à l'aise de le faire juste moi. Par contre, de faire toute mon équipe oui. Parce que je n'ai pas envie d'être le seul visage, ce n'est pas vrai. Les gens qui viennent à la lunetterie, ce n'est pas avec moi qu'ils sont servis. Donc que moi je sois là et que je prenne la vedette, je ne trouverais pas que c'est honnête et puis je ne trouverai pas que c'est respectueux non plus pour le reste de mon équipe.

En débutant par la personnification de son entreprise la résumant en une « communauté », Carole rend compte de la place et de l'importance que les clients mais aussi les employés y occupent. Elle témoigne clairement d'une volonté de valoriser « les humains qui composent la lunetterie » et de leur maîtrise professionnelle dans ses différentes communications sur les réseaux sociaux et sur son site, afin de leur rendre ce qui pourrait s'apparenter à une sorte d'hommage. Même si son objectif est de vendre et elle le rappelle en

mentionnant sa volonté de rendre visibles ses lunettes, elle montre tout de même qu'elle développe une stratégie de communication dans lequel le produit s'éclipse en faveur des femmes et des hommes qui forment sa lunetterie. Par ailleurs, selon Carole, le choix de ne pas seulement se mettre en lumière mais de plutôt mettre son équipe grâce à des photographies et des publications sur les réseaux sociaux, apporte de l'authenticité et de l'honnêteté envers ses clients mais aussi envers son équipe. En effet, d'une certaine manière, elle souhaite retranscrire sur les plateformes, les relations clients-commerçants entretenues en magasin et que cela soit véritable et conforme à la réalité.

Anne a aussi inscrit cette dynamique dans la stratégie de planification de communication de son entreprise et explique que la création de publications autour de ses fournisseurs lui permet de diversifier son contenu sur les réseaux sociaux. C'est aussi le cas de la stratégie de communication numérique de Marie qui n'hésite pas à repartager les publications de ses clients ou des artisans de sa région sur les réseaux sociaux de son entreprise. Pénélope aimerait quant à elle développer davantage des communications plus personnalisées, à l'instar de celles reprenant les photos d'un coureur namurois qui a accepté de témoigner pour l'entreprise de son expérience sportive après avoir consommé leurs produits. Enfin, Marie explique que la mise en avant de sa figure ou de son entourage proche, comme ses enfants, permet d'engager davantage les abonnés sur les réseaux sociaux :

Moi je trouve que les communications, quand on voit les gens, quand on me voit, mettons avec des fleurs ça plaît. C'est sûr que quand on me voit avec cent fleurs dans les bras, ça pogne. Les gens aiment beaucoup voir les gens, je pense. Quand je fais des publicités, j'utilise mes enfants.

De son côté, Judith, déplore que les communications de son entreprise ne

représentent pas réellement ce que l'entreprise est et qu'elles soient davantage axées vers les objets proposés à la vente. À propos de son site web, elle le perçoit « vraiment comme une vitrine de produits sans être forcément un projet qui a une histoire ou des personnes derrière et ce côté un peu plus convivial. Ce côté il n'est pas assez montré ». Cependant, elle insiste sur la pertinence de valoriser ses parties prenantes. Dans sa stratégie, il est compris que son contenu « alterne tout le temps une publication qui est axée sur l'humain. Ça peut être soit parler de nous les collègues, soit parler de quelqu'un d'autre. » De fait, il est important qu'elle entretienne de bonnes relations avec ses fournisseurs, par exemple. C'est pourquoi elle va récolter les produits directement chez les producteurs, ce qui lui permet, en magasin, raconter l'histoire des produits et des individus derrière les produits à ses clients.

Cette dynamique va jusqu'à pénétrer le cœur d'activité de l'entreprise puisque les interviewées sollicitent parfois leurs parties prenantes via les réseaux sociaux et cocréent des produits avec eux, comme nous l'avons vu plus tôt.

5.2.3 L'importance du rôle de la figure de l'entrepreneure comme experte

L'étude des pratiques et des stratégies de communication de plusieurs PME et TPE durables dirigées par des entrepreneures en Belgique, France et Québec permet de dévoiler diverses similitudes entre ces entreprises. En dépit des domaines professionnels variés dont sont issues les entreprises participantes, une multitude de points d'attention peut être soulevée quant au contenu de communication valorisé dans ces organisations.

5.2.3.1 *La figure de l'entrepreneure*

Tout d'abord, les données recueillies nous ont permis de nous intéresser à l'impact que les entrepreneures pouvaient avoir sur les communications de leur entreprise. Leur rôle, conscient ou inconscient, peut, par exemple, se ressentir dans le style d'écriture des communications étant donné qu'elles sont en charge de leur rédaction. Selon Anne, le fait qu'elle rédige elle-même ses communiqués explique qu'ils « reflètent [sa] personnalité ». Alice, quant à elle, souligne que ses propres émotions cadrent parfois le contenu de ses communications et son ton de voix :

Quand avec ma cofondatrice, on fait des tests, ça nous fait forcément réagir. Soit on est déçues que le test n'ait pas fonctionné, soit on est contentes parce que le test a fonctionné. Du coup, on a envie de le partager. Donc, si, c'est quand même un peu nos émotions qui guident la communication.

En mentionnant que ses émotions et que les émotions de sa cofondatrice dirigent ses pratiques de communications, Alice visibilise le caractère relativement subjectif et personnel de ses stratégies de communication et de ses publications. En effet, le fait que les entrepreneures soient tristes ou heureuses de la réalisation d'un test, pour reprendre l'exemple cité, aura, selon elle, des répercussions potentielles sur la rédaction de ses publications et la manière de les présenter. De même, Carole explique que le ton de voix utilisé pour créer du contenu sur les réseaux sociaux correspond à sa propre voix, une voix jeune qu'elle pourrait utiliser pour converser avec ses amis par exemple :

Quand j'ai ouvert la lunetterie j'avais 29 ans donc c'est sûr que comme c'est moi la voix de la lunetterie, c'est sûr que je vais parler comme à mes amis, donc je vais parler à ma communauté donc en parlant à des gens de 30 ans.

Ce témoignage montre que, outre le rôle important qu'a Carole sur les communications étant donné qu'elle est directement en charge de leur rédaction, sa présence s'exerce aussi par le choix qu'elle a fait de s'exprimer d'une certaine manière, avec un certain ton de voix qui correspondrait, selon elle, à un ton de voix amical et jeune.

Ensuite, la place importante de l'entrepreneure ne se fait pas uniquement par son apport écrit puisque les entrevues effectuées nous ont permis de soulever un autre phénomène relatif à l'importance des personnes interrogées sur les stratégies de communication de leur entreprise. En effet, les témoignages de certaines interrogées ont permis d'en apprendre plus sur la mise en lumière de la figure de l'entrepreneure sur les médias sociaux et de le considérer comme un second point notable. Selon les entreprises participantes, la dirigeante constitue un élément essentiel dans les stratégies de communication et chaque entreprise propose à un moment donné un type de communication présentant leur dirigeante. Bien que les personnes interviewées elles-mêmes n'apprécient pas forcément se mettre en avant, elles avancent que cela plaît à leur public, notamment sur les médias sociaux où leurs amis et familles sont présents et que cela leur permet de faire connaître leur entreprise. C'est, par exemple, le cas d'Arielle qui explique :

Moi je n'aime pas me mettre de l'avant, je n'aime pas être le centre de l'attention. Je n'aime pas que ça soit moi qu'on regarde, mais je sens vraiment que c'est ce que les gens aiment. (...) Je le fais parce que c'est ce qu'il faut que je fasse.

Par sa dernière phrase, Arielle aborde la nécessité de sa propre mise en avant malgré le fait qu'elle n'apprécie pas cette visibilité. Ce qui peut sonner comme une contrainte est en fait une stratégie de communication axée vers les clients de son magasin et la preuve d'une prise en compte de leurs intérêts. Elle analyse de son côté ce qui fonctionne ou non auprès de sa

clientèle et ce qui augmente l'appréciation des clients à l'égard du magasin.

C'est aussi le cas dans la stratégie de communication d'Anne qui inclut des publications à son sujet car les clients apprécient de pouvoir visualiser l'individu derrière le produit. Selon elle, cela leur permet de se sentir plus proche d'elle et de faire refléter plus d'authenticité. Elle explique :

En communication, c'est ce qu'on dit aussi : les gens achètent le propriétaire avant le produit d'une certaine façon. Je pense que les gens s'attachent beaucoup. J'essaye de me mettre de l'avant un peu, mais je n'aime pas trop ça mais je vois là que c'est important. Puis je vois que les gens aiment ça. Souvent les gens m'écrivent comme "Eh Anne", je n'ai aucune idée c'est qui mais je pense que c'est cette proximité et cette authenticité qui sont importantes.

Par ailleurs, on peut noter qu'il existe différentes manières visuelles par lesquelles la figure de l'entrepreneure est mise en avant à travers les communications. Dans ce sens, l'entreprise de Pénélope qui produit des snacks sains, a choisi d'inclure cela à sa stratégie en imprimant des portraits des deux cofondatrices sur les emballages de leurs produits, accompagnés d'une brève description. Puis, dans un second temps, la stratégie de contenu sur les réseaux sociaux peut être axée vers la représentation des interrogées sous forme de photos ou de vidéos dans des publications ou des *stories* sur Facebook et Instagram. Selon les différentes entreprises participantes, les publications les plus visibles sont celles présentant les interrogées en action ou ayant un lien avec le domaine d'activité de l'entreprise. Par exemple, la stratégie numérique de Pénélope comprend des communications sur les aspects sportifs de sa vie personnelle et sur celle de sa cofondatrice. Selon elle, cela permet de créer un lien axé sur le sport et de renforcer la proximité avec leurs clients, tout en publiant des photos d'elle et de son associée, diversifiant, par la même occasion, le contenu des publications sur les

réseaux sociaux de son entreprise. Pénélope « pense que c'est quand même important de mettre un peu de vie parce que sinon, tu tends vite juste sur des *bowls* ou sur des *energy balls*, des paysages et finalement t'as pas de vrai visage derrière ». Donner l'occasion au public de visualiser les personnes derrière l'entreprise semble, selon elle, humaniser et rassurer les clients et futurs clients.

En outre, une autre manière de visibiliser la figure de l'entrepreneure est de la présenter comme porte-parole de sa propre entreprise. Il s'avère que cela est possible notamment grâce à l'utilisation de certains réseaux sociaux comme LinkedIn qui permettent d'introduire et de faire connaître son entreprise mais aussi la dirigeante à sa tête, tout en nouant des relations avec d'autres parties prenantes comme des entreprises ou des investisseurs et partenaires potentiels. La stratégie de communication sur les médias sociaux développée par Jeanne est inspirée en partie par les communications d'autres entrepreneures qui représentent leur entreprise en se mettant en avant en personnage principal de leur aventure entrepreneuriale sur les médias sociaux et notamment sur LinkedIn. Selon Jeanne, cette narration permet de faire connaître au public la ou les personnes derrière le projet et de s'auto-ériger en tant que porte-parole de son entreprise à coût réduit. Cette interviewée s'inspire de ces pratiques sur ses propres réseaux sociaux et explique :

En fait, il faut à chaque fois parler de soi et représenter sa marque tu vois. Mon app, les gens savent que c'est Jeanne. Jeanne, c'est la fille qui a les cheveux bouclés. En fait quand tu ne sais pas qu'est-ce qu'il y a derrière une marque aujourd'hui, ça ne marche pas. Enfin, c'est très rare ou alors il faut vraiment avoir des moyens marketing grâce auxquels tu peux te passer de ça.

Par ses propos, Jeanne rejoint Pénélope (citation précédente) sur la nécessité

de pouvoir se représenter la personne derrière une entreprise. Cependant, elle ajoute la notion de la pertinence d'incarner la marque publiquement notamment avec des codes visuels percutants comme, ici, ses « cheveux bouclés » qui symbolisent sa signature visuelle. Selon elle, les plateformes numériques permettent d'autant plus de le faire puisqu'ils n'impliquent par des « moyens marketing » onéreux. Aussi, selon cette cheffe d'entreprise, les clients et les parties prenantes sont intéressés par les individus à l'origine du projet et sont en demande d'avoir des représentations des dirigeants pour se sentir en confiance et adhérer au projet, voire devenir clients. En fait, Jeanne applique la stratégie de développer sa marque personnelle (*personal branding*) et estime que c'est une technique que beaucoup d'entrepreneurs et d'entrepreneures utilisent maintenant afin de communiquer à une large audience à moindres frais. Aussi, le réseau social LinkedIn est, selon elle, particulièrement utile car il permet de concevoir des publications sur le quotidien et les valeurs des dirigeants et dirigeantes en entrepreneuriat et, grâce à l'algorithme, de générer de l'engagement et ainsi une grande visibilité pour l'entreprise. Cette pratique s'apparente à une forme de narration (ou *storytelling*) de la vie de l'entrepreneure et de son entreprise afin de gagner en visibilité, accroître son influence sur son domaine, ainsi que ses ventes. À ce propos, Carole s'inspire de certaines entrepreneures, autour d'elle et sur les réseaux sociaux, qui se mettent « de l'avant en tant que porte étendard de [leurs] valeurs et de [leur] façon de vivre dans le zéro déchet. Ça je trouvais que c'était vraiment bien fait puis très authentique. » Ces paroles soulignent que la mise en avant de l'entrepreneure et la communication sur son incarnation au quotidien des valeurs véhiculées par son entreprise l'érige au statut de « porte-étendard », autrement dit, d'exemple, voire de porte-parole de ses valeurs. Selon Carole, cette stratégie de communication permet la réflexion d'une image authentique et véritable au public.

Cette communication concrète et incarnée peut être véhiculée à l'externe et

servir de fondation pour la création d'une image publique de l'entrepreneure. Les interviewées ont d'ailleurs présenté ce type de communication personnifiée et personnelle.

5.2.3.2 *La construction de la figure de l'experte : la valorisation de l'expertise*

L'étude des stratégies de communication des entrepreneures durables met aussi en lumière un phénomène rendu possible notamment grâce à l'utilisation des réseaux sociaux. Il s'agit de la volonté des interrogées de se positionner en expertes de leur domaine et d'être reconnues comme telles par leurs pairs. En ce sens, Jeanne travaille son *personal branding*, c'est-à-dire qu'elle aiguisé et développe en permanence la définition, l'orientation et la gestion de l'image qu'elle renvoie publiquement aux autres, grâce à une « mise en image et en narration d'une combinaison de caractéristiques personnelles, via différents outils et démarches » (Galindo *et al*, 2020, p.18). En effet, elle développe, notamment à l'aide des réseaux sociaux, une stratégie de contenu axée sur son positionnement en tant qu'experte d'une approche nouvelle, celle de l'association entre design et éco-responsabilité. Elle désire donc rédiger des articles et les partager sur les réseaux sociaux et des sites spécialisés pour inspirer les gens et les attirer sur son application. Selon ses mots, sa stratégie consiste à :

Construire une espèce de personnalité un peu plus publique, au-delà de mon application, pour travailler un peu le *personal branding* qui, je pense du coup, est hyper important. Et tu vois par exemple j'ai fait un TEDx là, il y a un mois. Et en fait ça fait partie un peu de cette construction, de cette image-là. J'ai envie de devenir un peu plus experte de mon sujet et que les gens me contactent au-delà de mon app, qu'ils me contactent en tant que moi, Jeanne, qui a une opinion sur tel sujet.

À travers cette citation, Jeanne indique se mobiliser lors d'événements publics comme des conférences TEDx¹⁰ afin de s'exposer en tant qu'experte dans son domaine et, ainsi, façonner son image personnelle. Ce travail a pour but de réinvestir les conséquences de ces actions dans son entreprise et dans ses communications. On peut notamment penser à l'obtention de la captation vidéo pour la rediffuser sur ses réseaux, à un travail de réseautage renforcé ou à l'obtention de nouvelles opportunités pour son application, etc. Ainsi, ce travail de communication agit en faveur d'un rayonnement de son entreprise renforcé et appuyé par du contenu de qualité, ainsi que de l'approbation de ses paires. C'est aussi le cas d'Anne qui explique :

Des fois je me dis "je suis qui moi ? Je suis pas une spécialiste du développement durable", mais tu sais quand même d'apporter mon point de vue par rapport à ça, des fois, c'est quelque chose qui m'intéresserait. Peut-être un jour dans un projet lointain, mais oui conférences, ateliers, peu importe, c'est pas quelque chose qui me dérangerait."

En mentionnant qu'elle ne serait pas contre partager son savoir lors de conférences et d'événements physiques, Anne rend visible sa volonté d'inspirer un plus grand nombre de personnes même si elle n'est pas « une spécialiste du développement durable ». Elle estime avoir les compétences et la motivation pour fournir son propre "point de vue" et un certain enseignement devant des groupes de personnes. En outre, étant donné la jeunesse de son entreprise de fabrication de matériaux biosourcés, Alice formule qu'un des objectifs de ses communications est d'apporter du crédit, de la cohérence et une certaine assurance à son entreprise, afin de s'imposer à plus long terme comme un modèle dans son domaine.

10 Concept de conférences internationales sur des sujets variés.

Un des objectifs qu'on avait quand on voulait lancer la com, c'était de gagner en crédibilité et en légitimité sur certains sujets pour devenir un peu à long terme un peu référence sur "je ne sais pas la prochaine fois, le mouvement Impact France¹¹ veut organiser une table ronde sur les matériaux précieux de l'économie circulaire qu'ils pensent à nous en fait.

À la lumière de ces données, on peut constater la volonté d'Alice d'être contactée par des organisations pour ses compétences et connaissances, en accédant ainsi avec son entreprise à un statut de référence dans son domaine. Comme elle le mentionne, cette ambition s'appuie sur la puissance et l'efficacité de ses communications pour soutenir le développement de cette position puissante et être conviée à des événements importants.

Par ailleurs, ce phénomène se traduit aussi par la consolidation de la valeur de transmission et une volonté de sensibilisation du public à travers les actions et communications des entreprises interrogées.

5.2.3.3 Valorisation des communications éducatives

La littérature sur les entrepreneures dans le domaine du durable et du social expose notamment que ces dernières se distinguent par leur aptitude à transmettre des informations et à protéger (Paradas, *et al.*, 2013). De surcroît, les personnes interrogées sur leurs pratiques de communication ont en grand nombre témoigné en faveur de ce type de communication et visent à sensibiliser leur public cible aux enjeux écoresponsables qu'elles portent. Pour elles, ce type de communication est aussi important, voire plus, que d'autres comme les informations sur l'entreprise ou les produits proposés à la vente. En effet, elles en intègrent toutes dans leur stratégie et leur planification de contenu de manière appliquée à leur domaine d'activité respectif ou sur des informations et actualités en général touchant au sujet

¹¹Association regroupant des membres de l'économie sociale et solidaire en France.

de l'éco-responsabilité. Ce type de communication devient même pour certaines entreprises comme celles de Jeanne et de Carole, un élément différenciateur, une plus-value dans leur domaine d'activité par rapport à leurs concurrents.

Plus concrètement, les données recueillies ont permis de remarquer une hétérogénéité dans la manière et les objectifs d'éducation et de sensibilisation du public. Judith vise à casser les idées préconçues sur les caractéristiques écoresponsables des matières premières des bougies et à transmettre des messages plus éthiques via des articles de blog. Anne a choisi cette même stratégie afin de proposer des articles axés principalement vers la sensibilisation à l'économie circulaire et à l'achat en seconde main. Alice défend l'idée qu'à travers les communications, son entreprise contribue à apporter des éléments d'éducation et à « donner les billes [pour] que les personnes se posent des questions en se disant "Ah tiens, je ne connaissais pas, ça m'intéresse" ». Selon Carole, le grand public n'est pas éduqué à l'achat écoresponsable. Cela dans l'ensemble des secteurs commerciaux et notamment en matière de lunetterie. Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer des missions d'une lunetterie classique, celle de Carole vise d'autres objectifs. Elle détaille la mission de son entreprise :

Mais l'objectif social c'est vraiment, il y a une grosse partie qui est de l'éducation, de la conscientisation dans le sens que de montrer aux gens qu'il faut réfléchir, qu'il faut poser des questions de ce qu'on achète.

Donc c'est à peu près ça, vraiment participer le plus possible à rendre les gens les plus conscients et en ce sens-là, les aider à faire des choix qui sont plus en accord avec leurs valeurs et qui sont plus de l'ordre de la solution face à la situation dans le monde.

D'après Carole, l'éducation s'apparente à un des piliers de sa lunetterie. Il semble primordial pour son entreprise de conscientiser et d'éduquer son public en l'amenant à réfléchir sur son mode de consommation. C'est pourquoi elle porte des messages à ce propos sur ses médias sociaux et sur son site web. Son entreprise vise à « aider [les clients] à faire des choix » et endosse un rôle de guide. Selon ses dires, ce positionnement et le discours dont il en découle, ne concerne pas seulement les lunettes, mais bien l'ensemble du mode de consommation des clients. En outre, Pénélope souhaite intégrer davantage de communications sensibilisant à une alimentation plus saine et biologique.

Ce que j'aimerais moi mieux faire aussi, c'est vraiment des articles et posts sur "Pourquoi prendre ce snack avant le sport ou après ?" ou sur les ingrédients, par exemple : "Quels sont les bienfaits du cacao ?" (...) J'aimerais recommencer avec vraiment, voilà, pour mettre en avant cette nutrition sportive et aussi un peu éduquer les gens sur le comment bien manger.

Dans cet extrait, Pénélope fait ressortir l'axe éducation et transmission de connaissances à propos de la nutrition et du sport, dans le but de sensibiliser sa clientèle et sa clientèle potentielle. Selon elle, cela développe la proximité avec son public, notamment car les articles ou posts sont rédigés par une professionnelle en nutrition (l'associée de Pénélope), ce qui renforce la confiance en la marque et crée du lien via une certaine identification du client avec les loisirs des entrepreneures.

Finalement, la volonté de conscientiser et d'éduquer le public montre l'attachement des personnes interviewées à leurs valeurs sociales de transmission et d'aide. Par ailleurs, ces valeurs semblent se refléter aussi dans la volonté des interrogées de communiquer avec honnêteté et sans désobligance vis-à-vis des parties prenantes.

5.2.4 Valoriser l'authenticité : les valeurs de transparence et de bienveillance

Bien que chaque entreprise ait sa propre identité et ses propres missions et visions, plusieurs valeurs ressortent majoritaires lorsqu'il est question de communications. Il semble évident que des entreprises durables mettent en avant des valeurs plus classiques d'écoresponsabilité et de durabilité. Cependant, même si ces dernières font partie des priorités de la majorité des entreprises participantes, d'autres valeurs émergent des données recueillies. Ce sont les valeurs d'authenticité, de bienveillance et de lutte contre la désinformation. Bien que ce soient des valeurs que l'on s'attendrait à voir au sein d'entreprises durables, il est d'autant plus intéressant de se pencher sur les manières dont elles intègrent les communications des entreprises des personnes-ressources.

Tout d'abord, à travers les données recueillies, l'authenticité et la transparence sont des valeurs qui priment souvent au sein des stratégies de communication des entreprises interrogées. Ces valeurs sont à l'honneur dans la stratégie d'Anne qui n'hésite pas à laisser exprimer sa créativité sur les réseaux sociaux et montre aussi ses créations ratées en gage de transparence. Ce parti pris axé vers le naturel se ressent jusque dans les photos prises par l'interrogée car elle ne les retouche presque pas et tient à leur faire garder une apparence naturelle. Par ailleurs, Alice partage aussi des publications à propos de ses expériences ratées étant donné que ses abonnés apprécient.

Les gens adorent...c'est horrible ce que je vais dire, ils adorent voir quand on *fail* (on rate), les échecs (...) quand j'ai créé un compte Instagram perso, j'ai partagé en *story* que quelqu'un m'avait roulé sur mon vélo et que du coup la roue était voilée. Et les gens, ils ont

commenté en disant "Mais attends, mais jamais sur Instagram, les gens parlent de leurs histoires de merde." (...) Les gens ils m'ont dit "mais c'est la vraie vie que tu poses sur Instagram et tu nous vends pas du rêve avec tes vacances je ne sais pas où". Enfin bref et du coup, pour [mon entreprise], c'est ce qu'on a voulu faire aussi. C'est notre vraie vie, notre vrai quotidien.

Cet extrait indique que grâce aux encouragements de ses abonnés, Alice a eu la réflexion d'effectuer davantage de publications reflétant la réalité positive et négative de son entreprise. Elle a remarqué que les communications dépeignant la réalité des entrepreneures et de leur projet, avec leur lot de désolation, engendrent davantage d'engagement et de réactions. Selon cette personne ressource, cela s'explique par le fait que le public apprécie voir la réalité sur le terrain, ainsi que les échecs qui rendent les entrepreneures plus humaines. Cela permet au public de s'identifier aux entrepreneures et crée une compréhension de ces dernières. Grâce à l'utilisation du discours direct, elle insiste sur les retours de ses amis qui apprécient la transparence, le caractère authentique et pris sur le vif de ses *stories*. Elle utilise son expérience personnelle concernant les goûts de son entourage à propos des publications de réseaux sociaux, pour la transposer à son entreprise et améliorer sa stratégie de communication en étant au plus proche des attentes de ses abonnés. L'engagement du public favorable à ce type de communication a renforcé la volonté d'Alice de publier davantage de communications dépeignant la réalité et le quotidien de son projet entrepreneurial.

De plus, comme nous l'avons vu, la stratégie de contenu numérique de Jeanne, notamment axée vers sa marque personnelle, est gage d'authenticité et rassure les clients et le public en visibilisant l'entrepreneure derrière le projet. Cela permet de « rapprocher des gens aussi parce que tu parais plus authentique. On sait qui il y a derrière. On peut venir me poser des

questions. (...) Moi maintenant, quand je vois des marques où je me dis "Qui est le fondateur ?" j'ai l'impression que c'est *fake* (faux) ». Par l'utilisation du verbe « paraître », Jeanne souligne l'importance d'être visible et de renvoyer cette sensation d'ouverture et de transparence aux clients. En effet, l'éveil de cette impression est nécessaire pour l'entreprise car il crée un lien de proximité client-commerçant. En se mettant à la place de son client et en se basant sur sa propre expérience de consommatrice, Jeanne illustre son intérêt pour la valeur d'authenticité et présente les contours de sa stratégie de communication axée autour de cette valeur.

En outre, Alice explique que sa stratégie de sélection d'articles et de sujets à traiter dans ses communications repose sur ses propres émotions, ce qui induit une volonté de laisser de la place au naturel dans la stratégie de communication de son entreprise. Elle explique :

Dès que quelqu'un me disait par exemple que les sociétés à mission, c'était du *bullshit* ou quelque chose comme ça, je me disais "Ok, je vais publier là-dessus et démontrer aux gens qu'est-ce qu'il y a derrière". Après il y a des trucs qui m'attristent quand on a dépassé encore une sixième limite planétaire, au début, je m'étais dit que j'allais faire des posts tout le temps pour dire aux gens tout ce qu'on est en train de dépasser, mais bon, c'est grave, on dépasse mais "regardez, il y a des solutions pour ralentir tout ça et revenir en arrière". Toujours rester hyper positif, mais au final, je ne l'ai pas fait parce que oui j'ai envie de mettre de l'émotion dans mes communications mais pas être toujours dans la réaction.

En outre, Alice veut s'assurer d'avoir des données chiffrées et précises sur les sujets environnementaux qui peuvent être sensibles. Voici sa vision stratégique :

Avant de communiquer sur "on est plus vert que le voisin" ou "voilà ce qu'on fait de plus vert que les autres", je pense qu'on va attendre d'avoir plus de recul, d'avoir fait ces analyses pour pouvoir dire en transparence "Bon bah là ça marche, là ça marche moins bien, voilà pourquoi, voilà ce qu'on va faire pour corriger." Et ça, je pense que c'est beaucoup plus sincère, plus authentique, plus transparent, plus gage de confiance en fait, de partager ce genre d'informations.

Selon l'interrogée, sa stratégie s'inscrit dans une démarche de communication faisant preuve de sincérité, d'authenticité, de transparence et de confiance envers le public. Par ce témoignage, Alice met de l'avant la dynamique de communication fondée sur l'exposition de la véritable expérience du terrain des entrepreneures.

Ensuite, un élément tacite qui ne semble pas forcément écrit dans les stratégies de communication des personnes interrogées mais qui reste ferme pour toutes les participantes est la volonté de communiquer sans porter préjudice aux entreprises qui ne sont pas durables et sans culpabiliser les clients et publics qui ne sont pas sensibles aux valeurs que les entreprises portent. C'est le cas de l'entreprise de Marie qui ne souhaite pas dénigrer les concurrents ne produisant pas de manière biologique ou locale. Elle préfère mettre en valeur ses produits d'une autre manière et garder une certaine éthique. C'est aussi le cas d'Arielle qui entretient une dynamique d'écoute et de respect des clients. Elle explique : « Chez nous, on est vraiment super clair avec le fait que tu viens chez nous et c'est à ton rythme. C'est selon ton contexte. Si t'es pas rendu à cette étape-là, c'est correct ». Le contenu des communications sur les médias sociaux de Jeanne, d'Alice et de Marie est enveloppé de bienveillance et ne vise pas à être en contrariété avec les habitudes des personnes déjà sensibilisées ou à avoir un ton moralisateur alors qu'elles ont pour rôle principal de vendre, de sensibiliser et d'inspirer. En outre, Carole acquiesce par ces mots :

La lunetterie comme c'est vraiment un lieu physique, on veut vraiment que ce soit dans la bienveillance, puis dans l'accueil de chaque personne où elle est dans son éducation, dans sa conscience. On veut pas faire sentir mal quelqu'un d'avoir acheté des lunettes en ligne plutôt qu'à l'atelier.

Par ces mots, elle insiste sur le caractère bienveillant, compréhensif et non culpabilisant des communications et de l'accueil en magasin des clients. Bien qu'elle compare la possibilité d'accompagnement personnalisé de sa boutique physique à la virtualité des sites d'achat en ligne, Carole reste fidèle à sa valeur de bienveillance et de bonhomie en l'injectant au cœur de la philosophie même de son entreprise.

D'autres valeurs sont privilégiées dans les pratiques et stratégies de communication de la majorité des entreprises participantes comme la nécessité de s'inscrire dans une démarche d'éclaircissement des enjeux relatifs à leur marché. Étant donné la sensibilisation grandissante du public aux différents enjeux environnementaux et sociaux, les entreprises participantes veulent communiquer sur la qualité et l'origine de leurs produits, ainsi que le caractère authentique de leur projet, à l'instar de l'entreprise de Judith. Elle explique que dans le domaine des bougies, il y a beaucoup d'entreprises qui communiquent de mauvais messages et qui trompent les consommateurs. Aussi, pour contrer cela, elle a développé divers types de communications pour informer ses clients sur la provenance de ses matières premières (emballages), les enjeux de santé-environnementale vis-à-vis des bougies (articles de blog) ou encore les méthodes de fabrication circulaire (publications sur les réseaux sociaux). En outre, selon plusieurs interrogées, communiquer sur les réseaux sociaux constitue un défi et une prise de risque dans un contexte de méfiance des entreprises de la part du public et face aux potentielles critiques de

greenwashing (ou écoblanchiment) et suspicions de tromperie du consommateur. Ainsi, la dynamique de développement de communications transparentes de Pénélope et d'Alice ont aussi pour but de limiter ces accusations. Alice estime que communiquer sur des sujets de durabilité environnementale est risqué et nécessite d'acquérir davantage de données précises et concrètes pour s'assurer de ne pas s'exposer à une controverse.

C'est aussi rageant de voir que, comme le grand public est devenu un peu plus sensible aux enjeux environnementaux, de durabilité, d'impact social, etc. Tout le monde surf sur la vague de "on va communiquer là-dessus, on va communiquer là-dessus" mais bon du coup... je ne sais pas si c'est intéressant, je ne sais pas si c'est vraiment transparent, si c'est vraiment sincère, est ce qu'il y a des vraies démarches derrière ? Est-ce que c'est pour nous endormir qu'on communique sur ces sujets ? Je pense qu'il faut vraiment faire attention à la manière de communiquer et c'est un sujet qu'on a avec Héléne [cofondatrice de l'entreprise] parce que nous aussi, on pourrait très bien nous dire "Ah mais vous dites que vous êtes dans une entreprise à impact social et environnemental. Mais qu'est-ce que vous faites vraiment ?" Oui, on pourrait le défendre à l'oral, expliquer par A plus B. Mais je pense qu'on ne va pas trop communiquer sur ces sujets-là tant qu'on n'aura pas énormément de données pour se *backer* derrière. C'est ce que je disais sur la transparence (...)

(...) Mais on attendra pour communiquer vraiment sur notre engagement social et environnemental. Le fait qu'on se considère comme une vraie entreprise dans l'air du temps, qui a compris les enjeux environnementaux et sociaux de son temps et qui agit en conséquence. Je pense qu'on attendra d'être un peu plus fixe et d'avoir de la donnée derrière, des choses qui montrent qu'on a

vraiment raison et que personne ne pourra challenger et personne ne pourra nous dire que c'est du *greenwashing*.

Ces extraits témoignent du fait que bien que l'engagement social et environnemental soit au cœur des préoccupations de l'entreprise de production de matériaux biosourcés, Alice adopte une stratégie de restriction des communications engagées par crainte de critiques sur l'authenticité de leur démarche durable. Ce témoignage peut aussi s'analyser en adoptant un point de vue plus optimiste et soulever le fait qu'elle veut s'assurer d'être inattaquable et de démontrer une « transparence » totale.

De fait, plusieurs personnes-ressources défendent la nécessité de transformer en actions les communications de l'entreprise et de communiquer sur ces actions. Parfois reprise dans la littérature sous l'expression « *walk the talk* » (ou « joindre le geste à la parole »), ce phénomène considère que « la communication RSE et les pratiques RSE doivent s'aligner » et se correspondre (Traduction personnelle, Schoeneborn et al., 2020, p.6). Cette dynamique permettrait, selon les personnes-ressources, de se prémunir plus efficacement contre les suspicions de malhonnêteté du public et d'apporter une communication éclairée et juste, afin de dépasser une certaine hypocrisie et du *greenwashing* (Christensen, et al., 2013, cité dans Schoeneborn, et al., 2020, p. 6).

Certaines participantes indiquent que les entreprises ne doivent pas seulement communiquer sur leurs actions sans fond mais bien démontrer à travers leurs communications en quoi les actions des entreprises sont écoresponsables. Communiquer son engagement à travers des actions concrètes et les présenter comme des solutions à un problème permettraient de dépasser le *greenwashing*, selon Marie et Carole. Cette dernière explique qu'il « n'est pas suffisant de dire juste "Ah oui c'est vert, c'est responsable", tu sais des mots qui sont très larges, qui vont beaucoup être utilisés dans le

marketing, dans le *greenwashing*. » Elle dénonce les pratiques de communication utilisant des termes trompeurs et artificiels. Elle est en faveur d'une communication qui met en action les communications, ce qui permet de se détourner et de se distinguer des entreprises pratiquant le *greenwashing*.

C'est pas suffisant de juste dire les choses, il faut faire les actions. En ce sens-là, nous mettons nos deux actions vraiment sociales en valeur : notre pourcentage des ventes sur les lunettes, le 2.000\$ qu'on a donné et le club de lecture, (...) les livres engagés dont on a fait la promotion.

Elle retranscrit de manière appropriée le concept de « *walk the talk* » en mentionnant la nécessité d'agir vis-à-vis de ses communications et de ne pas seulement communiquer sur des valeurs. Selon elle, agir concrètement comme elle le fait via les divers engagements qu'elle énonce, traduit la véritable expression des valeurs d'authenticité et d'honnêteté de son entreprise.

En bref, les personnes interrogées s'assurent, de multiples façons, que leurs entreprises, leurs communications, ainsi que leurs actions au quotidien intègrent et reflètent les valeurs de transparence, de bienveillance et d'éthique. À travers l'utilisation des médias sociaux dévoilant les coulisses du projet entrepreneurial, la gestion de la marque personnelle et la mise en avant des caractéristiques et origines des produits, les interrogées essayent de rester fidèles à leurs valeurs, tout en créant une relation de proximité et de confiance avec les clients. En outre, l'utilisation de données précises et la volonté d'inspirer plutôt que de culpabiliser le public, ajoutés à l'appui sur les actions plutôt que sur les paroles, sont des éléments présentant les interrogées comme soucieuses de refléter la réalité, d'être transparentes et honnêtes envers leur public.

L'ensemble de ces différents éléments nous mènent à vouloir mettre en exergue les résultats des analyses de nos données au regard de la littérature scientifique à propos des différents concepts que nous avons étudiés plus tôt.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION

6.1 Récapitulatif des constats de nos analyses

Analyser les différents témoignages recueillis auprès des participantes a permis de mettre en évidence différents constats à propos de leurs pratiques et stratégies de communication, ainsi que des valeurs importantes pour leur entreprise. Nous allons maintenant présenter ces constats répondant à nos deux questions de recherche, sous la forme d'un tableau récapitulatif revenant succinctement et de manière globale sur nos résultats. Cela nous permet de résumer les stratégies, objectifs et éléments valorisés par les participantes, à la lumière des principaux constats mis en exergue.

Ce tableau indique, d'une part, que les stratégies de communication ont un lien direct avec les entrepreneures, mais aussi avec les plateformes numériques, ainsi que les communications physiques. D'autre part, il révèle les manières privilégiées par les participantes pour communiquer à propos des quatre principales valeurs importantes que nous avons mises en évidence (durabilité financière, proximité et cocréation et authenticité). Ces éléments sont détaillés sous forme de valeurs afin de saisir leurs implications dans les pratiques de communication.

Tableau récapitulatif des constats des analyses des données recueillies :

	La place de l'entrepreneure et de son réseau	Les plateformes numériques ayant une place centrale	Les communications physiques
Quelles stratégies de communication sont privilégiées ?	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement personnel des entrepreneures sur la gestion, ainsi que le fond et la forme des communications. - Aide de l'entourage proche (famille, amis) - Mise en avant des parties prenantes via publications sur les RS. - Porte-parolat de l'entrepreneure. - Travail de la marque personnelle permettant le rayonnement de l'expertise de l'entrepreneure et de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'une diversité de réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.) - Planification des publications diffusées : messages informatifs pour faire connaître/ messages durables pour inspirer. - Utilisation de blogs et <i>newsletters</i> pour une communication plus large et optimisée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des communications physiques sous différentes formes : accueil et service en présentiel, voie presse, papier, etc.
Objectifs de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Considérer les parties prenantes. - Générer confiance via la figure de l'experte, gage de qualité et pour transmettre innovations et inspirer. - Transmission de 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs multiples : informer, inspirer, gagner en visibilité, tisser des liens avec les parties prenantes et développer un univers propre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs multiples : informer, inspirer, gagner en visibilité, tisser des liens avec les parties prenantes. - Démontre des

	messages éducatifs pouvant être considérés comme une plus-value.		entrepreneures à l'écoute et réactives des besoins et modes de vie de leurs clients.
--	------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------

	Valorisation de la durabilité financièrement	Valorisation du lien de proximité et de cocréation	Valorisation de l'authenticité
Comment les valeurs sont mises de l'avant dans les stratégies de communication ?	<p>-Planification de publications sur les produits et promotions.</p> <p>-Entreprises guidées par leurs valeurs mais aussi par la nécessité d'être financièrement durables.</p> <p>-Prise en compte de l'opinion des clients par rapport à la cohérence entre messages et actions de l'entreprise.</p>	<p>Création de liens de proximité de plusieurs manières :</p> <p>-Voie physique : participation et création d'événements permettant des contacts avec les parties prenantes externes.</p> <p>- Voie numérique : interactions via les réseaux sociaux et partage de connaissances.</p>	<p>- Montrer les côtés négatifs permet une identification sociale des lecteurs et une communication authentique.</p> <p>-Diffusion de messages et de données vérifiés pour éviter les accusations de <i>greenwashing</i> et faire preuve d'honnêteté.</p> <p>- Démarche non culpabilisante, ni dénigrante d'autrui.</p> <p>Communication bienveillante et</p>

			compréhensive. -Alignement des actions sur les communications.
Éléments valorisés	- Valeurs commerciale et éthique : Volonté rentabilité pour transmettre durablement les messages sociaux/ environnementaux.	- Valeurs de proximité via présence sur les RS : création de communauté et engagement grâce à l'interaction et la cocréation. - Valeur amicale via la personnalisation de messages. - Valeurs de proximité : rencontres physiques établissent des contacts avec les parties prenantes.	- Valeur d'authenticité : Écrits sur le réalisme du quotidien permettant l'identification sociale des parties prenantes. - Valeur de bienveillance via une philosophie non moralisatrice et communication éthique.

Dans la prochaine section, nous allons décortiquer certains points saillants en les mettant en tension avec la littérature scientifique présentée dans notre recension des écrits et étayée de nouvelles recherches.

6.2 La centralité des réseaux sociaux dans le travail entrepreneurial féminin

Les stratégies de gestion des communications en entrepreneuriat féminin

Tout d'abord, il nous semble nécessaire de mettre en exergue la centralité des réseaux sociaux dans le développement et la mise en place des stratégies de communication des entrepreneures. En effet, les réseaux sociaux facilitent la visibilité des entreprises et leur permettent d'entrer en communication directe avec leur clientèle cible. De fait, ce constat appuie la recherche de Manolova, *et al.* (2020) indiquant la forte croissance d'un modèle d'entreprise en ligne et du marketing numérique, devenu une nouvelle réalité. Bien que certaines participantes privilégient des pratiques de communication physiques comme les rencontres, les salons professionnels ou le bouche-à-oreille, la majorité d'entre elles considèrent les réseaux sociaux comme des moyens de communication à part entière. Ces points touchant communication en présentiel et communication numérique sont d'ailleurs corroborés par l'étude de Baudour (2017) qui présente, tout de même, une tendance croissante et « unanime » des start-ups à utiliser les réseaux sociaux. C'est ce que Van Vuuren et Van der Stoep (2017) appuient en mettant en exergue la rapidité des réseaux sociaux, la possibilité de créer des communautés et la facilité avec laquelle les parties prenantes et l'entreprise peuvent être mises en contact direct. En ce sens, les réseaux sociaux et plateformes numériques permettent une plus grande autonomie des entrepreneures dans l'épanouissement de leur entreprise grâce à la simplification de la gestion des communications accessibles sans aide externe, la diffusion de photos et de vidéos de leurs produits ou encore l'accessibilité de parties prenantes internes et surtout externes. Ainsi, notre étude s'accorde avec celle de Baudour (2017) qui présente des éléments freinant la gestion des communications dans les start-ups comme le manque de financement, de temps, de personnel et le manque de formations. Ce que nous avons aussi recueilli dans nos témoignages. De fait, les plateformes numériques participent à réduire, d'une certaine manière, les barrières qui ont pu porter préjudice aux entrepreneures par le passé.

Toutefois, à propos de l'autonomisation des entrepreneurs en communication numérique, Van Vuuren et Van der Stoep (2017) et Baudour (2017) font état d'une nécessité que nous avons aussi soulevée dans nos entrevues, celle du besoin de plus de formations en communication pour les entrepreneures. En effet, ces dernières ont souvent déploré le fait qu'elles devaient gérer leurs communications seules et qu'elles auraient besoin d'aide, notamment afin de travailler sur l'aspect numérique des communications. En effet, cela s'est avéré parfois compliqué pour certaines participantes n'ayant eu aucune formation en la matière. Toutefois, l'utilisation de ces différentes pratiques s'apprend et c'est la raison pour laquelle, certaines d'entre elles se sont auto-formées afin de pallier ce manque. Cette recherche de formation en entrepreneuriat s'avère être un phénomène répandu, notamment en entrepreneuriat féminin (Bernard, *et al.*, 2013), afin de recevoir un accompagnement tout au long du projet entrepreneurial et notamment en gestion des communications (Richomme-Huet, et d'Andria, 2013).

Le rôle des médias sociaux dans la mise en avant des valeurs durables

Par ailleurs, Poncier (2009) introduit que l'avènement des plateformes numériques et du web collaboratif 2.0 a engendré la nécessité pour les entreprises de se préoccuper de leur réputation et image numérique, choses facilitées par ces mêmes outils numériques. Néanmoins, notre étude indique que les choix stratégiques en communication des entrepreneures durables d'être présentes et de se développer sur les plateformes numériques participent à la réussite de leurs projets entrepreneuriaux.

Dans ce sens, Strähle et Gräff (2017) abordent le rôle des médias sociaux dans la communication des entrepreneurs et leurs effets sur la consommation des consommateurs. Elles expliquent que les entreprises durables ne communiquant pas sur ces outils numériques loupent une

opportunité de toucher efficacement leurs parties prenantes et publics cibles avec leurs messages durables. En suivant cette logique, les stratégies de nos participantes, axées vers le digital, sont pertinentes pour véhiculer leurs messages d'écoresponsabilité et de durabilité. En effet, cette étude présente les plateformes comme des outils permettant de partager des informations relatives aux produits et/ou services offerts, ainsi que des messages éducatifs et de conscientisation des publics aux enjeux de durabilité (Strähle, Gräff, 2017). Par ailleurs, outre la gestion facilitée de la relation client, elles sont des vecteurs d'échanges interactionnels entre les organisations et les publics, permettant aussi de valoriser la posture des publics capables d'interagir directement avec l'organisation et créant ainsi leur engagement (Strähle, Gräff, 2017).

De plus, Strähle et Gräff (2017) indiquent que les organisations peuvent y faire preuve de transparence et d'authenticité, générant ainsi la création de liens de proximité et de confiance entre organisations et publics. Les résultats de notre recherche sont en accord avec cette étude car ils montrent que les participantes sont sensibles à la transmission d'informations éducatives et sensibilisatrices aux actions écoresponsables et qu'elles le faisaient, notamment, via les médias sociaux. En outre, nos analyses indiquent qu'elles divulguent des publications sur leurs produits et leurs promotions, mais aussi qu'elles cherchent à installer des liens de proximité, ainsi qu'à engager leurs abonnés grâce, notamment, à leur authenticité. Cela marque une rupture avec les pratiques en entrepreneuriat classique. De fait, par la motivation de la transmission des messages et des valeurs écoresponsables ainsi que l'utilisation des réseaux sociaux, nos résultats indiquent que l'entrepreneuriat féminin s'inscrit dans un renouveau des pratiques de communication, ainsi qu'une communication durable bidirectionnelle optimisée et pertinente. Aussi, l'étude des pratiques de communication en entrepreneuriat féminin s'avère être judicieuse pour mettre en lumière des stratégies de communication efficaces pour cibler et

véhiculer des messages de durabilité et d'écoresponsabilité.

6.3 La mise en avant de l'entrepreneure

Par ailleurs, en nous penchant davantage sur les réseaux sociaux, nous avons observé que les entrepreneures s'impliquaient, évidemment, personnellement dans leur projet mais aussi, et surtout dans les communications de leur entreprise. En partant du fait que les entrepreneures avaient de grandes responsabilités, que de nombreux éléments (capital économique, bien matériels, valeurs et aspirations) reposaient sur le dirigeant ou la dirigeante (Torrès, 2003), nous avons étudié le rôle de ces individus sur la gestion des communications de leur entreprise. Il s'avère qu'effectivement, les entrepreneures sont fortement sollicitées afin de gérer la communication de leur entreprise. Néanmoins, un point saillant de notre analyse est la manière dont elles se consacrent ou dont elles veulent se consacrer à cette tâche.

En effet, leur propre image est mise en exergue, notamment sur certains réseaux sociaux, à travers des articles de presse ou sur leur site Internet. Cette personnification de l'entreprise intègre les stratégies de communication car leur image permet de faire rayonner leur entreprise, ainsi que leurs messages sociaux et environnementaux. Par ailleurs, elles savent que la mise en avant de leur image et des avancées de leur projet font partis de ce que les parties prenantes externes désirent étant donné l'effet rassurant que cela génère et la création de lien entre les deux parties que cela crée. Cette mise en avant fait aussi partie des éléments qu'elles valorisent car elles savent que leurs clients et leurs abonnés attendent des éléments visuels d'elles et des nouvelles de leur projet. C'est en ce sens que la figure de l'entrepreneure apparaît comme un élément important de la stratégie et a un rôle dans la transmission des valeurs de l'entreprise. En effet, elles peuvent s'appuyer sur leur image et ce qu'elle renvoie, c'est-à-dire, leur expertise,

leurs compétences, leur philosophie et leurs valeurs personnelles, afin de crédibiliser leur activité. Selon elles, cela renforce l'authenticité de leur démarche et le lien de proximité entre elles et leurs clients. De fait, la figure de l'entrepreneure s'établit comme une caractéristique pertinente à mettre en avant car leurs clients et parties prenantes internes et externes leur font confiance et, ainsi, ont confiance en leur entreprise et dans les messages et valeurs qu'elles portent. Cette particularité de l'entrepreneuriat en PME et TPE laisse supposer que la personnification des entreprises, effectuée notamment via une communication sur les réseaux sociaux permet un plus large rayonnement des entreprises. En ce sens, les entrepreneures gagnent en succès et en notoriété.

Ce que nous pouvons traiter comme une « peopolisation » de la figure de l'entrepreneure, pose la question de la manière dont sont perçus les entrepreneurs et la manière dont ils utilisent leur image. À ce propos, la notion de la célébrité de l'entrepreneur a été traitée par Boyle et Kelly (2010), démontrant qu'à travers leur gain de notoriété, c'est aussi l'expertise des entrepreneurs qui était mise en avant. Notre étude montre alors que les entrepreneures peuvent accéder, volontairement ou non, à un statut valorisé socialement grâce à l'utilisation des réseaux sociaux. Par ailleurs, ce statut facilite la transmission des valeurs sociales et environnementales, ce qui s'avère faire partie des objectifs principaux de la majorité des entrepreneures participantes. Cependant, Torrès (2003) met en garde contre cette surpuissance de l'entrepreneur sur son entreprise, qu'il nomme l'égotrophie. Selon lui, la personnalisation de la gestion d'une entreprise autour d'une seule et même personne, peut entraîner la dépendance de l'entreprise à cette personne, rendant compliqué, voire impossible sa transmission et/ou sa gestion par autrui. Ce problème a d'ailleurs été mentionné par Arielle qui craint de ne pas réussir à transmettre son épicerie vrac à une génération future. Étant donné son rôle majeur au sein des différents secteurs de son entreprise, elle se questionne sur la transmission de son entreprise et la

pérennité de son entreprise fondée sur une identité de marque prônant l'écoresponsabilité. Elle explique :

Donc oui mon entreprise est beaucoup à mon image (...) mais ma grosse crainte, c'est le jour où je ne suis plus dans la place (...), où je disparaîtrai complètement. Est-ce que ça va rester quand même l'essence, puis la mission, la vision, la valeur ? Est-ce qu'elles vont vraiment être véhiculées encore comme si j'étais là ? Ça va prendre au moins une personne qui un peu comme Arielle [la participante], je pense.

Ainsi, elle estime que les employés jouent un grand rôle dans l'entreprise et aimerait trouver des personnes aussi investies et ayant la même vision qu'elle pour pérenniser son organisation. À l'instar des dires de Torrès (2003), Carole craint de ne pouvoir être remplaçable et que son entreprise perde sa philosophie. Ce phénomène d'hypercentralisation autour de la personne de l'entrepreneure, caractéristique des TPE/PME (Torrès, 2003), démontre son rôle indispensable dans son entreprise, mais aussi dans la question de la transmission de ses « valeurs et aspirations » (p.127).

6.4 Valorisation de l'authenticité

De surcroît, nous avons soulevé à de multiples reprises dans notre analyse l'importance de la création de liens de proximité et d'authenticité. Ces notions sont d'ailleurs traitées dans la littérature, à plusieurs niveaux et dans différentes disciplines, en faisant d'elles des valeurs importantes en entrepreneuriat (Liedtka, 2007). Mentionnées dans pratiquement toutes les entretiens réalisés, elles semblent primordiales pour les personnes participantes afin de transmettre correctement leurs valeurs durables. Nous l'avons notamment soulevé par rapport à la création de la marque personnelle sur des réseaux sociaux comme LinkedIn où il est important

pour certaines participantes de développer leur notoriété afin de faire connaître, en parallèle, leur entreprise. Toutefois, les participantes soulignent l'importance de montrer des situations de leur vie entrepreneuriale réelle et des échecs. Authenticité et marque personnelle sont aussi liées au sein de la recherche de Long et Wilhoit (2018) qui étudie les corrélations entre identité et authenticité chez les blogueurs. En effet, cette recherche montre que l'identité numérique et le processus de transformation de l'identité d'un individu en une marque se doivent d'être authentiques afin d'être bien reçue par le public et de connaître le succès. En effet, l'authenticité est un élément devenu primordial pour que le public s'intéresse et s'identifie à l'individu. Étant donné qu'il est possible de la mettre en scène, l'authenticité consiste, dans le cadre des entreprises, à transmettre une image réaliste de soi-même et à créer un lien d'intimité et d'accessibilité avec les abonnés (Maares, *et al.*, 2020). De fait, c'est un élément important pour l'image de marque d'une entreprise (Long et Wilhoit, 2018). On peut voir dans cette étude des liens avec nos analyses. Long et Wilhoit (2018) démontrent que la transmission d'éléments authentiques de la vie des blogueurs dans son travail (écrit et/ou visuel) est nécessaire à la marque personnelle du blogueur pour que ce dernier soit crédible. Aussi, on peut voir un lien avec la présence des entrepreneures sur les plateformes numériques (blogs ou réseaux sociaux comme LinkedIn) et leur volonté d'y être authentiques, tout en faisant connaître leur jeune entreprise. Maares, *et al.* (2020) expliquent que les audiences perçoivent le caractère authentique des publications lorsque ces dernières ont pour sujet une passion pour un élément et des aspects négatifs de la vie (fatigue, erreurs, etc.). C'est aussi la stratégie que mettent en place, consciemment ou non, les participantes de notre étude en publiant sur des sujets écoresponsables, sur leurs échecs et leurs difficultés entrepreneuriales. Par ailleurs, l'importance de l'authenticité réside dans sa capacité à générer un engagement parmi les abonnés (Maares, *et al.*, 2020). En effet, comme nous l'avons souligné dans nos analyses, c'est grâce aux mentions « j'aime » ou aux partages de publications et donc à

l'engagement du public que les entreprises gagnent en crédibilité et en visibilité (Maares, *et al.*, 2020). Ces éléments, mettant en exergue le rôle de la valeur d'authenticité sur l'image des entreprises, renforcent l'idée que l'authenticité est une valeur primordiale au sein des pratiques de communication numérique.

6.5 L'incarnation des valeurs

Enfin, les analyses effectuées ont permis de mettre en lumière la volonté des participantes de ne pas seulement communiquer à propos de leurs actions, mais surtout de les mettre en œuvre. Comme mis en exergue par Schoeneborn, *et al.* (2020), il existe une différence entre le discours au sujet des valeurs de durabilité d'une organisation, et les actions mises en place par cette dernière en lien avec ses communications. Afin d'éviter des critiques les menaçant de *greenwashing*, les participantes préfèrent agir plutôt que de communiquer sur leurs actions.

Par ailleurs, nous avons soulevé que l'une des motivations principales de la majorité des participantes, à travers leur entreprise et leurs diverses communications, était d'inspirer leur public à changer leurs habitudes de vie et de consommation. Or, dans une perspective formative, Schoeneborn, *et al.* (2020) et Christensen, *et al.* (2013) décrivent la communication au sujet de valeurs durables comme un discours aspirationnel. En d'autres termes, la communication organisationnelle est vue comme un élément inspirant le public à des idéaux et le motive à s'améliorer. En outre, cette inspiration a des influences sur les changements de la société (Christensen, *et al.*, 2013). Dans le cas de notre étude, les idéaux véhiculés sont ceux portés par les valeurs de durabilité. Aussi, les participantes désirent inspirer leurs publics et les inspirer à être conscients, le font grâce à leur communication et aux valeurs d'écoresponsabilité dont elles l'imprègnent. Il convient de noter que les études citées étudiaient le cadre de la RSE. Or, notre étude évolue dans le cadre d'entreprises créées à partir des valeurs mêmes de durabilité. En

effet, la volonté de transmettre des valeurs d'écoresponsabilité et de bienfaits sociaux et/ou environnementaux pour la société fait partie de l'origine et de la philosophie même de la plupart des entreprises participantes. Bien que l'on peut imaginer les nuances de fonctionnement et de motivation dans la démarche entre les entreprises classiques et les PME durablement engagées, ces écrits mettent en exergue l'importance de la communication dans le développement des entreprises et dans la transmission des valeurs, si importante pour les participantes.

6.6 Pistes pour futures recherches

À la lecture de ce mémoire, plusieurs éléments peuvent être perçus comme des opportunités afin de générer de futures recherches. Nous allons brièvement les développer.

Tout d'abord, des opportunités d'ordre méthodologiques peuvent être soulevées. En effet, élargir l'échantillon de participantes à des entrepreneures venant d'autres régions que le Québec, la Belgique ou la France, permettrait l'étude de nouveaux témoignages et de nouvelles réalités. C'est pourquoi il serait pertinent, à l'avenir, d'étudier un échantillon plus large et d'examiner un éventail géographiquement centré sur d'autres régions, afin de produire des résultats potentiellement plus vastes que ceux que nous avons soulevés.

De plus, nous avons fait le choix de limiter notre recherche à des domaines professionnels non traditionnels pour les femmes. Bien que cela ait permis de s'intéresser à des champs peu étudiés, notre étude ne prétend pas être significative dans des domaines où les femmes sont traditionnellement représentées comme le soin ou le textile. C'est pourquoi il pourrait être judicieux d'étudier les pratiques de communication et les valeurs des entrepreneures dans ces domaines.

Par ailleurs, notre méthode de recension de données reposant sur des entrevues nous a permis de mettre en lumière la manière dont les participantes donnent du sens à leurs pratiques, il serait approprié d'améliorer ces résultats grâce à des observations de terrain. Nous pensons, par exemple, à l'étude des publications sur les réseaux sociaux, blogs et *newsletters* des participantes, afin de mettre en exergue leurs éléments de langage, dans quelles mesures leurs communications reflètent réellement leurs valeurs et dans quelles mesures elles dépeignent leurs actions. En effet, étudier la manière dont elles communiquent avec leurs parties prenantes permettrait, entre autres, d'apporter de plus amples éléments de réflexion sur la façon dont elles transmettent leurs valeurs. Se pencher sur la réception des communications par les parties prenantes sera juste afin d'étudier la pertinence des stratégies de communication et l'efficacité de la transmission de valeurs durables, du point de vue externe. Cela est opportun afin de mettre, par exemple, en évidence les liens entre le rôle des communications dans la transmission des valeurs relatives à une entreprise ou à un secteur spécifique.

En outre, d'autres exemples de pratiques peuvent être explorés plus profondément *in situ*, comme certains auteurs mentionnés en amont l'ont suggéré, telles la nature des interactions entre l'organisation et ses différentes parties prenantes. Dans une perspective relative aux entreprises durables, cette étude permettrait, en autres, d'analyser la mise en œuvre des valeurs de durabilité au sein des interactions entre les entreprises et leurs parties prenantes externes, afin de percevoir leur rôle dans cette perspective. Ces différentes études seraient des opportunités pour ne pas se baser uniquement sur le sens que les participantes attribuent à leurs communications et pratiques, comme ce fut le cas au cours de notre recherche. De fait, nous recommandons l'exploration sur le terrain afin de développer de nouvelles recherches.

RÉFÉRENCES

- Agle, B. R., et Caldwell, C. B. (1999). Understanding research on values in business: A level of analysis framework. *Business & Society*, 38(3), 326–387. <https://doi.org/10.1177/000765039903800305>
- Albu, O.B. (2018). ‘Making a difference’: The performative role of values in the constitution of organizations. *Management*, 21, 858-883. <https://doi.org/10.3917/mana.212.0858>
- Ali, M. (2021), "A systematic literature review of sustainable entrepreneurship with thematic analysis", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 17 No. 4, pp. 742-764. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-11-2020-0150>
- Alvesson, M. (1987). Organizations, culture, and ideology. *International Studies of Management & Organization*, 17(3), 4–18. <https://doi.org/10.1080/00208825.1987.11656459>
- Alvesson, M. et Billing, Y. D. (2009). Understanding gender and organizations. *SAGE Publications*, <https://dx.doi.org/10.4135/9781446280133>
- d’Andria, A. et Gabarret, I. (2016). Femmes et entrepreneurs : trente ans de recherches en motivation entrepreneuriale féminine. *Revue de l’Entrepreneuriat*, 15, 87-107. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0087>
- Argenti, P. A., Howell, R. A., et Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *Mit Sloan Management Review*, 46(3), 83–92.
- Aron, S. et Chtourou, A. (2014). Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : quelle cohérence pour les firmes françaises ?. *Gestion* 2000, 31, 91-115. <https://doi.org/10.3917/g2000.311.0091>
- d’Arripe, A., Oboeuf, A. et Routier, C. (2014). L’approche inductive : cinq facteurs propices à son émergence. *Approches inductives*, 1(1), 96–124. <https://doi.org/10.7202/1025747ar>
- Aubin-Auger, I., Mercier, A. Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.M., Imbert, P. et Letrilliart, L. (2008), Introduction à la recherche qualitative, *Revue*

française de médecine générale,19(84).

- Azoulay, A. et Marchand, R. (23 mars 2021). Indice entrepreneurial québécois. Réseau Mentorat. https://indiceentrepreneurialqc.com/wpcontent/uploads/2021/03/IEQ2020_210323_VLegal.pdf
- Badia, B., Brunet, F. et Kertudo, P. (2013). Les freins et obstacles à l'entrepreneuriat féminin: Étude qualitative auprès de créatrices d'entreprise dans l'agglomération de Nancy. *Recherche sociale*, 208, 7-57. <https://doi.org/10.3917/recsoc.208.0007>
- Barthelemy, A. et Slitine, R. (2011). *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*. Editions Vuibert. 233p.
- Baudour, C. (2017). L'utilisation des réseaux sociaux dans l'entrepreneuriat. Quelle place occupe la représentation de gratuité des réseaux sociaux dans la mise en place des stratégies de communication des start-ups ? [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. Dial. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:12204>
- Bencherki, N., Cooren, F., Brummans, B. H. J. M., Benoit-Barné, C., et Matte, F. (2020). La culture en tant que cultivation : Vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle. *Communiquer. Revue de communication publique et sociale*, 29. <https://doi.org/10.4000/communiquer.5674>
- Bernard, C., Le Moign, C., Nicolai, J.P. (2013, avril). L'entrepreneuriat féminin. Document d'étape. Centre d'analyse stratégique. N°2013-06. <https://mega.public.lu/dam-assets/fr/publications/references-etudes-externes/2013/entrepreneuriat-feminin/entrepreneuriat-feminin.pdf>
- Bertrand, D. (2018). L'essor du féminisme en ligne: Symptôme de l'émergence d'une quatrième vague féministe ? *Réseaux*, 208-209(2-3),232-257.<https://doi.org/10.3917/res.208.0229>
- Beylier, R.P., Messeghem, K. et Sammut, S. (2008, octobre). Recherche de légitimité et poursuite d'opportunités : proposition d'une typologie de créateurs. <http://www.airepme.org/images/File/2008/C39.pdf>
- Binder, J.K, et Belz, F-M. (2015). "Sustainable entrepreneurship : What is it?" dans Kyro, P. (dir.), *Handbook of entrepreneurship and sustainable development research*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp.30-71.
- Blais, M., et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description

- d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Blandin, C. (2017). Présentation: Le web : de nouvelles pratiques militantes dans l'histoire du féminisme ? *Réseaux*, 201(1), 9-17. <https://doi.org/10.3917/res.201.0009>
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 1999, 843 p. Dans (2001). *Sociologie générale. L'Année sociologique*, 51, 257-273. <https://doi.org/10.3917/anso.011.0256>
- Boutillier, S. (2009). Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888). *Innovations*, 30, 115-134. <https://doi.org/10.3917/inno.030.0115>
- Boyle, R., et Kelly, L.W. (2010). The celebrity entrepreneur on television: profile, politics and power, *Celebrity Studies*, 1:3, 334-350, DOI: 10.1080/19392397.2010.511135
- Bréchet, J.-P., et Desreumaux, A. (1998). Le thème de la valeur en sciences de gestion: représentation et paradoxes. Dans J.-P. Bréchet, *Valeur; marché et organisation* (p. 27 à 54). Nantes: Presses académiques de l'ouest.
- Broms, H., et Gahmberg, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 482-495. <https://doi.org/10.2307/2392254>
- Bruni, A., Gherardi, S. et Poggio, B. (2004), « Entrepreneur: mentality, gender and the study of women entrepreneurs », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, n° 3, pp.256-268. <https://doi.org/10.1108/09534810410538315>
- Brush, C. G. (1997). Women-owned businesses: Obstacles and opportunities. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2 (1), 1-24.
- Brush, C., de Bruin, A., Welter, F. (2009). "A gender-aware framework for women's entrepreneurship", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol.1, n°1, p. 8-24.
- Carrier, C, Julien, P-A., et Menvielle, W., (2006). « Entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années », *Gestion*, 31 (2), p. 36 -50. Doi: 10.3917/riges.312.0036

- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1:3
DOI 10.1186/s40991-016-0004-6
- Carsrud, A., et Brannback, M. (2011), « Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? », *Journal of Small Business Management*, vol. 49, n° 1, pp. 9-26.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00312.x>
- Châtel, F., et Mora, V. (8 mars 2021). Enquête Sine. Femmes créatrices d'entreprises – Une part assez stable mais les profils évoluent. INSEE. Flash Provence-Alpes-Côtes-D'Azur n° 73.
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5229608#consulter>
- Choi, D.-Y., et Gray, E.-R., (2008). «The venture development processes of 'sustainable' entre-preneurs», in *Management Research News*, 31 (8), 558-569.<https://doi.org/10.1108/01409170810892127>
- Christensen, L. T., Morsing, M., et Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20, 372-393.
<https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Collins, O. F., et Moore, D. G. (1964). *The Enterprising Man*. East Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.
- Commission européenne (2003). Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises. *Journal officiel* n° L 124, p. 0036 – 004.
- Cooren, F., Matte, F., Benoit-Barné, C. et Brummans, B. H. J. M. (2013). Communication as ventriloquism: A grounded-in-action approach to the study of organizational tensions, *Communication Monographs*, 80 (3), 255-277. <https://doi.org/10.1080/03637751.2013.788255>
- Corbin, J. M. et Strauss, A. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Danis, N., et Leurs, Y. (2021, 8 mars). Enquête Sine. Entrepreneuriat féminin : la parité avance à petits pas. INSEE. Flash Auvergne-Rhône-Alpes n°86. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5229846>
- David, M.D., et Lambotte, F. (2014). Entre discours, actions et éthique: pour une proposition de méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE.
<https://doi.org/10.4000/communiquer.579>

- Defourny, J., et Nyssens, M. (2006). Defining Social Enterprise. In M. Nyssens (Ed.), *Social Enterprise, at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society* (pp. 3-26). Routledge. Doi:10.4324/9780203946909
- Delphy, C. (1997), *L'Ennemi principal, Tome I*, Syllepse, 262 p.
- Driskill, G. W., et Brenton, A. (2011). Organizational culture in action: A cultural analysis workbook. London, UK: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4324/9780429427473>
- Escandon, E. (27 octobre 2020). Femmes et entrepreneuriat. Les études du Conseil Economique, Social et Environnemental. *Journal Officiel de la République Française*. https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Etudes/2020/202024_femmes_entrepreneuriat.pdf
- Falkheimer, J. et Heide, M. (2014). From public relations to strategic communication in Sweden: The emergence of a transboundary field of knowledge. *Nordicom Review*, 35(2) 123-138. <https://doi.org/10.2478/nor-2014-0019>
- Fonrouge, C et Petzlod Dumeynieux, S. (2013). « Entrepreneuriat durable: nouvel eldorado? », Dans : *Le grand livre de l'entrepreneuriat*. Dunod, pp.448, 2100590057. <hal-01395582>
- Freeman, E. (1984). Stakeholder Management. Pitman: Mansfield.
- Galindo, G., Copienne, G. et Pierre, G. (2021). Chapitre 2. Les contours du personal branding aujourd'hui. Dans :, G. Galindo, G. Copienne et G. Pierre (Dir), *Le personal branding: Pourquoi et comment en faire un atout professionnel ?* (Pp. 16-28). Paris : Dunod.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32.
- Grunig, J-E., et Hunt, T. (1984). Managing public relations, Holt, Rinehart and Winston Inc., 550 p.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches qualitatives* – Vol.26(1), 2006, pp. 32-50. <https://doi.org/10.7202/1085397ar>
- Guillemette, F., et Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2) : 4-21. <https://doi.org/10.7202/1085270ar>

- Guth, W. D., Tagiuri, R. (1965, septembre). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*. Boston, Mass. : Harvard Business School Publ. Corp., ISSN 0017-8012, ZDB-ID 2382-6. - Vol. 43.1965, 5, p. 123-132. <https://hbr.org/1965/09/personal-values-and-corporate-strategy>
- Haack, P., Schoeneborn, D. et Wickert, C. (2012). Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? Exploring narrative dynamics in corporate responsibility standardization. *Organization Studies*, 33 (5/6),813-45.<https://doi.org/10.1177/0170840612443630>
- Hansen, H. (2013). Book review: Building the responsible enterprise: Where vision and values add value. *Organization Studies*, 34 (8), 1225-1229.<https://doi.org/10.1177/0170840613484678>
- Hall, J. et Vredenburg, H. (2003). «The challenges of innovating for sustainable development», in *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 61-68.
- Halladay Coughlin, J., et Thomas A. R. (2002). *The rise of women entrepreneurs: People, processes and global trends*. Quorum Books.
- Hamel, A., Dominique, J. et Blancard, P. (2021, 24 novembre). Résolution. Le CESE poursuit son engagement en faveur des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes. *Journal Officiel de la République Française*.https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2021/2021_004_droit_egalite_femmes_hommes.pdf
- Harding, R. (2004). Global entrepreneurship monitor: United Kingdom 2004. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. <https://ssrn.com/abstract=1509986>
- Harding, S. (1987). The Method Question. *Hypatia*, 2(3), 19-35. doi:10.1111/j.1527-2001.1987.tb01339.x
- Hisrich, R. D., et O'Brien, M. (1981). The woman entrepreneur from a business and sociological perspective. In K.H. Vesper (Ed.), *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 21-39). Boston, MA: Babson College.
- Hisrich, R. D., et Brush, C. (1983). The woman entrepreneur: Implications of family educational, and occupational experience. Dans J. A. Hornaday, J. A. Timmons, et K. H. Vesper (dir.), *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 255-270). Boston, MA: Babson

College.

- Hughes, K., Jennings, J., Brush, C. et Welter, F. (2012), « Extending women's entrepreneurship research in new directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, pp. 429-442. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00504.x>
- Jaouen, A. (2010). Typologie des dirigeants de très petites entreprises, *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 23, no. 1, pp. 133–152. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593478>
- Johnstone-Louis, M. (2017). Corporate social responsibility and women's entrepreneurship: towards a more adequate theory of "work". *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 569-602. doi:10.1017/beq.2017.6
- Joyner, B. E., et Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311.
- Kvale, S. (1996). Interview Views: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lamoureux, D. (2006). Y a-t-il une troisième vague féministe ? *Cahiers du Genre*, S1, 57-74. <https://doi.org/10.3917/cdge.hs01.0057>
- Léger-Jarniou, C., Nelson, T. et Chasserio, S. (2015). Perspectives francophones sur les femmes entrepreneures : au-delà des approches comparatives, vers une approche compréhensive. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 14(2-3), 19-30. <https://doi.org/10.3917/entre.142.0019>
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- Lewis, P. (2006), « The quest for invisibility: female entrepreneurs and the masculine norm of entrepreneurship », *Gender, Work and Organization*, vol. 13, n° 5, pp. 453-469. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00317.x>
- Liedtka, J. (2008). Strategy making and the search for authenticity *Journal of Business Ethics* . 80:237–248 . DOI 10.1007/s10551-007-9415-3
- Long, Z., et Wilhoit, E.D. (2018). Disciplined freedom, branded authenticity, and dependable independence: how tensions enact flexibility in lifestyle blogging careers, *Journal of Applied Communication Research*, 46:3, 368-387, DOI:

10.1080/00909882.2018.1467570

Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 (J.O. n° 0023 du 28 janvier 2011)

Luckerhoff, J., et Guillemette, F. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*. Québec, Presses de l'Université du Québec 302 pages, ISBN 978-2-7605-3518-3

Maak, T., et Pless, N.M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66 (1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

Maares, P., Banjac, S., et Hanusch, F. (2021). The labour of visual authenticity on social media: Exploring producers' and audiences' perceptions on Instagram. *Poetics*, 84, 101502. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2020.101502>

Mahoney, J. (2011) Horizons in strategic communication: theorising a paradigmshift, *International Journal of Strategic Communication*, 5:3, 143-153, DOI:[10.1080/1553118X.2011.537603](https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.537603)

Manolova, T.S., Brush, C.G., Edelman, L.F. et Elam, A. (2020). Pivoting to stay the course : how women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the Covid-19 pandemic. *International Small Business Journal*, 38(6), 481-491. <https://doi.org/10.1177/0266242620949136>

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press, 228 p.

McPhee, R. (2015). *Organizational discourse*, Cambridge: Polity Press. *M@n@gement*, 18(4), 314–320.

Meglino, B. M., et Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80065-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80065-8)

Messeghem, K., et Torrès, O. (2015). Introduction. Entrepreneuriat et PME : de la connaissance à la reconnaissance d'une discipline. Dans : Karim Messeghem éd., *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME* (pp. 5-26). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.torre.2015.01.0005>

Miles, M.B., et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2i éd.). Paris : De Boeck.

- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated). Sage Publications.
- Muldoon, J., Lucy, C. et Lidzy, S. (2019), "The impact of social dominance orientation on female entrepreneurial intention", *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 22 No. 2, pp. 109-125. <https://doi.org/10.1108/NEJE-05-2019-0025>
- Nadeau, O. (2020). Les rôles de la communication stratégique dans les premières phases de développement des startups technologiques. [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. Dial. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:27632>
- Orhan, M., et Scott, D. (2001), « Why women enter into entrepreneurship: An explanatory model », *Women in Management Review*, vol. 16, n° 5, pp. 232-243. <https://doi.org/10.1108/09649420110395719>
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans : P. Paillé et A. Mucchielli (dir.), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Paris : Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231>
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1 (1), 63–85.
- Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises : De la sensibilisation à l'engagement. *La Revue des Sciences de Gestion*, 247-248, 129-137. <https://doi.org/10.3917/rsg.247.0129>
- Paradas, A., Debray, C., Revelli, C. et Courrent, J. (2013). Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 187-207. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0187>
- Pavard, B. (2017). Faire naître et mourir les vagues : comment s'écrit l'histoire des féminismes, *Itinéraires*, n°2. <https://doi.org/10.4000/itineraires.3787>
- Pettigrew, A. (1979) "On studying organizational cultures." *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-81. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Poncier, A. (2009). La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1, 81-91. <https://www.cairn.info/revue--2009-1-page-81.htm>.
- Putnam, L. L., et Maydan Nicotera, A. (2010). Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it.

Management Communication Quarterly, 24(1), 158–165.
<https://doi.org/10.1177/0893318909351581>

Raïche, G. et Noël-Gaudreault, M. (2008). Article de recherche théorique et article de recherche empirique : particularités. *Revue des sciences de l'éducation*, 34 (2), 485–490. <https://doi.org/10.7202/019691ar>

Richomme-Huet, K. et d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. *Management international*, 17(3), 100–111. <https://doi.org/10.7202/1018270ar>

Rokeach, M. (1979). *Understanding human values: Individual and societal*. Free Press : NY. 322 p.

Roundy, P. (2014). Doing good by telling stories: Emotion in social entrepreneurship communication. *Journal of Small Business Strategy*, 24(2): 41-68.

St-Pierre, J. Carrier, C. et Pilaeva, K. (2011, octobre). Développement durable et PME: les femmes ont-elles une conception différente de celle des hommes? Colloque international du Réseau entreprise et développement durable, Montréal, Canada. ffhal-01703402

Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (3e éd., pp. 263-285). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Schaltegger, S. et Wagner, M. (2010, 5 juin). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20, 222–237. DOI: 10.1002/bse.682

Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., Mcphee, R. D., Seidl, D., et Taylor, J. R. (2014). « The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison », *Management Communication Quarterly*, 28: 2. 285-316.
<https://doi.org/10.1177/0893318914527000>

Schoeneborn, D., Morsing, M., et Crane, A. (2020). Formative perspectives on the relation between CSR communication and CSR practices: Pathways for walking, talking, and t(w)alking. *Business & Society*, 59(1), 5–33. <https://doi.org/10.1177/0007650319845091>

Scott, C. E. (1986). Why more women are becoming entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 24 (4), 37-44.

- Sealy, R. et Singh, V. (2006). 'Role models, work identity and senior women's career progression - Why are role models important?', Best papers proceedings of Academy of Management annual meeting. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2006.22898277>
- Spinuzzi, C., Jakobs, E-M. et Pogue, G. (2016). A good idea is not enough : Understanding the challenges of entrepreneurship communication. In: *International conference on competitive engineering – Ressource efficiency for global competitiveness* (Coma 2016), 27.1. bis 29.1.2016. Stellenbosch University (ZA), Proceedings, 547-552
- Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization, *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/13632540410807637>
- Stodder, G.S. (1998, juillet). Goodwill Hunting, *Entrepreneurs*, 118-121. <https://www.entrepreneur.com/article/16106>
- Strähle, J. et Gräff, C. (2017). The role of social media for a sustainable consumption. Dans: Strähle, J. (dir.) *Green Fashion Retail*. Springer Series in Fashion Business. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2440-5_12
- SPF Economie (2021). PME selon le genre des administrateurs. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme/pme-selon-le-genre-des>
- SPF Economie (2022, 4 mars). Entrepreneuriat féminin. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/entrepreneuriat-feminin>
- Tchankam, J., Ndoume Essingone, H. et Tchagang, E. (2020). Chapitre 14. Portée et limites de la recherche qualitative. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Produire du savoir et de l'action: Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 165-174). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0165>
- Thomas, D.R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, n°144, 119-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>

- Van Vuuren, K. et Van der Stoep, J. (2017). "Lessons learned: Communication studies in transition", *How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 2)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 91-103. doi:10.1108/S2398-391420170000002005
- Wallon, V. (2018, 18 septembre). Zéro déchet : les 5 règles pour bien commencer. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1123887/zero-dechet-5-regles-refuser-reduire-reutiliser-recycler-composter>
- Werder, K. P. (2015). The integration of domains: Multidisciplinary approaches to strategic communication campaigns, *International Journal of Strategic Communication*, 9:2, 79-86, DOI: 10.1080/1553118X.2015.1010829
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., et Werder, K. P. (2018) Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice, *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, 487-505, DOI: [10.1080/1553118X.2018.1493485](https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485)

ANNEXES

Annexe 1 : Protocole d'entrevue

Les questions suivantes ont servi de guide lors des entrevues. Elles n'ont pas nécessairement été toutes utilisées systématiquement à chaque entrevue.

I. Introduction

1. Accueil du participant et remerciement.
2. Introduction de la chercheuse et explication du déroulement de l'entretien et des différents sujets que l'on va aborder.
3. Rappel du temps estimé de l'entrevue (45 à 60 min. environ). Explication qu'il n'y a pas de mauvaise réponse et que l'on peut prendre une pause à tout moment.
4. Demande du consentement verbal et d'enregistrement de la conversation.

Déclaration de consentement verbal :

Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer aujourd'hui pour ce projet de recherche. Cette entrevue est destinée à servir pour mon mémoire que je fais dans le cadre de mes études à l'Université de Sherbrooke (au Canada) et de l'UCLouvain (en Belgique). L'objectif est de mieux comprendre les pratiques des organisations dirigées par des femmes. Dans cette recherche, votre identité restera anonyme. Cela signifie que votre nom, le nom de l'organisation pour laquelle vous travaillez ou tout autre renseignement qui pourrait permettre à quelqu'un de vous identifier restera confidentiel.

**Avec toutes ces informations, acceptez-vous de participer à cette étude ?
Acceptez-vous que j'enregistre cette entrevue ?**

II. L'entretien

Présentation

Pouvez-vous présenter brièvement votre entreprise ?

Le profil des entreprises sociale et durable

Quel est l'objectif de votre entreprise ?

Qu'est-ce qui est important dans le cadre des activités de votre entreprise et comment l'organisation le transmet-elle à ses parties prenantes ?

Existe-t-il des particularités sur le marché de votre entreprise ?

Quels sont les défis auxquels l'organisation est confrontée ?

Les axes et stratégies de communication

Qui s'occupe des communications de l'entreprise ?

Quels sont vos objectifs en termes de communication ?

Qu'est-ce que vous mettez de l'avant dans vos stratégies de communication ?

Qu'est-ce qui est important pour l'organisation ?

Quelles sont vos cibles externes ?

Que communiquez-vous à l'externe ? Quels sont vos messages ? Quel(s) canal(aux) utilisez-vous ?

De quelle(s) manière(s) l'entreprise se fait-elle connaître ?

Que valorisez-vous à travers vos communications ? Qu'est-il important d'être communiqué pour votre entreprise ?

Qu'est-ce qui inspire la création de vos communications ?

De quelle(s) manière(s) et sur quel(s) sujet(s) l'entreprise interagit-elle avec ses parties prenantes externes ?

Avez-vous des exemples concrets à me montrer ?

Vos communications pourraient-elles être améliorées ? Comment ?

Vos communications reflètent-elles bien votre entreprise ?

Quelles sont les bonnes pratiques de communication des entreprises durables ?

Connaissez-vous d'autres entreprises durables dirigées par des femmes qui ont des manières originales de communiquer ?

Si votre entreprise poursuivait un but purement commercial, communiqueriez-vous différemment ? Pourquoi ?

Pour conclure : Aimerez-vous ajouter quelque chose à ce dont nous avons parlé aujourd'hui ? Avez-vous omis quelque chose qui vous semble important ?

Je vous remercie de votre participation à cette étude. Votre témoignage sur les pratiques de votre entreprise est très apprécié.

Annexe 2 : Message d'invitation sur Facebook

Exemple de message sur le groupe « Communauté étudiante – UdeS »



Anna Scr
5 avril · 🌐

Bonjour à toutes et à tous !
Dans le cadre de mon mémoire sur l'entrepreneuriat féminin durable, je cherche des entreprises québécoises (start-up ou PME) créées et dirigées par des femmes et qui se développent dans le durable/social. J'exclus les secteurs du soin et du textile.
Je suis preneuse de toutes vos idées 😊🙏
Un grand merci !!

  Daniel Del Rio et 4 autres personnes 37 commentaires


 J'aime  Commenter  Envoyer




Exemple de message publié sur « L'entraide des entrepreneurs – Wikipreneurs »



Anna Scr
25 avril · 🌐

[Aide mémoire entrepreneuriat féminin durable]
Bonjour à toutes et à tous !
Je suis étudiante en master 2 de communication stratégique de l'UCLouvain et l'UdeS (Québec). Dans le cadre de mon mémoire sur l'entrepreneuriat féminin durable, je cherche des entreprises belges, françaises ou québécoises (start-up ou PME) créées et dirigées par des femmes et qui se développent dans le durable/social. J'exclus les secteurs du soin et du textile.
Je suis preneuse de toutes vos idées 😊🙏
Un grand merci !

 Marine Winkel, Francois Lambotte et 2 autres personnes 20 commentaires

 J'aime  Commenter  Envoyer

Annexe 3 : Exemple de verbatim partiel

Chercheuse : Pouvez-vous présenter brièvement votre entreprise s'il vous plaît?

Alice : C'est une entreprise de design qui conçoit des matériaux plus respectueux pour l'environnement en économie circulaire.

Chercheuse : Et du coup, quel est son objectif durable?

Alice : L'impact environnemental de l'entreprise, elle fait aucun doute puisque c'est le cœur du métier de faire des matériaux plus respectueux de l'environnement pour aider tous nos secteurs clients à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre en leur permettant d'intégrer des marges d'économie circulaire, d'écoconception, etc dans leur stratégie d'approvisionnement de matériaux. Mais on a aussi voulu qu'il y ait un impact social. ça c'est important pour nous. Du coup, comme aujourd'hui, on n'est pas encore officiellement lancées, qu'on ne s'est pas encore officiellement implantées et qu'on n'a pas fait de vrai premier recrutement en CDI. On a eu que des stagiaires, du coup on n'a pas encore défini à 100 % la stratégie d'impact social qu'on voulait avoir mais en tout cas c'est quelque chose qu'on a en tête, et c'est un objectif qu'on s'est mis dans nos statuts, de travailler avec des personnes éloignées de l'emploi. On n'a pas encore défini les modalités de comment ça allait être fait, si on allait chercher plutôt l'inclusion des migrants ou si on allait chercher plutôt l'inclusion des personnes très éloignées de l'emploi sans avec du chômage de longue durée, ou si on allait chercher des personnes qui sortaient de prison ou des personnes avec un handicap quelconque. Mais en tout cas, on se l'est donné comme objectif aujourd'hui. De toutes façons c'est écrit dans nos statuts donc on ira le chercher.

Chercheuse : Ok, ça va. Sinon, quel est l'objectif premier avec vos matériaux ? A quoi servent-ils? Qu'est ce que vous visez à faire?

Alice : En fait, il y a plein de domaines d'application pour les matériaux dont ce qu'on voudrait, c'est que ça soit une alternative à des matériaux plus consommateurs d'énergie ou moins propres, que ça remplace le bois ou le plastique dans certaines utilisations quand ça fait sens. Le but, ce n'est pas de remplacer tous les matériaux existants sur terre car on n'aura pas toutes les mêmes propriétés mécaniques, mais à propriétés mécaniques égales ou très proches, l'idée, ça serait de passer par nos matériaux parce que ça permet de valoriser des déchets, de l'industrie agroalimentaire, de l'agriculture et ça évite qu'ils fermentent dans les décharges et que, du coup, ils émettent aussi du CO₂ et ça permet de pas abattre du bois de première utilisation, de ne pas avoir recours au plastique, etc quand c'est possible. Donc on va dire de limiter la pollution liée à la pétrochimie, de limiter, de lutter contre l'épuisement du bois et du coup de la chute de la biodiversité.

Chercheuse : Comment cette idée là vous est-elle venu ?

Alice : En fait l'idée d'utiliser des déchets comme matière première, c'est mon associé, Hélène, qui est designer, qui s'est dit que les designers y contribuaient quand même un peu à la société de surconsommation et que si elle voulait continuer d'exercer son métier, il fallait qu'elle réfléchisse à une manière plus propre de le faire. Et donc elle a commencé à s'intéresser au réemploi, à la réutilisation et elle a découvert comme ça la drèche de brasserie et à force de faire des tests, elle s'est dit qu'il y avait un intérêt esthétique pour elle, en terme de designer et. Et moi, de mon côté, je me suis énormément formée à tous ces enjeux là, tout ce qui touche au développement durable. Et forcément, j'ai atterri sur le concept d'économie circulaire, d'écoconception, etc et j'ai trouvé le sujet passionnant et donc j'ai commencé à réfléchir : quelles sont les industries qui émettent des gaz à effet de serre et comment on pourrait les réduire et c'est là où je me suis rendu compte...Il y avait un fait qui m'avait choqué quand j'avais commencé à creuser, moi je pensais que les usines, c'étaient les entités qui polluaient le plus. Et en fait, quand j'ai creusé le sujet, je me suis rendu compte que le

corps d'une usine, donc son énergie, les machines qu'il y a dedans etc c'était que 5 % des émissions de carbone de la production et que tout le reste ça venait de l'extraction de matières premières et du transport. Et du coup, c'est là où je me suis dit "euh...d'accord. Alors moi, je veux faire quelque chose en rapport avec l'économie circulaire pour utiliser des matériaux issus du réemploi, la réutilisation, de la valorisation, du recyclage, peu importe, mais je veux faire ça" et c'est comme ça qu'on s'est rencontrés avec Hélène.

Chercheuse : Est ce qu'il existe des particularités sur le marché de votre entreprise?

Alice : C'est large comme question. En tout cas, ce qu'il faut noter, c'est que c'est un marché qui est en train de naître, donc qui n'est pas encore 100% structuré. Il y a plein d'initiatives, de petites initiatives. Qui partent un peu à droite, à gauche, qui ont du mal à devenir des gros acteurs et à émerger parce que le contexte normatif et réglementaire n'est pas du tout ouvert à ce genre d'innovation. On a des grosses barrières à l'entrée, mais ça va finir par venir. Tout le monde le sait, tout le monde le savait déjà, le fait que le grand public en ait conscience encore plus grâce aux différents rapports du GIEC qui sont tombés, enfin les trois volets du GIEC, sont tombés cette année. Je pense qu'on n'a plus le choix et qu'il va falloir faire évoluer ce cadre. Mais on sait très bien que nous, on va avancer plus vite que le cadre réglementaire et qu'au début, les premiers arrivés sur le marché, on va se casser les dents souvent, mais à force on n'y arrivera parce que de toutes façons, c'est le seul bon sens que d'aller dans cette direction, donc on n'y arrivera. Mais c'est sûr que tout seul, ça va être un peu compliqué.

Chercheuse: Je vais passer à la deuxième partie de mes questions, qui est plus axée sur les stratégies et les pratiques de communication de l'entreprise. Qui est-ce qui s'occupe des communications au sein de votre entreprise?

Alice : On fait ça à deux avec Hélène. Elle est designer de formation donc elle a fait du design produit mais elle a fait du design graphique. Du coup, elle me met des images partout et c'est moi qui écrit les textes donc on se

répartit le travail. On s'est dit un jour que ça serait bien d'avoir une stagiaire en communication en master 2 en stage de fin d'étude ahahah. Parce qu'on se rend compte à quel point c'est dur et chronophage quand on n'est pas du métier. Surtout, il faut savoir, petit secret, que moi je n'avais pas Instagram avant de créer l'entreprise. Donc du coup je ne suis pas une spécialiste des réseaux sociaux, on va dire je ne savais pas trop déjà comment ça marchait, mais je pense que je sais toujours pas comment ça marche. Mais on s'est dit qu'il fallait quand même qu'on commence à communiquer au moment où on s'est créés pour commencer à rassembler une communauté. Parce qu'on s'est dit : "ça serait bien. Peut-être qu'il y a des gens qui nous feront des retours, peut être qu'on arrivera à se faire connaître un jour par hasard, on sait pas". Et puis, on avait envie de partager un peu nos aventures et les sujets qui nous tenaient à cœur. Et du coup, c'est vrai qu'au début, on l'a vraiment fait à fond avec deux ou trois post par semaine. Plusieurs *stories*, on donnait des infos sur tous les sujets qui nous intéressait et en fait, on s'est rendu compte avec le temps que ce n'est pas parce que des sujets nous intéressent, nous, que ça intéresse les gens qui nous suivent sur Instagram. Moi, je suis hyper convaincue par l'économie circulaire, les concepts d'écoconception. Je m'intéresse beaucoup à nos émissions, notre empreinte carbone. Qu'est ce qu'on peut faire pour la réduire et je m'intéresse beaucoup à l'entrepreneuriat à impact, au monde de l'ESS et tous ces sujets là. Et j'avais envie de le partager avec tout le monde donc j'ai créé plein d'articles qui, oui, sont très résumés comparés à tout ce que moi j'ai dans ma tête, mais qui sont quand même assez longs pour des posts Instagram et du coup ça marche pas trop. En fait, on a décidé de tout arrêter cette partie là et de seulement communiquer sur nos avancées projet, mettre des photos de nos travaux, ce qu'on fait quand on met les mains dans le cambouis et nos têtes de temps en temps, parce que les gens nous ont dit qu'on nous voyait pas assez.

