

Louvain School of Management

La communication au sujet du développement durable et de la certification B Corp dans les entreprises :

Analyse d'une agence de communication et partage de bonnes pratiques de communication à destination de Spadel.

Auteur-e(s) : De Schepper Romy

Promoteur-riche(s) : Swaen Valérie

Année académique 2022-2023

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master 60 en Sciences de Gestion, horaire décalé.

Remerciements

Dans un premier temps, je souhaite remercier ma promotrice, Professeur Valérie Swaen, qui a su se rendre disponible et être à l'écoute lorsque j'avais besoin d'aide et que je faisais face à des difficultés.

Ensuite, je remercie Elise Timmermans pour sa contribution très précieuse à mon travail, et également pour sa gentillesse et sa disponibilité.

Par ailleurs, je remercie mon compagnon, ma famille et mes amis pour leur soutien sans limite, et tout particulièrement lors de ces derniers mois.

Table des matières

Introduction.....	4
Partie 1 : Cadre théorique	6
Chapitre 1 : La certification B-Corp.....	6
1. Définition du concept de développement durable.....	6
2. Définition du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).....	7
3. Historique d'évolution du concept de RSE et applications pratiques.....	9
4. B Lab et la certification B Corp.....	11
Chapitre 2 : La communication au sujet du développement durable et de la certification B-Corp	14
1. Communication RSE et B Corp au sein des sociétés	14
2. Bonnes pratiques pour une communication efficace	17
Partie 2 : Étude de cas.....	23
Chapitre 3 : Le groupe Spadel	23
1. Origine et évolution de Spadel.....	23
2. RSE du groupe Spadel	24
3. Certifications du groupe Spadel.....	26
4. Comparaison avec la RSE d'une société concurrente à Spadel : Danone (Waters)	27
Chapitre 4 : Développement des questions de recherche.....	30
Chapitre 5 : Méthodologie	31
Chapitre 6 : Analyse qualitative	33
1. Bonnes pratiques à mettre en place afin de communiquer sur les aspects durables de ses activités 33	
2. Pratiques à éviter.....	35
3. Avantages à être certifié B Corp	35
4. Inconvénients à être certifié B Corp	37
5. Conseils à destination des sociétés souhaitant obtenir le label B Corp ou communiquer à ce propos 37	
Partie 3 : Discussion générale.....	40
Chapitre 7 : Discussion des résultats et recommandations.....	40
Conclusion	44
Chapitre 8 : Résumé et apports.....	44
Chapitre 9 : Limites et pistes futures	45
Bibliographie	46
Annexes.....	52
Annexe 1 : Guide d'entretien pour l'agence de communication certifiée B Corp (Push).....	52
Annexe 2 : Retranscription de l'interview avec Elise Timmermans de l'agence de communication Push.....	53

Introduction

Sujet d'actualité, le développement durable prend une place de plus en plus importante dans toutes les sphères nos vies. Que ce soit au niveau individuel, environnemental ou sociétal, nos habitudes évoluent en même temps qu'une prise de conscience générale s'opère. Les entreprises n'y échappent pas et se doivent, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, d'intégrer une dimension de durabilité à leurs activités afin de rester compétitives sur le marché tout en rencontrant les besoins évolutifs des parties prenantes (clients, consommateurs, actionnaires, partenaires, etc.). Intégrer la durabilité à ses activités n'est pas suffisant, il s'agit également de communiquer adéquatement à ce propos. En effet, les enjeux étant différents d'une communication commerciale par exemple, il est important d'adapter tant le fond que la forme des campagnes de communication à l'objectif « durable » visé par l'entreprise.

Deux thématiques seront abordées dans ce travail de fin d'études. Premièrement, le développement durable, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et plus spécifiquement la certification B Corporation. Ainsi, nous présenterons successivement ces trois concepts tout en présentant leur apparition et l'engouement qui s'est développé autour d'eux au fil des années. Deuxièmement, la communication à propos du développement durable, de la RSE et de la certification B Corp. Complexe et comportant de nombreux enjeux, la communication à propos des activités durables d'une société semble être un moyen indispensable afin d'informer, de convaincre et finalement d'influencer les attitudes et comportement de toutes les parties prenantes qui gravitent autour de cette société. Nous présenterons donc la littérature pertinente sur le sujet et mettrons en évidence les éléments qu'il convient de faire apparaître dans une stratégie de « communication durable » d'une société.

Nous avons choisi de porter notre attention sur la société Spadel et la manière dont celle-ci communique à propos de ces activités durables et de la certification B Corp obtenue en février 2022 par le groupe. Déjà très bon élève en la matière, nous tenterons toutefois d'apporter des recommandations et bonnes pratiques à l'attention du groupe.

Nous apporterons des éléments de réponse aux deux questions de recherches développées dans notre travail, à savoir : « Quelles sont les bonnes pratiques de communication liées au développement durable (la RSE) ? » et « Comment Spadel peut-elle appliquer ces bonnes pratiques à ses activités ? », grâce à une revue de la littérature scientifique sur le sujet. Ces bonnes pratiques concernent tant les canaux de communication que les sujets abordés.

Par la suite, nous compléterons notre analyse grâce à une étude qualitative. Celle-ci nous permettra de mettre en évidence des éléments ressortant de l'interview réalisée et de les mettre en parallèle avec les anciens travaux réalisés sur le sujet, afin de répondre aux questions de recherche citées précédemment.

Nous terminerons par une brève conclusion, la mise en évidence des limites rencontrées lors de ce travail et des pistes pour les prochaines recherches sur cette thématique.

Partie 1 : Cadre théorique

Cette première partie pose les bases théoriques pertinentes selon notre thématique de recherche. Nous allons aborder les concepts de développement durable et la certification « B Corporation », pour ensuite faire un état des lieux de la communication liée à ces thématiques. Au dernier chapitre, nous présenterons l'organisation sur laquelle nous allons concentrer notre recherche : le groupe Spadel.

Chapitre 1 : La certification B-Corp

Au sein de ce premier chapitre, nous définirons successivement le concept de développement durable et de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Nous présenterons également l'historique du concept de RSE et ses applications, pour ensuite terminer par développer ce qu'est la certification B Corp.

1. Définition du concept de développement durable

Bien que l'idée d'utiliser les ressources de manière durable existe depuis très longtemps, c'est dans les années 80 que le concept de développement durable (en anglais *sustainable development*) a été défini pour la première fois dans le Rapport Brundtland, comme « *un développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins et aspirations* »¹ (WCDE, 1987, in Steurer et al., 2005). Dans cette définition de base, les deux piliers du développement durable sont d'assurer le développement économique ; et de protéger l'environnement et les ressources. Par la suite, un troisième pilier s'est greffé au concept de base : assurer le développement social mondial (Hák, 2016). En ce sens, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a développé un Programme de développement durable à l'horizon 2030 qui a été adopté par tous les états membres de l'ONU, et qui propose dix-sept objectifs afin d'arriver vers un monde qui intègre les trois piliers cités précédemment (prendre soin des hommes, de l'économie, et de l'environnement).

Mensah (2019) indique qu'avec les préoccupations liées à l'épuisement des ressources, menaçant directement le bon développement des organisations, les premiers questionnements

¹ Traduit de l'anglais : “*Development that meets the needs of current generations without compromising the ability of future generations to meet their needs and aspirations*”.

quant à la manière de se développer de manière durable sont apparus. Dans les années 90, de nombreuses problématiques planétaires sont pointées du doigt, tel que la mauvaise gestion environnementale ou la globalisation des marchés. Les organisations n'ont pas d'autre choix que de prendre en considération le développement durable dans leur stratégie générale de développement (Aggeri & Godard, 2006). Ainsi, ces auteurs s'interrogent sur la place des entreprises dans cet objectif de développement durable, celles-ci étant au centre du développement économique et ayant une influence considérable sur les citoyens/consommateurs, la consommation des ressources, etc. Le développement durable s'adresse aux états dans leur globalité et à chaque acteur qui les compose (organisations internationales, administrations, syndicats, entreprises, consommateurs, etc.). Selon eux, le projet lié au développement durable veut permettre de réajuster les rapports entre les acteurs publics, les entreprises, la société civile et dépasser les limites hiérarchiques afin d'atteindre des objectifs au niveau planétaire. Les entreprises ont donc une responsabilité particulière dans le cadre de ce développement durable, et les actions qu'elles mettent en place afin d'y arriver sont définies par le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

2. Définition du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), ou en anglais *Corporate Social Responsibility (CSR)*, est un concept dont les origines datent du milieu du 20^{ème} siècle. C'est Barnard (1938) qui sera le premier à aborder la notion de « responsabilité exécutive » dans un ouvrage portant sur les organisations et le leadership. Cette notion de responsabilité sera par la suite abordée et étendue par Bowen (1953), dans un ouvrage qui traite de la place des hommes d'affaires dans les entreprises.

Cet auteur définit le terme « responsabilités sociales des hommes d'affaires » comme se référant : « *aux obligations des hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes d'action qui sont souhaitables en termes d'objectifs et de valeur de notre société* »².

Selon Lépineux et collègues (2016), le concept de RSE est un phénomène cyclique qui évolue avec le temps, selon la place et la confiance qu'a la société envers les entreprises et selon

² Traduit de l'anglais : « *It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society* ».

les différents événements historiques (e.g. les deux guerres mondiales). De ce fait, le concept de RSE a été redéfini à plusieurs reprises à travers l'histoire, en mettant l'emphase sur diverses dimensions. Dahlsrud (2006) a réalisé une analyse de la littérature reprenant trente-sept définitions de ce concept, afin d'en analyser leurs composantes. Une analyse de la fréquence d'utilisation de ces définitions a également été réalisée par cet auteur.

Les dimensions qui ressortent de ces définitions sont au nombre de cinq : environnementale, sociale, économique, des parties prenantes (*stakeholders*), et du volontariat. La dimension environnementale est celle qui est la moins présente dans les différentes définitions, avec un ratio de 59%.

Sur base de l'analyse de Dahlsrud (2006), la définition qui a la fréquence d'utilisation la plus élevée est celle de la Commission des Communautés Européennes (2001), qui inclut les cinq dimensions et qui peut être définie comme suit : « *Un concept selon lequel les entreprises intègrent sur une base volontaire les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes* »³.

Plus récemment, Sarkar & Searcy (2016) ont réalisé un travail similaire d'analyse des définitions de la RSE et ont mis en évidence six dimensions : économique, éthique, sociale, des parties prenantes, de durabilité, et discrétionnaire (*discretionary*). Sur base de leur analyse, la définition suivante a été proposée : « *La RSE implique que les entreprises doivent avant tout assumer leur responsabilité économique fondamentale et aller volontairement au-delà des minima légaux afin qu'elles soient éthiques dans toutes leurs activités et qu'elles prennent en compte l'impact de leurs actions sur les parties prenantes de la société, tout en contribuant simultanément à la durabilité mondiale/globale* »⁴. Nous prendrons pour référence cette définition lorsque nous parlerons de la RSE.

³ Traduit de l'anglais : « *A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis* ».

⁴ Traduit de l'anglais : « *CSR implies that firms must foremost assume their core economic responsibility and voluntarily go beyond legal minimums so that they are ethical in all of their activities and that they take into account the impact of their actions on stakeholders in so- ciety, while simultaneously contributing to global sustainability* ».

3. Historique d'évolution du concept de RSE et applications pratiques

Une revue de la littérature réalisée par Baba et collègues (2016) met en évidence l'évolution des développements théoriques de la RSE en quatre périodes clefs. La première période de développement du concept de la RSE (1950 – 1970) met en évidence une thématique dominante à travers les publications d'auteurs tels que Bowen (1953) ou Friedman (1970) : l'éthique des affaires et les obligations sociales des entreprises. Alors que Bowen (1953) réalise une analyse détaillée de qui sont les hommes d'affaires et de la manière dont ils émergent dans la société (éducation, études, etc.), Friedman (1970) établit un parallèle entre l'entreprise qui a des responsabilités sociales « artificielles » et les hommes d'affaires derrière cette entreprise artificielle qui ont, quant à eux, la liberté de faire des choix qui auront un impact en termes de responsabilités. Cet auteur indique que les hommes d'affaires (c'est-à-dire les personnes à qui appartiennent les entreprises, les actionnaires ou « *shareholders* » en anglais) exercent une responsabilité sociale si et seulement si ils dépensent l'argent qu'ils gagnent d'une manière différente que ce qu'ils avaient envisagé au départ (e.g. ne pas augmenter le prix d'un produit afin d'éviter l'inflation des prix, alors qu'une augmentation des prix pourrait augmenter les profits de la société).

La deuxième période (1970 – 1985) propose pour thématique principale les pratiques de responsabilité sociale et la performance sociale des entreprises (en ce compris les instruments de mesure de la RSE). Durant cette période, les auteurs ne présentent plus uniquement des concepts théoriques mais également des applications pratiques de la RSE. Ainsi, Preston et Post (1975) proposent une série d'indicateurs sociaux (les revenus et l'emploi ; la santé et la sécurité ; et l'engagement communautaire) ainsi qu'une structure à suivre pour analyser l'implication sociale et l'impact des sociétés en terme de performance sociale. Leur souhait en réalisant cette grille d'analyse est que les analyses de l'implication sociale des entreprises soient plus standardisées et comparables, et que les décisions prises en termes de *public policy* continuent d'évoluer à travers le temps et à travers les différents audits réalisés. En outre, Carroll (1979) propose également un modèle théorique de la performance sociale, composé de quatre catégories qui constituent ensemble les responsabilités sociales : les responsabilités économiques, légales, éthiques, et discrétionnaires. Ce modèle permet aux managers de conceptualiser les problèmes majeurs liés à celles-ci et de trouver des solutions d'amélioration. Nous pouvons effectivement souligner les efforts des auteurs de cette période,

qui tentent d'aller plus loin qu'une simple analyse théorique de la responsabilité sociale, en proposant des grilles d'analyses objectives de la performance sociale des entreprises.

La troisième période (1985 – 2000) nous amène à considérer la RSE comme base pour un management stratégique et une gestion des parties prenantes. Les parties prenantes sont définies par Freeman (1984) comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* »⁵, qu'il s'agisse des clients, employés, fournisseurs, régulateurs ou concurrents. Cet auteur développera notamment la théorie des parties prenantes (*Stakeholder Theory*) qui propose qu'une organisation est impactée par toute personne touchant de près ou de loin celle-ci, et non plus uniquement par les actionnaires comme le proposait Friedman (1970). Brugha et Varvasovszky (2000) mettent en avant l'importance des acteurs et de leurs intérêts dans le processus d'élaboration des politiques de l'entreprise. En effet, l'analyse de ceux-ci pourrait être utilisée pour prédire et fournir des informations qui permettent d'impacter le futur de l'organisation. Le concept de la gestion des relations avec les parties prenantes (« *stakeholder relations management* » ou *SRM* en anglais) s'est également développé à partir du milieu des années 80 et propose, selon Steurer et al. (2005) une pratique de gestion qui vise à intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnement. Cet aspect « environnement » se réfère au développement durable dans les entreprises.

Enfin, la quatrième période (2000 – à nos jours) reprend les grandes thématiques citées précédemment et considère la RSE afin d'en tirer une compréhension globale des organisations. Durant cette période et encore aujourd'hui, des définitions plus précises et robustes émergent. Les organisations incorporent des initiatives RSE dans leurs activités quotidiennes, avec parfois des dérives (e.g. fausses déclarations ou omissions dans les rapports). Le challenge principal pour les organisations est de concilier les activités qui assurent leur pérennité financière avec des activités favorisant le développement social et environnemental. Dans la suite de ce travail, nous tenterons au maximum d'intégrer des références scientifiques récentes afin d'établir un cadre théorique qui se rapproche le plus de la réalité actuelle.

⁵ Traduit de l'anglais : “*Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*”.

4. B Lab et la certification B Corp

L'obtention d'une certification ou d'un label est un avantage non négligeable pour une société qui commercialise des produits. Roheim et Zhang (2018) ont concentré leur étude sur le secteur agro-alimentaire et ont constaté que les organisations qui investissent dans des certifications liées à la durabilité, et qui de ce fait obtiennent des certifications crédibles, peuvent se différencier sur le marché. Présenter aux consommateurs des informations liées à la qualité, la sécurité et la durabilité des produits via des certifications permet à ceux-ci de faire le lien avec des valeurs intrinsèques (telles que l'équité ou l'environnement), et affectera leur décision de consommer ce produit (Onozaka & McFadden, 2011).

Plusieurs certifications ont vu le jour au fil des années, en ce compris la certification B Corp. Tout commence en 2006, lorsque l'organisation à but non lucratif B Lab voit le jour. L'idée principale qui sous-tend la création de cette organisation est de pouvoir proposer une nouvelle économie, dans laquelle les organisations ne servent pas que les actionnaires mais toutes les parties prenantes. Chacun agit et bénéficie des résultats de la société.

B Lab est connu pour son label certifiant B Corporation (B Corp en abrégé), introduit en 2007. Une organisation qui obtient la certification B Corp est une organisation qui répond à des normes élevées de performance sociale et environnementale, de responsabilité et de transparence (B Lab, 2022a). Pour ce faire, celle-ci doit d'abord compléter le B Impact Assessment, un questionnaire évaluant l'impact social et qui s'intéresse aux pratiques et aux résultats selon cinq catégories : la gouvernance, les travailleurs, la communauté, l'environnement et les consommateurs, et ensuite suivre un processus de certification rigoureux. L'organisation est certifiée B Corp si elle répond aux trois prérequis suivants : démontrer une performance sociale et environnementale élevée, s'engager juridiquement à ce que chaque partie prenante puisse être sollicitée dans les prises de décision de l'organisation (et non pas seulement les actionnaires), et faire preuve de transparence quant à l'accessibilité des données liées aux résultats de performance B Lab (B Lab, 2022b). Attention de ne pas confondre une organisation B Corp d'une « Benefit Corporation ». Cette dernière doit réaliser son objectif financier, tout en fonctionnant de manière socialement et écologiquement responsable (Honeyman & Jana, 2019 ; Van Buggenhout, 2020).

À la différence d'autres certifications qui traitent du développement durable ou de la RSE, la certification B Corp et ses outils (notamment le B Impact Assessment) ont plusieurs avantages : ils se concentrent sur la performance réelle des sociétés, en fournissant des informations précises et des scores dans plusieurs domaines ; ils visent toutes les parties prenantes et non pas seulement les investisseurs ; et ils prennent en considération les dimensions économique, sociale et environnementale conjointement (Paelman, Van Cauwenberge & Vander Bauwhede, 2020).

La relation entre la RSE et la certification B Corp est que la certification se concentre sur les principales initiatives RSE. Diez-Busto et collègues (2021) indiquent : « *En d'autres termes, leurs principes sont très similaires, puisque devenir une B Corp est volontaire et n'est décidé que par les entreprises ; sa gestion des externalités est explicite, puisque sa finalité est de générer un impact net positif sur la société ; ils prennent en considération toutes les parties prenantes dans la prise de décision et les intègrent dans les statuts de la société ; ce sont des entreprises à but lucratif qui équilibrent les responsabilités sociales et économiques, intégrant la RSE dans leurs systèmes de valeurs et leurs opérations* ». ⁶

Wilburn et Wilburn (2015) ont réalisé une étude qui a pour but d'analyser l'engagement à long terme des organisations certifiées B Corp en termes de RSE. Pour ce faire, les auteurs ont analysé les 45 premières B Corps, appelées Founding B Corps, sur divers critères tels que le dépôt des rapports B Impact, leur quantité/fréquence et la progression vers les objectifs RSE au fil des années. Les résultats de leur étude indiquent que les Founding B Corps ont effectivement déposés des rapports réguliers sur l'avancement de leurs démarches afin d'atteindre les objectifs RSE. La prise de conscience des parties prenantes quant à leur impact social et environnemental a également été mis en avant dans les résultats de cette étude. Cela indique un engagement sur du long terme de ces organisations et marque l'espoir que les futures B Corps suivront cette voie.

La place de la thématique B Corp dans la littérature scientifique prend de plus en plus d'importance malgré qu'il n'y ait encore que peu d'articles sur le sujet. En effet, Diez-Busto,

⁶ Traduit de l'anglais : "In other words, their principles are very similar, since becoming a B Corp is voluntary and is only decided by companies; its management of externalities is explicit, since its purpose is to generate a positive net impact on society; they take into consideration all stakeholders in decision-making and incorporate them into the company's bylaws; they are for-profit companies that balance social and economic responsibilities, incorporating CSR into their value systems and operations."

Sanchez-Ruiz et Fernandez-Laviada (2021) ont réalisé une revue systématique de la littérature sur le sujet et indiquent que le premier article a vu le jour en 2009, avec des études principalement qualitatives, dans des revues scientifiques liées à la RSE et l'environnement. Le nombre annuel d'articles sur cette thématique augmente d'un article en 2009 à 12 en 2020. Les thèmes abordés dans ces recherches sont l'évaluation des effets économiques et sociaux après l'obtention de la certification B Corp, et les raisons qui ont poussé les organisations étudiées à obtenir celle-ci. Les résultats des études sont parfois en contradiction, ce qui montre qu'un travail d'homogénéisation doit être fait.

Chapitre 2 : La communication au sujet du développement durable et de la certification B-Corp

Ce chapitre a pour objectif de faire un état des lieux sur les manières de communiquer à propos du développement durable (et la RSE) et de la certification B Corp, et d'en dégager des pistes concrètes. Nous tenterons déjà d'apporter des éléments de réponses (mis en évidence dans la littérature scientifique) aux questions de recherche étudiées dans ce travail de fin d'étude et qui seront exposées au chapitre 4.

1. Communication RSE et B Corp au sein des sociétés

La communication liée au développement durable peut être envisagée de plusieurs manières et servir différents rôles. Genç (2017) divise cette thématique en trois « sujets ». D'abord, la communication *à propos* du développement durable, qui permet d'échanger et de discuter les informations et opinions du niveau interpersonnel jusqu'à la communication via les médias. L'objectif est de dégager une compréhension commune des enjeux, des buts à atteindre et des acteurs qui doivent agir en ce sens. La communication est efficace si le discours d'un sous-système (e.g. politique) est cohérent avec le discours des autres systèmes (e.g. scientifique). Ensuite, la communication *du* développement durable, plutôt managériale. Le flux d'information est unidirectionnel et l'expéditeur du message a un objectif particulier derrière sa communication : l'information, l'engagement social et la prise d'action du récepteur du message. Ce type de communication est efficace si des changements en termes de valeurs et comportements ont été réalisés. Dans les faits, cette manière de fonctionner est moins efficace et remet tout le poids du changement sur les actions individuelles. Enfin, la communication *pour* le développement durable, qui reprend des éléments des deux types de communications précédemment cités, tout en mettant l'accent sur la transformation de la société et des objectifs sociétaux de manière générale. Cette communication est efficace si elle a un impact sur des actions concrètes et mesurables en faveur du développement durable.

Concentrons-nous à présent sur la communication RSE. Alors que la littérature sur la RSE est plutôt vaste, celle concernant plus concrètement la communication RSE l'est un peu moins (Pérez, 2015). C'est également le constat de Ihlen et collègues (2011). Pour pallier à cette faible présence de littérature sur le sujet, la Première Conférence Internationale sur la Communication RSE s'est tenue à Amsterdam en octobre 2011. Le but premier de cette

conférence étant de récolter les recherches récentes réalisées sur le sujet. Plus de 80 articles ont été soumis à cette conférence.

Golob et collègues (2013) ont réalisé une revue systématique de ces articles et proposent une synthèse de l'état des connaissances liées à la communication RSE.

Leur première constatation concerne les différentes approches de la communication RSE. Celle-ci peut être considérée selon deux approches : soit de manière fonctionnelle, soit de manière constitutive. L'approche fonctionnelle de la communication RSE est plutôt traditionnelle, et s'intéresse aux moyens mis en place afin d'influencer les perceptions des parties prenantes concernant les activités RSE mises en place par l'organisation, voire même d'orienter celles-ci vers un consentement de ces activités. L'objectif de cette approche étant d'informer sur la politique RSE de l'organisation de manière transparente et d'obtenir du soutien concernant l'identité et la réputation de celle-ci. La deuxième approche mise en lumière est une approche constitutive, résultat des publications plus récentes sur le sujet. Selon cette approche, la politique RSE de l'organisation ne doit pas simplement être transmise aux parties prenantes mais plutôt co-crée à travers diverses interactions. L'objectif de cette approche est de négocier et discuter des activités RSE de l'organisation avec toutes les parties concernées par celle-ci et d'en dégager une compréhension mutuelle. Par exemple, Morsing (2006) propose un modèle de communication RSE stratégique qui oscille entre ces deux approches : la stratégie d'information qui diffuse des informations concernant les initiatives RSE, et la stratégie d'interaction, qui suggère une communication bi-directionnelle qui renforce les dialogues, la compréhension, et les attentes des parties prenantes.

Par ailleurs, Golob et collègues (2013) ont également mis en évidence trois thématiques liées à la communication RSE : la divulgation/responsabilité (les stratégies mises en place, les caractéristiques des supports de la communication RSE et les croyances/attentes des parties prenantes), le processus (reprenant la communication des parties prenantes et les cadres/modèles de communication), et les résultats/conséquences (les effets de cette communication RSE sur les consommateurs et sur le business). Ces thématiques seront abordées dans le point suivant de ce travail, afin de mettre en évidence les critères utilisés pour une communication efficace.

Selon Larmarche (2009), la communication est le principal signal émis par les organisations. Plus précisément, la communication RSE peut valoriser les discours publicitaires et, dans le même temps, avoir la capacité à aider les parties prenantes à développer leurs opinions sur ces divers sujets. Cet auteur dira cependant qu'une contradiction existe : d'une part, communiquer sur le développement durable de l'organisation de manière transparente et avec « bonne foi » et, d'autre part, communiquer sur cette thématique à des fins stratégiques.

Une revue de littérature plus récente (Crane & Glozer, 2016) présente cinq courants de qui envisagent la communication RSE sous des points de vue différents. Selon le premier courant, la communication RSE peut être envisagée comme une gestion des parties prenantes (*stakeholder management*). Il est donc recommandé de classer et segmenter les parties prenantes en fonction de leurs intérêts et préoccupations, cela permettant d'élaborer des stratégies RSE efficaces et développer des relations bénéfiques et positives pour l'organisation. Le deuxième courant propose que la communication liée aux initiatives RSE soit présentée comme une manière de construire et d'améliorer l'image (*image enhancement*) de l'organisation (image unifiée, consistante et durable). En outre, le troisième courant considère la communication RSE comme un moyen de construire, renforcer ou restaurer la légitimité de l'organisation auprès des personnes qui gravitent autour de celle-ci (*legitimacy and accountability*). D'après le quatrième courant, le but de la communication RSE serait d'avoir un impact concret sur les attitudes et comportements résultants de cette communication (*attitude and behaviour change*). Ces comportements peuvent être externes, comme par exemple l'achat effectif du produit/service par les consommateurs, mais également internes, comme un changement d'attitude ou une sensibilisation (Bhattacharya & Sen, 2004). Enfin, le cinquième courant présente la communication RSE comme un moyen de développer une identité au niveau individuel et collectif (*identity and meaning creation*).

Ces auteurs nous apportent une vision plus complète et précise de la communication à propos de la RSE et de ces objectifs.

Abordons désormais la communication liée à la certification B Corp. Celle-ci permet de vérifier l'engagement de l'organisation envers l'environnement et la société (Etilé & Teyssier, 2016), et constitue non pas une obligation mais bien un moyen supplémentaire de communiquer l'envie de l'organisation de s'engager envers toutes les parties prenantes qui gravitent autour d'elle, et de créer de la valeur sociétale (Kim, 2021). Alors que la perception des parties

prenantes est parfois négative concernant les actions sociétales/environnementales mises en place, suggérant un moyen supplémentaire de flouer les véritables intentions de l'organisation (le profit), cette auteure indique que communiquer à propos d'une certification (B Corp ou similaire) permet de rassurer ces parties prenantes quant à l'authenticité de ses actes.

Un canal de communication des organisations certifiées B Corp apprécié des parties prenantes est la publication des rapports officiels liés à leurs activités (Kim, 2021). Ces rapports sont une obligation afin de conserver cette certification. Ils sont publiés sur le site internet B Lab et toute personne peut y accéder librement. Le Global Impact Investing Ratings System (GIIRS) et le B Analytics sont des outils proposés par B Lab en ce sens. D'une part, ceux-ci permettent d'analyser les rapports, de communiquer sur ceux-ci et de partager avec les parties prenantes les objectifs atteints/à atteindre concernant les engagements sociaux et environnementaux pris. D'autre part, ces outils permettent d'accompagner les investisseurs qui souhaitent se diriger vers des placements plus responsables (B Lab, 2022c).

Malgré tout, des efforts doivent encore être fournis en termes de communication à propos de la certification B Corp. En effet, Nigri, Micheli et Grieco (2017) ont réalisé une étude qui évalue l'impact social de l'organisation certifiée, et la communication de cet impact social. Parmi les organisations certifiées, seul un quart de celles-ci (19,25%) peuvent être considérées comme des B Corps « Best Practices », qui ont un niveau d'impact social et de communication de cet impact social élevés. Les autres organisations se répartissent entre les « Overexposed », qui communiquent efficacement mais qui doivent encore améliorer leur impact social (22,75%), les « Undervalued », qui ont un bon niveau d'impact social mais qui doivent améliorer leur communication (18,75%), et les « Newbies », qui doivent s'améliorer sur leur impact social et leur communication (39,25%). Prises conjointement, les organisations qui doivent améliorer leur communication en matière d'impact social représentent 58% ce qui, selon les auteurs, laisse une grande place à l'amélioration des pratiques.

2. Bonnes pratiques pour une communication efficace

Nous avons présenté ci-dessus différentes manières de considérer la communication au sujet du développement durable (RSE et B Corp) dans les entreprises. Nous allons à présent mettre en évidence les bonnes pratiques liées à la communication RSE et B Corp.

Morsing (2006) établit une liste de conseils à l'attention des managers, afin de les aider à faire connaître leur entreprise en tant qu'organisations éthiques et socialement responsables :

- 1) concevoir un modèle stratégique de communication RSE, qui reprend les aspects informatifs des activités RSE tout en incluant les parties prenantes afin que celles-ci puissent intervenir sur les nouvelles initiatives RSE mises en place,
- 2) considérer les parties prenantes comme étant à la fois celles qui communiquent les activités RSE et celles qui reçoivent les informations RSE de la société,
- 3) mettre en place une culture organisationnelle qui inclut de manière active les parties prenantes (internes ou externes à la société), et
- 4) envisager la communication RSE non pas seulement d'un point de vue marketing, mais également d'un point de vue stratégique au sens plus général du terme, afin d'intégrer les problématiques RSE dans toute discussion stratégique de l'organisation. Les parties prenantes sont au cœur des initiatives à prendre en terme de communication RSE.

Une étude de Kim et Ferguson (2014) s'est intéressée aux attentes des consommateurs quant à la communication RSE des organisations et a tenté de répondre à deux questions principales : que faut-il communiquer et comment faut-il communiquer ?

Pour répondre à la première question, « que faut-il communiquer ? », ces auteurs indiquent que les consommateurs souhaitent en priorité recevoir des informations basiques et factuelles telles que les destinataires des actions RSE de l'organisation (à qui cela bénéficie) et les résultats spécifiques des précédentes activités RSE. Cela pourrait être dû à une certaine méfiance liée à ces activités. Le ton du message RSE ainsi que sa transparence (ne pas omettre des informations négatives intentionnellement) sont des critères également importants. De plus, les organisations devraient mettre en avant la présence et leur collaboration avec des ONG ou organisations à but non-lucratif.

Le type de contenu partagé a toute son importance. Lorsque l'on parle d'un sujet abstrait (tel que pourrait l'être le développement durable ou la RSE dans notre cas), permettre aux parties prenantes de visualiser concrètement un phénomène abstrait peut être utile afin qu'ils se sentent concernés par la thématique (Adom̄bent & Godemann, 2011). Ces auteurs indiquent toutefois l'importance de combiner des images « dramatiques », qui pourraient attirer l'attention des parties prenantes, avec des images du quotidien auxquelles elles peuvent se reconnaître, sans quoi celles-ci pourraient se distancer et se désresponsabiliser du problème.

Concernant la deuxième question, « comment faut-il communiquer ? », Kim et Ferguson (2014) distinguent les sources et les supports de la communication RSE. Pour les sources, ils remarquent que les bénéficiaires des activités RSE sont les sources préférées de communication RSE. Ils préconisent dès lors l'implication de ces bénéficiaires dans le processus de communication RSE. D'autres sources préférées seraient également l'organisation elle-même ainsi que les organisations sans but lucratif. Notons tout de même que, bien que la communication de l'organisation elle-même soit appréciée, avec une certaine acceptation de la promotion de la communication RSE, les dirigeants (CEO) et porte-paroles sont moins appréciés car ils accentuent l'aspect égoïste et calculé de ces activités RSE. Les supports de la communication RSE mis en évidence dans cette étude sont les canaux de communication contrôlés par l'organisation, comme par exemple les publicités télévisées ou au format papier. En ce sens, les cinq canaux préférés des consommateurs sont les magasins locaux de l'organisation, leur site internet général, les événements promotionnels, leur site internet dédié à la RSE, et enfin les rapports annuels. Golob et collègues (2013) indiquent d'ailleurs que la communication via le site internet et via les publicités sont de bons moyens de communiquer sur la RSE et ses implications. Bien que des études précédentes mettent en avant que les canaux non-contrôlés par l'organisation sont préférés (e.g. Pomeroy & Dolnicar, 2008), Kim et Ferguson (2014) proposent que les consommateurs pourraient préférer les canaux de communication directs et interpersonnels. L'accessibilité à la communication RSE et l'interactivité qui est liée sont des critères qui semblent plus importants que la contrôlabilité des canaux de communication RSE.

Coombs (2011) indique que l'utilisation des réseaux sociaux est efficace, d'autant plus que les parties prenantes peuvent également directement communiquer. Cela passe par des supports tels que des blogs, des forums, et des plateformes telles que YouTube, Facebook, LinkedIn, etc. Au-delà d'un moyen de communication, les réseaux sociaux permettent la récolte d'informations concernant les problématiques importantes aux yeux des parties prenantes, l'évaluation de leur compréhension des initiatives mises en place, et enfin l'engagement des parties prenantes. De plus, les employés sont également un bon moyen de communication. Il ne s'agit pas ici de forcer les employés à communiquer les activités RSE de leur organisation, mais plutôt de les informer suffisamment pour qu'ils puissent décider de partager ou non ces informations avec les personnes extérieures, et qu'ils puissent le faire efficacement.

Communiquer ses rapports annuels sur les performances RSE est également un bon moyen de communication (Coombs, 2011). Concernant la certification B Corp plus précisément, Bianchi, Reyes et Devenin (2020) indiquent que trois valeurs impactent directement les motivations des consommateurs à se diriger vers une organisation plutôt qu'une autre : la responsabilité sociale/environnementale, la satisfaction personnelle, et la santé et la qualité de vie. Les auteurs suggèrent donc aux organisations certifiées B Corp d'améliorer leur communication sur ces thématiques en mettant l'accent sur leur certification et sur leurs standards écologiques et éthiques, mais aussi sur leur contribution spécifique à la résolution des problèmes environnementaux et sociaux.

Adomßent & Godemann (2011) ont publié un article présentant une approche intégrative de la communication à propos du développement durable (RSE). Selon eux, la communication à ce propos comprend plusieurs dimensions qu'il est important de considérer comme un ensemble et qui sont : la dimension factuelle, la dimension sociale et la dimension temporelle. Communiquer efficacement passe donc par des éléments factuels, un discours adapté au public cible (en fonction de ses croyances et attitudes) et dans une temporalité qui les fait se sentir concernés par le sujet communiqué.

Les certifications/labels sur les produits ont un rôle stratégique de communication, agissant comme interface entre les organisations agro-alimentaires et les consommateurs (Corallo et al., 2019). Sur les produits, ces auteurs indiquent que la mise en page de l'étiquette peut être étudiée et retravaillée pour que le contenu soit reconnu rapidement ou influence la prise de décision du consommateur. Cela peut passer par la communication du label via l'utilisation d'une image, d'un graphique ou d'un court texte. Tang, Fryxell et Chow (2004) indiquent quant à eux qu'il semblerait que les labels liés au développement durable (éco-labels) les plus efficaces sont ceux qui cumulent un sceau/logo et un message écrit qui indique le principal attribut environnemental du produit. Villarino & Font (2015) indiquent qu'ajouter des éléments qui réveillent les émotions des consommateurs peut avoir un effet positif, mais que les sociétés sont sur la réserve et préfèrent mettre l'accent sur les informations factuelles afin d'éviter des critiques négatives telles que des accusations de greenwashing. Une étude de Atkinson & Rosenthal (2014) sur l'influence des éco-labels sur la confiance des consommateurs envers un produit ou une marque suggère que le format du label et sa source n'ont que peu d'influence sur les comportements d'achats, mais auront de l'influence sur les attitudes des consommateurs envers la source du produit et du label ainsi qu'envers le label en lui-même.

Ainsi, la confiance du consommateur en un éco-label et en un produit peut augmenter si les affirmations liées au label sont plus détaillées et consistantes. Dans les publicités, mettre en avant un label spécifique (e.g. lié à l'environnement) peut avoir pour conséquence le développement d'attitudes positives envers ce type de publicité et les produits présentés, et donc l'intention et le comportement d'achat du consommateur (Chang, Tsai & Huang, 2019).

Plus récemment, l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP, 2023) a publié dans le Guide 2023 de l'Union des Marques les bonnes pratiques à mettre en place concernant les comportements éco-responsables en communication. Afin de représenter le produit ou le service promu, il est important de prendre en compte plusieurs points d'attention. Premièrement, il faut représenter une consommation raisonnable du produit ou du service. Cela peut être illustré par des éléments de décor ou de contexte tels que l'utilisation des ressources, les déplacements (privilégier les déplacements à pied ou en transport en commun dans le support de communication), le lieu (l'habitat, le point de vente, ...), ou encore la nourriture (plutôt de saison, locale, brute et en vrac). Deuxièmement, la consommation des ressources. Il est préconisé de représenter l'usage du produit ou du service par des pratiques éco-responsables et qui optimisent la consommation des ressources nécessaires à cet usage. Troisièmement et dernièrement, le cycle de vie du produit, c'est-à-dire mettre en avant la réparabilité du produit (*ou service*), la gestion des déchets, l'économie circulaire et la représentation juste et non idéalisée de la nature au sens large.

En 2020, l'ARPP a également publié au sein de ses règles de déontologie des « recommandations développement durable » applicables au contenu de la campagne de communication (ARPP, 2020). Ainsi, il est recommandé de prendre en compte les impacts éco-citoyens (éviter de communiquer un message contraire aux principes de développement durable en s'inscrivant dans un contexte de responsabilité sociale), la véracité des actions (ne pas induire en erreur, pouvoir justifier les arguments avancés, ne pas faire de fausse promesse en termes de développement durable), la proportionnalité des messages (message juste, proportionnel à l'ampleur de l'action menée ou du produit mentionné), la clarté du message (apporter les informations essentielles, indiquer ses sources, apporter des éléments de comparaison chiffrés, indiquer le contexte précis), la loyauté (ne pas assurer une exclusivité, ne pas créer de lien abusif, utiliser les arguments écologiques correctement), les signes / labels / logos / symboles / auto-déclarations (indiquer l'origine, ne pas les survaloriser, ne pas créer de lien abusif), le vocabulaire (ne pas induire en erreur, utiliser les termes selon leur définition,

utiliser un vocabulaire approprié et compréhensible pour tout public), la présentation visuelle ou sonore (éléments utilisés de manière proportionnée par rapport à l'argument écologique, ne pas induire en erreur, ne pas faire d'associations abusives), et les dispositifs complexes (en ce qui concerne un bénéfice indirect en manière de développement durable : ne pas induire en erreur, justifier les raccourcis simplificateurs à visée pédagogique) lors de la création de la campagne de communication. Ces règles détaillées proposent donc une ligne de conduite à suivre afin d'assurer que le message et son support respectent les principes de développement durable.

En résumé, nous avons eu l'occasion de parcourir à travers ces deux premiers chapitres les bases théoriques de ce qu'est la durabilité, et plus spécifiquement la Responsabilité Sociétale des Entreprises et la certification B Corp ; ainsi que des pratiques en termes de communication, qui nous serviront largement lors de partie pratique de ce travail. Nous allons désormais nous concentrer sur notre étude de cas et tenter d'intégrer les éléments théoriques présentés précédemment aux recherches pratiques que nous avons menées.

Partie 2 : Étude de cas

Notre travail souhaite analyser la communication au sujet du développement durable et de la certification B Corp dans les entreprises. Nous avons décidé d'analyser la société Spadel, entreprise qui se développe grandement d'un point de vue RSE et qui a obtenu récemment la certification B Corp.

Cette deuxième partie est divisée en plusieurs sections. Dans un premier temps, nous présenterons le groupe Spadel. Ensuite, nous établirons nos questions de recherche et choisirons la méthodologie que nous avons décidé de suivre dans le cadre de la récolte de données. Enfin, nous analyserons nos données et présenterons les principaux résultats.

Chapitre 3 : Le groupe Spadel

Comme indiqué ci-dessus, nous avons décidé de nous concentrer sur le groupe Spadel. Nous présentons en premier lieu l'historique de Spadel, pour ensuite discuter des activités RSE du groupe et de leur communication à ce propos. Nous continuerons par une présentation des différentes certifications obtenues par Spadel au fil des années, dont la certification B Corp, et nous terminerons par une brève comparaison avec une société concurrente du secteur.

1. Origine et évolution de Spadel

En 1583, l'eau de la source de Spa a commencé à être embouteillée et exportée et, au fil des décennies, diverses lois ont été votées afin de préserver la qualité de cette eau de source. Ce n'est qu'en 1912 que la société anonyme Compagnie Fermière des Eaux et des Bains de Spa a été créée. Très vite, le nom de la société est devenu Spa Monopole. La société a débuté l'exploitation de la Source Reine et a racheté diverses marques concurrentes (telles que Chevron), les rendant ainsi les principaux exploitants et commerçants d'eaux de source de la région. En parallèle, Spa Monopole met sur pied le premier laboratoire d'hydrologie en Europe.

Entre 1947 et 1990, Spa Monopole est dirigée par Guy Jacques du Bois, un manager dont l'implication a permis le passage de petite société artisanale à société européenne de par l'expansion au-delà des frontières belges. C'est en 1980 que la société change de nom et devient la société anonyme Spadel. Son successeur, Guy Bernard du Bois (1990-2000), soutiendra

l'indépendance de la société durant 10 ans et lui permettra de surmonter une crise au niveau du groupe.

Début des années 2000, l'expansion du groupe se poursuit et Spadel acquière les Grandes Sources de Wattwiller en Alsace, la marque d'eaux minérales de Ribeauvillé Carola, et plus récemment (2017) le leader du marché des eaux embouteillées en Bulgarie, Devin. Sa réputation est également renforcée grâce à l'obtention du 1^{er} Prix Européen Qualité des Eaux Minérales Naturelles alors que plus de deux mille marques d'eaux étaient en lices. Marc du Bois, à la tête de Spadel depuis 2000, amène toujours plus d'innovation et d'excellence au sein du groupe. Il intègre également les aspects de développement durable dans les activités de Spadel. En 2013, Spadel innove et commercialise une gamme d'eaux aromatisées pétillantes, saines et sans sucre.

2. RSE du groupe Spadel

Le groupe Spadel met en place plusieurs actions permettant d'intégrer l'aspect responsable et durable à ses activités. Leur stratégie repose sur quatre piliers : « Green », « Pure », « Local » et « Together » (<https://sourceofchange.spadel.com/fr//our-csr-approach>).

Le pilier « Green » propose une « *transition vers une production zéro carbone, [l']emballage circulaire et [la] restauration des habitats naturels* ». En effet, ce pilier agit en faveur du climat avec un souhait d'évoluer vers une neutralité carbone, en faveur de l'économie circulaire de par leurs emballages et en faveur de la biodiversité.

Le second pilier est « Pure » et propose de « *fournir l'eau la plus pure, saine pour [les] consommateurs tout en respectant la nature* ». Le groupe Spadel souhaite agir sur la protection des ressources en eaux, la pureté de l'eau ainsi que les ingrédients qui sont 100% d'origine naturelle (hors boisson fonctionnelle).

Le troisième pilier est « Local » et démontre le souhait de « *créer et maintenir un ancrage local fort dans les régions où [Spadel opère]* ». Pour ce faire, la société souhaite vendre plus de 95% de leur distribution sur les marchés locaux et régionaux, employer localement (à hauteur de 95%), s'approvisionner de manière durable à 95% ainsi que d'allouer 95% du budget total aux fournisseurs locaux. Notons que « Local » signifie dans un rayon de moins de 500 kilomètres.

Enfin, le quatrième et dernier pilier est « Together » et met l'accent sur la possibilité de « *mettre à disposition un lieu de travail sûr, engageant et créer des liens durables avec [leurs] partenaires locaux* ». L'engagement est représenté par la certification Great Place to Work obtenue pour tous les sites du groupe, la sécurité sur le lieu de travail avec un objectif de zéro accident et les partenariats (5% des bénéfices sont destinés aux partenariats locaux).

Il est important de noter que ces piliers et les résultats les plus récents liés à ces objectifs concernent l'année 2021. Le site internet Source of Change ne semble pas avoir été mis à jour depuis lors. Leur page internet dédiée à la stratégie RSE pour 2025 indique encore, au 17 mai 2023, « *4 piliers et 12 plateformes en vue de devenir une entreprise certifiée B Corp d'ici à 2025* », alors que le groupe Spadel a été certifié B Corp en février 2022.

Le groupe Spadel insiste également sur l'aspect collaboratif de l'atteinte des objectifs fixés. En effet, la société s'est entourée de nombreux acteurs reconnus, tels que B Corporation et Ellen MacArthur Foundation, ou encore des certifications telles que Great Place to Work et Global Reporting Initiative.

La communication des démarches RSE du groupe Spadel passe par différents canaux. Premièrement, leur site internet. Sur le site du groupe (<https://www.spadel.com/fr>), un onglet a été spécialement conçu pour diffuser des informations sur le développement durable. Celui-ci reprend les engagements du groupe pour un monde plus durable et renvoie également vers un autre site internet dédié dans sa totalité au développement durable du groupe (<https://sourceofchange.spadel.com/fr/>). Intégrer un onglet au site général permet d'intégrer l'aspect durable aux activités générales du groupe, tout en laissant la possibilité au visiteur de ne consulter cet onglet que s'il le souhaite. Le site internet dédié au développement durable détaille la vision RSE du groupe, ses objectifs, ses actions, ses actualités ainsi que la liste des partenaires avec qui il collabore ; et permet au visiteur qui s'y intéresse d'obtenir toutes les informations à ce propos.

Deuxièmement, des rapports RSE publiés annuellement et reprenant l'avancement des actions du groupe et les indicateurs de performance clés (<https://sourceofchange.spadel.com/fr/our-csr-approach>). Il est possible de consulter et de télécharger au format PDF tous les rapports RSE du groupe depuis 2018, et ce dans trois langues (anglais, français et néerlandais), excepté pour l'année 2018 où seul le rapport anglais est disponible.

Troisièmement, les réseaux sociaux. Le groupe Spadel est présent sur Facebook (sous le nom Spa Belgium, avec 140.000 abonnés), LinkedIn (presque 9.000 abonnés), Twitter et Instagram et partage des informations en tout genre : certifications, actions en faveur du développement durable, nouveaux packagings plus durables, etc. et ce en français, néerlandais et anglais.

Quatrièmement, les médias. Le groupe Spadel diffuse des publicités à la télévision, à la radio ainsi que sur des affiches publicitaires. Ces publicités ont un but commercial mais pas uniquement car elles mettent en avant la durabilité des produits du groupe.

Nous pouvons constater que le groupe Spadel diversifie ses canaux de communication afin d'atteindre l'audience la plus large possible.

3. Certifications du groupe Spadel

Au fil des années, le groupe Spadel a obtenu de nombreuses certifications telles que le label « CO2 neutral » au niveau de l'entreprise (2016) et au niveau des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie (2020), la certification Great Place to Work (2018 pour la France et 2021 pour l'ensemble du groupe) et la **certification B Corp (2022)**.

Le groupe a également remporté de nombreux prix tels que le « 1^{er} Prix Européen Qualité des Eaux Minérales Naturelles » (2009), l'« European Business Awards » (2014), l'« Entrepreneur of the Year » (2017), et le « BBAE (the Belgian Business Award for the Environment) in the Business and Biodiversity category » (2022).

En regard de l'objectif de ce travail, nous détaillerons ici uniquement la communication à propos de la certification B Corp.

Afin de communiquer sur l'obtention de cette certification, plusieurs actions ont été mises en place. Premièrement, le groupe Spadel a diffusé un communiqué annonçant leur certification. Celui-ci a été relayé par les collaborateurs et partenaires de Spadel ainsi que par de nombreux médias.

De plus, des campagnes de communication sur les réseaux ont été mises en place, celles-ci sensibilisant les parties prenantes (consommateurs, partenaires, collaborateurs, etc.) à l'importance de cette certification et en quoi celle-ci soutient l'engagement et les activités de Spadel envers le développement durable. Les publications contiennent des photos ou des vidéos avec des messages courts et des mots clefs dédiés à la thématique du développement durable, de la RSE et de la certification B Corp.

Au-delà des communications digitales, le groupe Spadel a organisé des événements en présentiel afin d'engager les parties prenantes à soutenir les actions mises en place pour conserver cette certification et les activités RSE du groupe, ainsi que de les rassembler autour de valeurs communes liées à au développement durable.

Enfin, Spadel a dédié une partie de son site internet Source of Change (<https://sourceofchange.spadel.com/fr/>) aux activités liées à la certification B Corp, dans laquelle nous retrouvons : 1) une présentation de ce qu'est la certification B Corp, 2) les résultats détaillés de l'évaluation B Corp du groupe, 3) les engagements du groupe en matière de développement durable et RSE et les actions mises en place pour y arriver, et 4) les témoignages des collaborateurs du groupe.

En conclusion, nous remarquons les efforts fournis par le groupe Spadel afin d'intégrer les aspects durables et RSE à leurs activités. Un accent a été mis sur la certification B Corp et la communication à ce propos, ce qui semble indiquer la valeur accordée à cette certification par le groupe et leur volonté à fournir des efforts afin d'évoluer vers un idéal qu'ils se sont fixés.

4. Comparaison avec la RSE d'une société concurrente à Spadel : Danone (Waters)

Afin de compléter notre analyse concernant la RSE des sociétés de boissons et les bonnes pratiques en matière de communication à propos du développement durable, nous avons analysé une société concurrente à Spadel, Danone (Waters). Il s'agit d'une analyse des éléments que nous avons pu trouver sur leurs divers supports de communication (sites internet et réseaux sociaux). L'analyse n'est pas aussi approfondie que celle du groupe Spadel car il s'agit surtout ici de comparer dans les grandes lignes le mode de fonctionnement de sociétés du même secteur, afin d'en dégager des bonnes pratiques ou des points d'amélioration à destination du groupe Spadel.

Le groupe Danone met en place plusieurs actions permettant d'intégrer l'aspect responsable et durable à ses activités. A ce jour, 74,2 % des ventes totales de Danone sont couvertes par la certification B Corp. Leur ambition est que toutes les entités de Danone soient certifiées d'ici 2025. Leur stratégie RSE est reprise dans leur projet de « Société à Mission ». Ainsi, tout comme Spadel, Danone a quatre objectifs sociaux et environnementaux, quatre dimensions qui sont : 1) La santé : améliorer la santé grâce à des produits sains et locaux, avec de meilleurs choix nutritionnels et de meilleures pratiques alimentaires ; 2) La planète : préserver la planète et renouveler ses ressources, via une agriculture réfléchie, en respectant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire sur les emballages ; 3) Les hommes : construire le futur avec ses équipes, en laissant la possibilité à chacun de contribuer aux décisions de l'entreprise ; et 4) La croissance inclusive : promouvoir une croissance inclusive en promouvant l'égalité des chances et l'accompagnement des acteurs plus fragiles. Nous remarquons de nombreuses similitudes entre les quatre piliers du groupe Spadel et les quatre dimensions du groupe Danone.

Un organisme tiers indépendant, le « Comité de Mission », a été créé et regroupe un ensemble d'expert des différentes thématiques liées au développement durable et la RSE à travers le monde. Ils examinent les progrès du groupe et donnent la ligne de conduite à suivre afin de poursuivre ses efforts. Il n'existe pas à notre connaissance de comité similaire au sein du groupe Spadel, bien que leur Conseil d'Administration intègre l'aspect durable à ses activités et objectifs et soit assisté par un organe de réflexion externe, pour lequel nous n'avons pas d'informations supplémentaires.

La communication des démarches RSE du groupe Danone passe par différents canaux. Danone dispose d'un site internet (<https://www.danone.com/fr.html>) sur lequel l'aspect durable est mis en avant. En effet, nous retrouvons sur la page d'accueil un support vidéo mettant en avant l'aspect durable de leurs activités, un lien vers le Rapport Annuel Intégré 2022, des articles de blog ainsi que la mention B Corp et un lien vers l'onglet B Corp du site internet. Notons toutefois que Danone n'a pas de site internet dédié à ses activités RSE. Les divers onglets du site présentent les activités du groupe tout en y intégrant l'aspect durable (e.g. l'onglet « à propos » qui contient le sous-onglet « Création de valeur durable » et toutes les informations liées à B Corp). L'onglet « Impacts » est dédié dans son entièreté à toutes les actions sociales et environnementales mises en place par le groupe. Enfin, un onglet « Rapports annuels » reprend tous les rapports intégrés du groupe depuis 2008 jusqu'en 2022, ceux-ci étant

également téléchargeables. Les sites principaux des deux groupes sont similaires en termes de construction et d'insertion d'éléments liés à la durabilité, notons que seul Spadel a dédié un site internet aux démarches durables et RSE.

Sur les réseaux sociaux, Danone touche un très grand nombre de personnes (plus de trois millions de personnes sur LinkedIn et 1,3 millions sur Facebook). De par leur portée internationale, Danone communique presque exclusivement en anglais et ce pour toutes ses filiales (pas uniquement Danone Waters). Les thématiques des publications concernent l'aspect durable de leurs activités, des activités financières ou promotionnelles ou encore la publication de rapports scientifiques. Spadel et Danone sont relativement similaires au niveau des contenus publiés, avec pour différence le nombre d'abonnés touchés.

Chapitre 4 : Développement des questions de recherche

Au travers des chapitres abordés précédemment, nous avons développé le cadre théorique lié au développement durable, à la RSE et à la certification B-Corp. Nous avons également parcouru la littérature scientifique concernant la communication RSE et B-Corp, et les bonnes pratiques pour une communication efficace.

Dans le cadre de notre étude de cas, nous allons tenter de mettre en lumière la manière dont le groupe Spadel communique sur ses activités RSE et leur certification B-Corp, en nous appuyant sur les données récoltées.

Au vu de notre cadre théorique et des objectifs de notre recherche, nous pouvons développer les questions de recherche suivantes : « Quelles sont les bonnes pratiques de communication liées au développement durable (la RSE) ? » et « Comment Spadel peut-elle appliquer ces bonnes pratiques à ses activités ? ».

Chapitre 5 : Méthodologie

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons décidé de nous orienter vers une méthode qualitative de récolte de données, et plus précisément des entretiens. Adhabi et Anozie (2017) indiquent que les entretiens sont « *des tentatives de comprendre le monde du point de vue du sujet, de dévoiler le sens des expériences des gens, de découvrir leur monde vécu avant les explications scientifiques* »⁷. Nous avons décidé de nous orienter vers cette méthode afin de saisir les particularités et nuances que nous ne pouvons pas forcément capter avec une méthode quantitative.

Nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs. Il s'agit du type d'entretien le plus utilisé et qui permet de garder un cadre via des questions prédéfinies tout en laissant une part de flexibilité afin d'approfondir une thématique avec des questions supplémentaires (Alshenqueeti, 2014 ; in Adhabi & Anozie, 2017).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons l'intention de réaliser plusieurs entretiens semi-directifs, avec un acteur de Spadel, avec des acteurs de sociétés agro-alimentaires spécialisées dans les boissons et certifiées B Corp, et avec des agences de communication spécialisées en communication RSE et/ou elles-mêmes certifiées B Corp. Malheureusement, pour cause de non réponse aux diverses sollicitations et pour des raisons indépendantes de notre volonté, une seule interview a pu être réalisée. L'entretien a été réalisé le 3 février 2023 avec Elise Timmermans, Project & Office Manager de l'agence de communication Poush, en vidéoconférence par contrainte de temps et de synchronisation d'agenda. Bien que le cadre soit différent car réalisé en des lieux différents, cette configuration démontre des avantages tels que l'accessibilité plus grande aux participants et la spontanéité des réponses (Opdenakker, 2006). Nous remarquons que la réalisation d'un entretien en visioconférence permet de capter dans une certaine mesure des indices sociaux, bien que nous n'ayons pas de vue physique sur l'entièreté de la personne interviewée et que nous n'ayons pas la main mise sur le cadre et d'éventuelles perturbations externes.

Nous avons construit nos guides d'entretien sur base de la littérature mise en évidence dans la partie théorique de notre travail et en regard de nos questions de recherche. Trois guides ont été

⁷ Traduit de l'anglais : "attempts to understand the world from the subject's point of view, to unfold the meaning of peoples' experiences, to uncover their lived world before scientific explanations."

construits : le premier pour l'acteur de Spadel, qui reprends des questions liées à la stratégie RSE, la communication des actions RSE et la certification B Corp ; le second pour les acteurs de sociétés agro-alimentaires spécialisées dans les boissons et certifiées B Corp ; et, le dernier, pour les agences de communication spécialisées en communication RSE et/ou certifiées B Corp (Annexe 1). Pour les raisons évoquées précédemment, seul le guide à destination des agences de communication a été utilisé.

En raison de la quantité limitée d'informations récoltées à travers cette unique interview (Annexe 2), nous avons pris la décision de comparer celle-ci aux résultats mis en avant par nos prédécesseurs, Reul (2020) et Seredynski (2021), qui ont réalisé leur mémoire sur la même thématique que nous, afin d'en dégager des similitudes ou différences et apporter un complément d'informations et de bonnes pratiques à destination du groupe Spadel.

Chapitre 6 : Analyse qualitative

L'analyse de l'interview réalisée a permis de mettre en évidence plusieurs thématiques, à savoir : 1) les bonnes pratiques à mettre en place afin de communiquer sur les aspects durables de ses activités ; 2) les pratiques à éviter ; 3) les avantages à être certifié B Corp ; 4) les inconvénients à être certifié B Corp ; et 5) les conseils à destination des sociétés souhaitant obtenir le label B Corp ou communiquer à ce propos.

1. Bonnes pratiques à mettre en place afin de communiquer sur les aspects durables de ses activités

Avant de nous énumérer les pratiques à privilégier afin de communiquer adéquatement sur les aspects durables / RSE, Elise Timmermans a souligné l'importance de se questionner sur ses pratiques, car toute une partie des actions découlent, selon elle, du bon sens. Elle indique également qu'il faut pouvoir mettre en lumière ce qui est fait concrètement dans le cadre de la certification : « *concrètement, qu'est-ce qu'on peut analyser et qui prouve notre légitimité là-dedans et qui surtout rassure [que l'on est sur la bonne voie] ?* ».

De plus, il faut pouvoir s'entourer de partenaires qui accompagnent dans la transition vers le durable : être coaché, trouver ensemble des solutions pour améliorer certains points, etc.

Finalement, Elise Timmermans indique que « *la communication est difficile parce qu'il faut être et se sentir soi-même légitime là-dedans et je pense qu'il faut rester humble dans cette démarche. Une entreprise qui est juste et honnête dans sa démarche le sera de toute façon parce qu'on sait qu'il y a toujours mieux à faire et toujours plus d'efforts à fournir* ». Autrement dit, rester humble, honnête et juste dans sa démarche, pointer le positif tout en restant conscient du fait qu'il y a moyen de faire mieux et qu'il faut savoir où placer ses efforts.

Concernant les pratiques qui permettent de communiquer adéquatement à propos de durabilité, Elise Timmermans indique qu'« *une fois qu'on a été certifié B Corp, on a rajouté le logo sur notre site internet. C'est vrai que nous, on a une société de service donc on n'a pas vraiment de produits ou d'emballages sur lesquels le mettre. Donc on l'a mis de toute façon sur notre site internet* ». En effet, ajouter le logo B Corp sur le site internet lorsqu'il s'agit d'une société de service ou directement sur l'emballage lorsque des produits sont commercialisés est une pratique à privilégier. Elise Timmermans propose de créer un espace dédié à la certification B Corp sur le site internet (un onglet, une page, etc.) dans lequel exposer les démarches réalisées

(pas spécialement liées à la certification B Corp mais de manière plus générale les démarches qui font que la société est durable), des articles de blog et les projets durables auxquels la société est associée.

Elise Timmermans rajoute que : « *un encadré qui dit « Nous sommes une société qui faisons attention à ceci, à cela » doit être présent sur le site internet. « La page « A propos » est typiquement propice à cela. Si une personne atterrit sur la page « A propos » c'est que vraiment il veut savoir qui vous êtes en tant que société. Donc là, c'est un bon endroit où vous pourriez aller un peu plus en détails [...] : « vous l'avez peut-être vu, nous sommes certifiés B Corp. Qu'est-ce que ça représente pour nous, pourquoi on l'a fait ? » »*. Les articles de blog sur le site internet sont également un bon moyen de communication : « *ça peut être intéressant d'éventuellement d'avoir un article de blog ou une page qui est un peu cachée, qui n'est pas en première ligne du menu principal qui explique un peu plus en détails* ». Elise Timmermans ajoute que : « *ça permet d'être visible sur le site sans être pour autant en première ligne. Même si le logo B Corp est là, ceux qui savent et qui font attention à ça vont savoir quand ils le verront* ». Autrement dit, créer un espace dédié à la durabilité permet à ceux qui le souhaitent de chercher de l'information et s'intéresser aux actions de la société, sans pour autant que ces informations ne prennent la première place et viennent encombrer la visite des personnes qui ne recherchent pas ce type d'information.

Concernant les réseaux sociaux, il faut selon Elise Timmermans intégrer des éléments B Corp de manière ponctuelle, sans que cela ne devienne le sujet principal des publications (sauf si cela fait partie de l'ADN de la société) : « *Sur les réseaux sociaux, ça peut être intéressant d'en parler mais de nouveau, ça ne doit pas être le sujet qui revient tous les mois, etc. Sauf si vraiment, c'est quelque chose qui transpire chez vous, dans votre entreprise* ».

Par ailleurs, s'intéresser aux événements sociaux et suivre les calendriers internationaux est une bonne occasion de communiquer à propos de sujets précis (notamment ici la certification B Corp). « *B Corp a par exemple le mois de mars qu'ils appellent le « B Corp Month » où là, ils encouragent à communiquer là-dessus. [...] Il ne faut pas inonder les gens mais en effet, une fois par an autant profiter de ce mois-là* ». Notons qu' « *il faut jongler entre des informations qui sont plus « futiles » [...] avec des informations plus de fond* ». Elise Timmermans indique que les réseaux sociaux sont parfait pour cela, et que communiquer des chiffres et des

informations « sympathiques » sont de bons sujets et qui ne demandent pas un travail de rédaction trop conséquent.

Un point d'attention est de choisir le bon réseau social en fonction de l'information à communiquer. Selon Elise Timmermans, LinkedIn sera privilégié pour des contenus plus développés et plus réfléchis (des informations plus factuelles : « *peut-être qu'il faudra aller plus dans des contenus sur la structure de l'entreprise, combien de temps ça a pris d'être B Corp, etc.* »), tandis que Facebook, Instagram et TikTok privilégient les contenus plus légers car ce sont avant tout des plateformes de divertissement.

2. Pratiques à éviter

Elise Timmermans pointe plusieurs attitudes ou comportements à éviter autant que possible. Tout d'abord, trop vouloir en faire ou se surestimer et tomber dans le greenwashing.

Ensuite, penser qu'un élément positif va compenser un élément négatif. Elise Timmermans nous dit que « *se dire « Parfait, je vais planter des arbres pour compenser et du coup, je suis neutre en carbone ».* Non, ce n'est pas ça l'idée ». Selon elle, il faudrait plutôt « *ne pas hésiter à pointer ce sur quoi on est encore en train de travailler ou ce sur quoi on sait qu'on doit encore s'améliorer* », le tout avec honnêteté comme cité précédemment. Il faut trouver un juste milieu et « *par contre, il ne faut pas avoir peur de communiquer sur ce qu'on fait de bien aussi* ».

Enfin, vouloir trop bombarder le public cible (consommateurs, clients, visiteurs du site internet) avec des informations qui pourraient le rendre mal à l'aise car la personne, personnellement ou au nom de sa société, n'adopte pas ces attitudes et comportements durables. Elise Timmermans indique que « *c'est leur décision à eux, ça leur revient* » ; « *ceux qui ne s'y intéressent pas, ce n'est pas non plus des choses qui sont bombardées pour eux, [ils pourraient] se sentir mal de ne pas faire ça* ». Et rajoute : « *On a juste envie de se retrancher beaucoup plus dans nos idées, même limite nous forcer à avoir des idées qu'on a pas, inverses, parce qu'on nous pousse* ». Il est donc important de trouver un juste milieu afin de ne pas provoquer un effet contre-productif.

3. Avantages à être certifié B Corp

Être certifié B Corp a de nombreux avantages selon Elise Timmermans. Avant d'être certifié, lors de la consultation des critères de certification, cela permet de se rendre compte de ce qui a déjà été fait naturellement : « *Grâce à tout ce processus, on a mis en place des choses*

chez nous en plus de ce qui était déjà prévu, de ce qu'on mettait déjà naturellement en place mais grossièrement. On a reçu [la certification] par des choses qu'on faisait naturellement qui nous paraissait de bon sens chez nous ».

Tout d'abord, être certifié permet de « *comprendre ce qu'était une entreprise durable, ça, c'est la première chose* ». Il semble en effet pertinent de pouvoir comprendre ce qu'est une entreprise qui est durable afin d'avoir un point de comparaison avec la société que l'on veut faire certifier B Corp.

« La deuxième chose, ça nous a permis d'identifier clairement les points qui pouvaient être améliorés ». En effet, identifier les points d'amélioration permet de prendre les décisions qui en découlent.

En outre, Elise Timmermans indique que « *les gens ont commencé à nous dire « Ah bah tient, vous êtes certifiés B Corp ».* Alors qu'on avait l'impression, à l'époque, que B Corp n'était pas vraiment connu. Il y a un gros engouement depuis. [...] Ça c'était peut-être aussi un avantage parce que ça a renouvelé les liens avec des clients ou des reprises de contact avec des potentiels clients ou juste des gens qui étaient intéressés par ça ». Être certifié B Corp permet de recevoir des feed-back positifs, alors qu'ils n'étaient pas forcément attendus. Elise Timmermans nous confie qu'elle était un peu surprise de voir autant de gens leur faire un retour par rapport à cette certification.

Finalement, être certifié B Corp permet de « rentrer vraiment dans une communauté », dans laquelle « *il faut prendre sa place* ». En effet, cela permet de se tenir informé de ce qui se développe chez B Corp, (via des webinaires ou meetings) et de recevoir de l'aide, d'affiner sa réflexion et d'être encouragé. Et ce, qu'importe la taille de l'entreprise certifiée. Elise Timmermans nous dit : « *Il y a de très grosses sociétés où il y a des gens qui ne sont que dédiés à ça. Leur job, c'est de faire en sorte que dans la société B Corp soit présent, ça respire B Corp, ça sue B Corp. Donc voilà, il faut aussi mettre chaque chose à sa juste place. Nous, chez Poush, on est 15. Je ne suis pas dédiée [qu']à ça. Et donc, c'est sûr qu'on ne sait pas mettre en place les mêmes choses mais par contre, faire partie de cette communauté, ça permet d'assister à quelques webinaires sur des sujets qui sont en train de se développer chez B Corp [...] Ils aident quand même si on a une volonté, ils aident quand même à mettre les choses en place, à nous aider dans notre réflexion. Ils sont très encourageants ».*

4. Inconvénients à être certifié B Corp

Au-delà des avantages, Elise Timmermans nous dresse une liste de trois inconvénients ou point d'attention qu'il est important de prendre en compte avant de se lancer dans cette certification.

Premièrement, obtenir la certification B Corp prend énormément de temps : « *C'est très énergivore et chronophage* » nous indique Elise Timmermans. Elle nous confie également en début d'interview que « *tout ça a été un long processus, j'y ai travaillé dessus pendant pratiquement un an* ».

Deuxièmement, passer la certification B Corp n'est pas la seule étape à franchir, il faut pouvoir faire vivre cette certification et les engagements qui en découlent par la suite. En effet, Elise Timmermans indique : « *je dirai que c'est ça qui est le plus difficile, c'est que c'est pas le tout de passer la certification, c'est que ça doit être quelque chose qui s'inscrit vraiment dans l'entreprise sinon, ça va juste être une labellisation et puis ça s'arrête là* ».

Troisièmement, et en conséquence de ce qui est évoqué dans le paragraphe précédent, Elise Timmermans nous dit que « *le plus compliqué c'est pas tellement la communication vers l'extérieur c'est plutôt la communication à l'intérieur de l'entreprise* ». Elle ajoute : « *c'est là qu'on a un peu du mal parce que c'est vrai que le reste de l'équipe n'est pas ultra investi là-dedans et on n'a pas su mettre les choses en place pour qu'il le soit. [...] Ils ont été très contents quand on l'a reçu mais ça c'est un peu arrêté là, ils n'ont pas pris eux-mêmes des initiatives. [...] Et on n'a pas, nous, mis les outils en place pour que ça se passe dans ce sens-là* ». Ainsi, obtenir la certification est une chose mais il faut s'assurer que les collaborateurs suivront le mouvement, et que les outils nécessaires à cela sont disponibles, sinon le changement ne pourra pas s'opérer.

5. Conseils à destination des sociétés souhaitant obtenir le label B Corp ou communiquer à ce propos

Le dernier axe d'analyse de cette interview concerne les conseils à destinations d'une société qui, soit souhaite obtenir la certification B Corp, soit l'a déjà obtenue et souhaite communiquer adéquatement à ce propos.

Dans un premier temps, Elise Timmermans nous indique que « *c'est primordial [...] qu'il y ait une personne qui soit dédiée à ça* ». Il faut qu'un collaborateur soit dédié à la thématique de la durabilité au sein de l'entreprise ou directement à la certification B Corp. Le niveau d'investissement dépend de la taille de l'entreprise : « *Nous, chez Poush, on est 15. Je ne suis pas dédiée [qu']à ça* ».

De plus, Elise Timmermans souligne l'importance que « *dès le départ, même avant de se décider à passer la certification, il faut que ce soit encre dans l'entreprise de manière générale. Il faut que ça fasse partie des valeurs, etc.* ». Elle rajoute qu'il faut débiter par un questionnement fondamental : « *Qui on est ? Qu'est-ce qu'on fait ? Pourquoi on le fait ? Quelles sont nos valeurs ?* ».

Ensuite, il faudrait idéalement un juste milieu entre l'initiation des actions de la part des collaborateurs et des dirigeants. En effet, il faut « *que ça vienne de l'entreprise elle-même mais pas que des dirigeants. Vraiment, qu'il y ait un noyau à l'intérieur, en interne. Alors, évidemment tout le monde ne peut pas être sensibilisé à ça mais il faut qu'il y ait plusieurs personnes en interne qui soient porteuses de ça* », un peu comme des ambassadeurs « *pour que les idées de changement ne viennent pas que du haut non plus* ». En parallèle de l'implication des employés de l'entreprise, il est impératif « *que la direction en soit. Si c'est [...] que les collaborateurs qui se battent pour ça, ça n'aboutira pas puisque [...] les grosses décisions qui devront faire des changements plus structurels, si ce n'est pas appuyé par la direction, ça n'ira pas* ».

Le dernier conseil prodigué par Elise Timmermans nous indique qu'il faut assumer d'être B Corp et présenter ses avantages mais sans vouloir convaincre à tout prix : « *Au niveau communication externe, il faut l'assumer. « Je suis en effet B Corp et ce sont des choses importantes pour moi. Si vous voulez en parler et bien on est là et on veut bien vous partager notre expérience », mais il ne faut pas être trop flashy. Ce qui peut être difficile à comprendre parce que B Corp est quand même à la base américain. Ils ont une antenne maintenant ici en Europe qui est du coup plus dans l'esprit Européen aussi mais c'est vrai qu'il faut le savoir aussi, en Amérique, on communique sur tout. Il faut adapter ça. Ils ont cette tendance à encourager et à parler de ça, à convaincre les autres entreprises à passer la certification. En soit, c'est leur but mais je pense qu'il faut rester juste, à sa place* ». Cela fait écho à ce qui a

été dit précédemment, c'est-à-dire de pouvoir laisser le choix aux clients / consommateurs / visiteurs d'adhérer ou non aux pratiques durables.

Partie 3 : Discussion générale

Chapitre 7 : Discussion des résultats et recommandations

Au travers de cette discussion, nous allons tenter de répondre aux questions de recherche développées précédemment : « Quelles sont les bonnes pratiques de communication liées au développement durable (la RSE) ? » et « Comment Spadel peut-elle appliquer ces bonnes pratiques à ses activités ? ». Dans un deuxième temps, nous proposerons des pistes d'améliorations à destination du groupe Spadel.

Les bonnes pratiques de communication liées au développement durable sont nombreuses, et nous allons tenter de les résumer ci-dessous, en regard de ce qui a été mis en évidence dans notre partie théorique, grâce à l'interview de Elise Timmermans et également en croisant ces résultats avec les mémoires réalisés précédemment par Reul (2020) et Seredynski (2021) sur le sujet.

Il faut pouvoir se questionner sur ses pratiques et s'interroger sur ce qui est fait concrètement, sur l'ADN de la société et les valeurs qui sont importantes pour ses membres, comme nous l'indique Elise Timmermans. Celle-ci ne mentionne pas directement les termes « stratégie RSE » ou « stratégie de communication RSE », mais nous pouvons en déduire que tout cet exercice fait partie du développement d'une stratégie RSE. Ce conseil est aussi mis en avant par notre prédécesseur, Reul (2020), et Morsing (2006) dans la partie théorique de ce travail. Spadel respecte d'ailleurs très bien les principes mis en avant par cet auteur (concevoir un modèle stratégique de communication RSE, considérer les parties prenantes comme étant à la fois ceux qui communiquent les activités RSE et ceux qui reçoivent les informations RSE de la société, mettre en place une culture organisationnelle qui inclus de manière active les parties prenantes, et envisager la communication RSE d'un point de vue stratégique afin d'intégrer les problématiques RSE dans toute discussion stratégique de l'organisation).

Elise Timmermans conseille de rester humble, honnête et juste dans sa démarche, qu'il s'agisse de « l'avant » certification, durant celle-ci et une fois que la certification a été obtenue. Reul (2020) corrobore cette idée et appuie sur l'importance d'une communication sincère et humble, et Seredynski (2021) propose également d'apporter un niveau nécessaire de crédibilité dans la communication sur le développement durable de l'entreprise, c'est-à-dire être transparent et

cohérent, tout en faisant preuve d'humilité. Cet aspect a été mis en évidence dans notre partie théorique par Kim & Ferguson (2014), qui proposent de partager des informations basiques et factuelles de manière transparente. Nous conseillons donc à Spadel de continuer à communiquer de manière transparente et d'intégrer quelques axes d'améliorations futures (c'est-à-dire ne pas pointer que le positif par rapport à ce qui a déjà été fait).

Concernant les canaux de communication, et plus précisément le site internet, Elise Timmermans s'accorde avec ce qui a été mis précédemment en évidence par Reul (2020), à savoir créer une section dédiée à la durabilité (cela peut-être dans un onglet et sur la page « A propos » du site, comme nous le propose Elise Timmermans). Elle nous conseille aussi l'utilisation des réseaux sociaux est conseillée par notre interviewée, en y intégrant des éléments de manière ponctuelle sans matraquer les parties prenantes ; ce qui est confirmé par Seredynski (2021), qui indique que la communication à propos du développement durable doit être une communication de second plan, de deuxième ligne. Il pourrait donc être intéressant de conseiller à Spadel d'équilibrer sa communication et de placer, dans certains cas, la thématique de la durabilité en second plan.

Elise Timmermans propose de sélectionner le réseau social en fonction de l'information à communiquer, ce qui est encore une fois appuyé par Seredinsky (2021), qui suggère d'adapter le canal en fonction du profil (le persona) et d'utiliser des réseaux sociaux « soft » et laisser de côté les canaux « paid » (commerciaux et publicitaires). Celle-ci ajoute l'importance d'utiliser une communication de « bon ton », c'est-à-dire positive et certainement pas culpabilisante. Ceci a été mis en évidence dans notre partie théorique, notamment avec Kim & Ferguson (2014) qui mettent en garde sur le ton du message à utiliser ; et Adomßent & Godemann (2011) qui appuient sur l'importance d'intégrer des images du quotidien et pas uniquement des images « dramatiques », sinon il y a un risque de distanciation des parties prenantes. Reul (2020) pointe l'importance du sujet communiqué, car cela peut avoir un impact sur l'image de marque ou du groupe. Spadel reste très naturelle dans sa communication et n'intègre que peu d'images dramatiques à ses campagnes.

Toujours concernant les réseaux sociaux, nous pouvons conseiller au groupe Spadel de continuer à communiquer sur la durabilité et la RSE, même si cela représente un risque et reste une tâche difficile selon ce qu'a mis en évidence le travail de Seredynski (2021). Elle ajoute que l'avantage des réseaux sociaux est de pouvoir répondre directement aux parties prenantes,

également aux personnes mécontentes ou en désaccord avec ce qui est communiqué. Ceci est en accord avec ce que nous avons mis en évidence dans notre partie théorique (Coombs, 2011).

Ensuite, l'idée de s'entourer de partenaires avant, pendant et après la certification B Corp a été mentionnée par Elise Timmermans, sans préciser le type de partenaire à privilégier. Cette idée est également abordée par Seredynski (2021), qui propose de s'entourer de sponsors ou de mécènes, dans le but d'obtenir un « retour sur investissement » censé soutenir la réputation durable et sociale de la société plutôt que les résultats financiers. Nous avons précédemment mentionné Kim & Ferguson (2014), qui indiquent qu'il est intéressant de mettre en avant la présence et la collaboration avec des ONG ou organisations à but non lucratifs. En ce sens, Spadel a de nombreux partenariats et communique clairement à ce propos. Par ailleurs, en réalisant une comparaison avec Danone (Waters), nous souhaitons souligner l'importance de mettre en place un comité dédié à la durabilité, comprenant des membres de tout horizon. Spadel intègre la thématique durable aux sujets traités au sein du Conseil d'Administration, et est assisté par un « organe de réflexion externe », sans indiquer précisément qui en sont les membres/partenaires et quelles sont leurs activités. Nous pouvons donc recommander à Spadel de renforcer l'organe déjà mis en place, et de communiquer de manière transparente à propos de ses membres, de leurs activités et de leur pouvoir d'action ou de conseil.

Nous avons également listé quatre conseils à destination des sociétés souhaitant obtenir la certification ou l'ayant déjà et souhaitant communiquer adéquatement à ce propos, en regard de ce que Elise Timmermans met en avant. Premièrement, avoir un collaborateur dédié à la durabilité ou la RSE. Spadel applique déjà ce conseil, en ayant bien plus qu'une personne dédiée à la durabilité mais tout un département RSE.

Deuxièmement, il faut que la thématique de la durabilité soit encrée dans l'entreprise de manière générale. Ceci est plus que visible à travers leur site internet, nous pouvons ressentir que les aspects durables font partie intégrante de l'ADN du groupe Spadel. De plus, les rapports annuels de Spadel indiquent clairement l'investissement (ou tout du moins l'incitation à l'investissement) des collaborateurs en faveur de la durabilité.

Troisièmement, et dans la même idée, il faut trouver un équilibre entre les collaborateurs et les dirigeants dans l'initiation des actions durables. Avec les éléments dont nous disposons, il nous est difficile d'analyser si cela est fait chez Spadel, et nous ne pouvons par conséquent ne donner

d'autres conseils à Spadel que d'aller dans cette direction et tendre vers un bon équilibre. Il faut cependant prendre en considération que les dirigeants sont un peu moins appréciés car ils accentuent l'aspect égoïste ou prémédité des activités RSE partagées, comme cité par Kim & Ferguson (2014) précédemment.

Enfin, le dernier conseil d'Elise Timmermans propose d'assumer son orientation durable, sa certification B Corp, sans pour autant vouloir convaincre à tout prix. Il est vrai que le groupe Spadel a une orientation forte envers la durabilité, ce qui pourrait déplaire à certains et provoquer l'effet inverse que celui escompté comme expliqué précédemment.

Conclusion

Chapitre 8 : Résumé et apports

D'un point de vue théorique, ce Travail de Fin d'Etudes a permis de mettre en évidence les bonnes pratiques à adopter afin de communiquer à propos du développement durable et de la Responsabilité Sociétales des Entreprises, et ce en combinant des ressources issues de la littérature scientifique moins récentes et plus récentes. Ainsi, communiquer des informations factuelles et compréhensibles, en trouvant une balance entre des images dramatiques et du quotidien et en mettant en avant des partenariats avec des organismes engagés semblent être les informations principales à communiquer. Les sites internet et réseaux sociaux sont les canaux virtuels les plus appréciés s'ils sont utilisés correctement et que chaque message est adapté à la plateforme sur laquelle il est posté, tandis que les bénéficiaires des activités RSE, les employés ainsi que l'organisation elle-même sont les canaux réels les plus pertinents.

D'un point de vue pratique, nous avons tenté d'apporter une valeur ajoutée aux travaux précédemment réalisés sur le sujet et avons mis en évidence des recommandations à destination du groupe Spadel. Ainsi, les recommandations principales à destination du groupe Spadel sont : 1) de définir clairement leur stratégie RSE et leur stratégie de communication RSE, 2) d'être transparent et honnête, 3) d'utiliser les réseaux sociaux afin de communiquer à propos de durabilité tout en conservant un bon équilibre, 4) d'adapter leurs canaux et sujets de communication aux divers réseaux sociaux, 5) de persévérer dans leur communication à propos du durabilité malgré les difficultés qui peuvent se présenter, 6) de s'entourer de partenaires et de communiquer de manière transparente à leur propos et concernant leur implication, 7) d'ancrer la thématique de la durabilité à l'ADN de l'entreprise, 8) de maintenir leur orientation durable sans basculer vers l'acharnement.

Notre travail apporte des éléments de réponse aux questions de recherches : « Quelles sont les bonnes pratiques de communication liées au développement durable (la RSE) ? » et « Comment Spadel peut-elle appliquer ces bonnes pratiques à ses activités ? ».

Chapitre 9 : Limites et pistes futures

Deux grandes limites sont apparues lors de la réalisation de ce travail. La plus grosse limite concerne la quantité très limitée d'interviews obtenues. En effet, malgré de nombreuses sollicitations d'acteurs en tout genre (collaborateurs de Spadel, experts en communication durable / RSE / B Corp, agences de communication orientées durable, professeurs), nous n'avons obtenu que très peu de retour, la plupart étant négatif. Parmi les deux réponses positives obtenues, l'une d'entre elle n'a plus jamais répondu à nos sollicitations après nous avoir accordé un moment pour discuter de notre sujet. Cela a eu pour conséquence une très maigre quantité d'informations récoltées. Nous espérons que le choix d'avoir comparé et additionné nos informations avec celles récoltées dans les deux anciens travaux sur ce sujet auront pu compenser ce manque cruel d'informations d'une part, et apporter de l'objectivité d'autre part.

Par ailleurs, nous n'avons pas pu récolter des informations sur la manière dont l'agence de communication interviewée conseille les sociétés certifiées B Corp. En effet, nous avons remarqué en cours d'interview que la certification B Corp n'était pas un critère indispensable pour sélectionner les clients avec qui ils collaborent, et la discussion s'est naturellement orientée vers leur pratique en termes de communication RSE et B Corp en interne.

Au vu des éléments mentionnés tout au long de ce travail, nous proposons deux pistes futures de recherche. La première piste serait d'interviewer plusieurs agences de communication qui travaillent avec des sociétés durables du secteur agro-alimentaires / des boissons, ce qui était au départ l'une des pistes que nous voulions explorer dans ce travail. Les agences de communication ont une vue beaucoup plus affinée de ce qui se fait en termes de communication et peuvent apporter des éléments de comparaison qui n'ont peut-être pas encore été mis en lumière à l'heure actuelle.

La deuxième piste serait de travailler sur une comparaison plus poussée des concurrents du secteur, sans mettre l'accent sur une société en particulier. Cela demanderait un niveau d'investissement plus conséquent mais pourrait réellement apporter une plus-value aux travaux effectués jusqu'à présent.

Bibliographie

- Adhabi, E., & Anozie, C. B. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97. <https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483>
- Adomßent, M., and Godemann J. (2011). *Sustainability Communication: An Integrative Approach*. In Sustainability Communication, edited by J. Godemann and G. Michelsen, 27–37. Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1697-1_3
- Aggeri, F., & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprise et histoire*, 45, 6-19. <https://doi.org/10.3917/eh.045.0006>
- Atkinson, L. & Rosenthal, S. (2014). Signaling the Green Sell: The influence of eco-label Source, argument specificity, and product involvement on consumer trust. *Journal of Advertising*, 43(1), 33-45. <https://doi.org/10.1080/00913367.2013.834803>
- Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP). (2023). Le représentation des comportement éco-responsables en communication. Union des Marques (FAIRe). <https://www.arpp.org/actualite/recommandation-arpp-developpement-durable-citee-dans-nouveau-guide-2023-union-des-marques-representation-comportements-eco-responsables-communication/>
- Baba, S., Moustaquim, R., & Bégin, E. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : Un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *Vertigo*, 16(2). <https://doi.org/10.4000/vertigo.17715>
- Bhattacharya, C., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- Bianchi, C., Reyes, V., & Devenin, V. (2020). Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1445-1453. <https://doi.org/10.1002/csr.1897>

B Lab (2022a). About B Lab. En ligne <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab>, consulté le 4 juin 2022.

B Lab (2022b). B Impact Assessment. En ligne <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>, consulté le 4 juin 2022.

B Lab (2022c). Analytics. En ligne <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/analytics/>, consulté le 5 juin 2022.

Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: A review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239-246. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row: New-York.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4). <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>

Chang, H., Tsai, S., & Huang, C. (2019). Sustainable development: The effects of environmental policy disclosure in advertising. *Business Strategy and the Environment*, 28(8), 1497-1506. <https://doi.org/10.1002/bse.2325>

Chester, B. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Commission of the European Communities (2001). *Green Paper: Promoting a european framework for Corporate Social Responsibilities*. DOC/01/9.

Coombs, W., & Holladay, S. (2011). *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118106686>

Corallo, A., Latino, M. E., Menegoli, M., De Devitiis, B., & Viscicchia, R. (2019). Human factor in food label design to support consumer healthcare and safety: A systematic literature review. *Sustainability*, 11(15), 4019. <https://doi.org/10.3390/su11154019>

Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching Corporate Social Responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223-1252. <https://doi.org/10.1111/joms.12196>

Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

de Freitas Netto, S. , Sobral, M. , Ribeiro, A., & da Luz Soares, G. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(19). <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The B Corp movement: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(5), 2508. <https://doi.org/10.3390/su13052508>

Etilé, F., & Teyssier, S. (2016). Signaling corporate social responsibility: Third-party certification versus brand. *The Scandinavian Journal of Economics*, 118(3), 397-432. <https://doi.org/10.1111/sjoe.12150>

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 122-126.

Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511-516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>

Groupe Spadel (2023). *Notre approche RSE*. En ligne <https://sourceofchange.spadel.com/fr/our-csr-approach>, consulté le 17 mai 2023.

Golob, U., Podnar, K., Elving, W.J., Ellerup Nielson, A., Thomsen, C., & Schultz, F. (2013). CSR communication: Quo vadis?, *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 176-192. <https://doi.org/10.1108/13563281311319472>

Hack, L., Kenyon, A., & Wood, E. (2014). A critical Corporate Social Responsibility (CSR) timeline: How should it be understood now?. *International Journal of Management Cases*, 16(4), 46-55.

Hák, T., Janousková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, 565-573.

Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp handbook: How to use business as a force for good*. Berrett-Koehler Publishers.

Ihlen, Ø., Bartlett, J.L., & May, S. (2011). Corporate social responsibility and communication. *The handbook of communication and corporate social responsibility*, 3-22.

Kim, Y. (2021). Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1760-1768. <https://doi.org/10.1002/csr.2147>

Kim, S., & Ferguson, M. T. (2014). Public expectations of CSR communication: What and how to communicate CSR. *Public Relations Journal*, 8(3), 1-22.

Lamarche, T. (2009). Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation. *Revue de l'organisation responsable*, 2(4), 4-18. <https://doi.org/10.3917/ror.042.0004>

Lépineux, F., Rosé, J-J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). Chapitre 2 : RSE et théories des parties prenantes : la construction de nouveaux champs. In : *La RSE – La Responsabilité Sociale des Entreprises : Théories et pratiques* (31-60). Paris : Dunos.

Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1653531. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>

Michelini, L., Nigri, G., Iasevoli, G., & Grieco, C. (2016). B Corps and their social impact communication strategy: Does the talk match the walk. In *SIM Conference. XIII Convegno Annuale della Societa' Italiana Marketing* (pp. 20-21).

Morsing, M. (2006). Strategic CSR communication: Telling others how good you are. *Management Models for Corporate Social Responsibility*, 238-246. https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2_29

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>

Nigri, G., Michelini, L., & Grieco, C. (2017). Social impact and online communication in B-Corps. *Global Journal of Business Research*, 11(3), 87-104.

Onozaka, Y., & McFadden, D. T. (2011). Does local labeling complement or compete with other sustainable labels? A conjoint analysis of direct and joint values for fresh produce claims. *American Journal of Agricultural Economics*, 93(3), 693-706. <https://doi.org/10.1093/ajae/aar005>

Opdenakker, R. (2006, September). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. In *Forum qualitative sozialforschung/forum: Qualitative social research* (Vol. 7, No. 4). <https://doi.org/10.17169/fqs-7.4.175>

Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2020). Effect of B Corp certification on short-term growth: European evidence. *Sustainability*, 12(20), 8459. <https://doi.org/10.3390/sul12208459>

Pérez, A. (2015). Corporate reputation and CSR reporting to stakeholders. *Corporate Communications: An International Journal*, 1, 11–29. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2014-0003>

Pomering, A., & Dolnicar, S. (2008). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are consumers aware of CSR initiatives?, *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285-301. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9729-9>

Preston, L., & Post, J. (1975). Measuring Corporate Responsibility. *Journal of General Management*, 2(3), 45-52. <https://doi.org/10.1177/030630707500200306>

Recommandation Développement durable v3 (en vigueur depuis 1er août 2020). (2021, 1 mars). Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP). <https://www.arpp.org/nous-consulter/regles/regles-de-deontologie/developpement-durable/>

Reul, C. (2020). *La communication durable dans le secteur des eaux en bouteille : Propositions de pistes d'amélioration au groupe Spadel* (Master's thesis, Université catholique de Louvain). Retrieved from <http://dial.uclouvain.be>

Robert, K., Parris, T., & Leiserowitz, A. (2012). What is Sustainable Development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8-21.

Roheim, C., & Zhang, D. (2018). Sustainability certification and product substitutability: Evidence from the seafood market. *Food Policy*, 79, 92-100. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2018.06.002>

Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135(1), 1423-1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>

Seredynski, C. (2021). *La communication au sujet du développement durable des entreprises : étude des best practices et propositions d'améliorations au cas Spadel* (Master's thesis, Université catholique de Louvain). Retrieved from <http://dial.uclouvain.be>

Steurer, R., Langer, M., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61, 263-281. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>

Tang, E., Fryxell, G. E., & Chow, C. S. F. (2004). Visual and Verbal Communication in the Design of Eco-Label for Green Consumer Products. *Journal of International Consumer Marketing*, 16(4), 85–105. https://doi.org/10.1300/j046v16n04_05

Van Buggenhout, J. (2020). *La certification B Corp – Particularités de la certification B Corp et étude de cas d’entreprises européennes certifiées* (Master’s thesis, Université catholique de Louvain). Retrieved from <http://dial.uclouvain.be>

Villarino, J., & Font, X. (2015). Sustainability marketing myopia. *Journal of Vacation Marketing*, 21(4), 326–335. <https://doi.org/10.1177/1356766715589428>

Wilburn, K., & Wilburn, R. (2015). Evaluation CSR accomplishment of founding certified B Corps. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 262-280. <https://doi.org/10.1108/jgr-07-2015-0010>

Annexes

Annexe 1 : Guide d’entretien pour l’agence de communication certifiée B Corp (Push)

Introduction	<p>Remerciements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remercier la personne pour le temps consacré <p>Présentation personnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Étudiante en 2^{ème} année d’un Master complémentaire en Sciences de Gestion à la LSM. Actuellement diplômée d’un Master en Sciences psychologiques, avec une spécialisation en psychologie du travail et des organisations. Je travaille dans les ressources humaines. <p>Présentation du sujet de recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce travail consiste à analyser les activités RSE et la communication liée à ces activités RSE, et tout particulièrement analyser l’obtention récente du label B-Corp par la société Spadel et de dégager des bonnes pratiques en termes de communication. <p>Autorisation d’enregistrement de la retranscription :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Êtes-vous d’accord d’être enregistré durant cette interview et que je retranscrive celle-ci ? <p>Accord de la publication :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Êtes-vous d’accord que je publie cette retranscription de manière publique ou souhaitez-vous rester anonyme ?
Structure de l’entretien	<p>Il s’agit d’un entretien semi-directif. Un guide d’entretien a été construit au préalable, et des questions d’approfondissement pourront également être posées en fonction de vos réponses.</p>

Présentation de la personne interviewée	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous vous présenter (qui êtes-vous, votre rôle dans cette agence, ...) ?
Questions d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous présenter votre agence de communication (vos activités/services, vos clients (secteurs), etc.) ? - Quelles sont les meilleures pratiques en termes de communication durable/RSE ? Et a contrario les moins bonnes ? - Comment intégrez-vous ces aspects RSE/durable dans les projets que vous développez avec vos clients ? - Je vois que vous êtes vous-même certifiés B-Corp, pourquoi avoir voulu obtenir ce label et quels sont selon vous les avantages/inconvénients liés à ce label ? - Quels conseils pourriez-vous donner à une société qui a obtenu ce label et souhaite communiquer à propos de celui-ci ? - Auriez-vous des exemples de projet dans lesquels vous avez accompagné des sociétés à communiquer le label B-Corp (obtention, conséquences sur la société, sur la marque, sur les produits, ...) ? <p>Nous arrivons maintenant à la fin de l'entretien.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Souhaitez-vous ajouter quelque chose ? <p>Je vous remercie encore de m'avoir accordé votre temps.</p>

Annexe 2 : Retranscription de l'interview avec Elise Timmermans de l'agence de communication Poush

Romy – Avant de commencer l'interview, je voulais savoir si vous étiez d'accord d'être enregistrée ?

Elise – Oui bien sûr.

Romy – Ok, et que je puisse aussi retranscrire l'interview par écrit ?

Elise – Dans le cadre uniquement du TFE oui.

Romy – Tout à fait, cela reste confidentiel. Parfait, j'ai activé l'enregistrement sur mon téléphone. Ici c'est un entretien semi-directif. J'ai préparé un guide d'entretien avec des questions générales et il se peut qu'au fil de la discussion je vous pose des questions qui n'apparaissent pas dans mon guide. Je vous propose dans un premier temps que vous puissiez vous présenter : qui êtes-vous ? Votre formation ? Que faites-vous actuellement ?

Elise – Je suis Elise Timmermans, je travaille dans l'agence Poush qui est une agence de webmarketing. Moi, personnellement, mon background, j'ai fait des études à l'IHECS donc des études de communication, un master avec ASEP (activité socio-culturelle et éducation permanente). Je suis passée par plusieurs types d'emploi et je suis arrivée à l'agence de webmarketing Poush il y a plus de trois ans maintenant. Un peu plus de trois ans. J'ai d'abord commencé par exercer un emploi de « Project Manager » donc j'étais le lien entre les clients et l'équipe de production ici chez Poush et ça fait maintenant plus ou moins un an que je suis passée du côté « Office Manager » où je gère plutôt les ressources ici au bureau. Que ce soit le côté humain donc RH, le côté administratif aussi, le côté support aux deux patrons pour tout ce qui est chèques entreprises vu qu'on est labellisé. Et c'est justement moi qui ait mené la mission pour avoir la certification « B Corp » qu'on a obtenu en décembre 2021. Tout ça a été un long processus, j'y ai travaillé dessus pendant pratiquement un an.

Romy – C'était une envie de votre part de passer du côté interne et de ne plus avoir la gestion de client ?

Elise – Oui tout à fait. Ça c'est propre à ma personnalité. J'étais peut-être un peu trop entière dans ma fonction de « Project Manager ». J'attendais beaucoup, je donnais tout pour satisfaire le client et j'étais souvent frustrée du côté non réceptif parfois du client où on essaie de tout mettre en place et ils nous disent « oui oui, on va continuer les efforts » parce qu'on est spécialisé dans le SEO donc c'est un effort continu pour rester dans le haut du référencement. Et puis au final, ils nous rappellent un an après pour nous dire que « ça ne fonctionne pas ce que vous avez fait » et on se rend compte que de leur côté, ils n'ont rien continué donc c'était très frustrant pour moi. Ça me procurait pas mal de stress donc du coup, j'ai préféré me concentrer sur un seul « client » qui serait Poush. Parce que je sais que là, j'ai un réel pouvoir d'action et m'assurer de la collaboration des collaborateurs. Ça me correspondait plus.

Romy – Est-ce que vous pouvez me présenter votre agence ? M'expliquer vos activités, les services que vous proposez ? Les types de clients que vous avez et aussi votre structure, comment vous fonctionnez ?

Elise – Oui. Donc, on est une agence webmarketing spécialisée dans le référencement naturel. On est vraiment expert là-dedans. Le référencement naturel c'est, en anglais le SEO, donc c'est le fait de mettre en place différents types d'actions sur, principalement, un site internet pour

qu'il puisse apparaître dans les premiers résultats des moteurs de recherches. Principalement Google puisque c'est celui qui est le plus utilisé mais ça s'applique aussi à tous les moteurs de recherche. De ce fait, on fait aussi des sites internet, évidemment. On s'occupe aussi de tout ce qui est copywriting donc on va rédiger les pages en fonction des mots clés sur lesquels on essaie de se positionner pour le client et on va aussi rédiger tout ce qui est articles de blog qui est dans la continuité justement du SEO pour continuer à se positionner sur des mots clés plus annexes, pour répondre à des questions spécifiques que des personnes pourraient se poser sur internet. Ça c'est, je dirais, notre core business. Dans cette optique, on fait aussi tout ce qui est analyses donc audits pour nos clients. Que ce soit en amont d'un site internet pour justement bien comprendre la concurrence qui se positionne puisque leur référencement naturel sera toujours en fonction des concurrents. Si les concurrents ne font pas grand-chose en terme de référencement naturel, on n'a pas besoin de mettre beaucoup de choses en place pour performer sur les moteurs de recherche et à l'inverse, si on est dans un secteur qui est très concurrentiel où nos concurrents font des efforts alors il va falloir nous-mêmes générer pas mal d'efforts pour pouvoir au moins les évaluer ou idéalement les dépasser pour être premier dans les résultats de recherches par exemple. Ça c'est tout ce qu'on fait en amont et on peut également faire des audits qui eux seraient plus ponctuels comme par exemple un audit technique d'un site internet pour savoir si il y a des choses qui ne fonctionnent pas, qu'il faudrait corriger, etc. Voilà, ça c'est vraiment le core de chez nous. On propose également un petit peu de réseaux sociaux à la demande des clients. C'est pas quelque chose sur lequel on se positionne réellement mais on s'occupe un peu du community management de quelques clients, quelques stratégies de campagnes Facebook payantes. C'est en train de se développer mais on n'est pas encore complètement là-dedans. On fait également un peu de SEA, ça c'est plutôt les référencements payants. Tout ce qui est Google Ads par exemple. On essaie de brasser large autour de la visibilité globale en ligne de nos clients.

Romy – Vous avez quoi comme type de clients et dans quel secteur ?

Elise – Nos clients sont principalement des PME. On reste en Belgique donc on a de toute façon pas de plus grosses structures. Je dois dire que ces dernières années, on est en train de migrer. Avant, on était vraiment sur des PME indépendantes et là, avec la structure de l'entreprise qui est en train de fort évoluer. Il faut savoir qu'il y a trois ans quand moi je suis arrivée, j'étais la septième personne dont les deux patrons donc on était cinq employés et ici on est devenu une équipe de 15. On a doublé l'effectif, cela nous permet d'aller chercher des clients qui sont plus

exigeants et qui demandent une plus grosse masse de travail de production chez nous. On est donc en train d'évoluer vers des plus grosses PME. On est toujours en contact principalement avec le chef d'entreprise. On a quelques clients où on doit passer par le pôle communication par exemple ou les chefs marketings mais c'est plus rare. On reste quand même fort proche du chef d'entreprise.

Romy – Donc des PME dans quel secteur ?

Elise – On a beaucoup pour l'instant de concessions automobiles. On a aussi par exemple les cuisines Eggo dont on s'occupe du SEO. On a, dans la construction, des personnes qui créent des maisons en ossatures bois, par exemple. Tout ce qui est comptable aussi, on en a pas mal. On peut vraiment avoir de tout, ça va vraiment du sanitariste à quelqu'un qui fait des vérandas donc ça c'est aussi plutôt dans les constructions.

Romy – J'ai cru comprendre, en tout cas en regardant sur votre site internet que vous aviez une orientation vers tout ce qui est durable, etc. Les clients avec lesquels vous collaborez, est-ce qu'ils ont aussi cet aspect durable ? Ils essayent de mettre en place des choses pour être plus durable ?

Elise – Alors non, nous dans notre philosophie actuellement, nous, on essaie de l'être mais on n'exige pas de nos clients qu'ils le soient donc on ne trie pas nos clients sur ce critère. Par contre ce seront principalement des clients qui sont locaux, de la région. Ce qui est bien avec B Corp c'est que cela nous a ouvert l'esprit. Durable ne veut pas spécialement dire « uniquement faire attention à l'environnement » et donc du coup, c'est vrai que nous sommes très local. On a énormément de clients qui sont dans la région. Pas à plus de 50 km d'ici. Donc non, ce n'est pas un critère chez nous. On en a quelques-uns qui sont actifs là-dedans. J'ai l'exemple d'une personne qui vend des vêtements pour enfant mais qui sont évolutifs donc qui permettent de grandir avec l'enfant et donc ne pas devoir racheter à chaque saison de nouveaux vêtements. On travaille avec les personnes qui nous ont aidé à passer notre certificat B Corp. On travaille aussi avec A Beautiful Green. On a deux-trois clients comme ça qui sont en effet plus durable. J'avoue que pour l'instant, on a du mal à savoir si les nouveaux clients qui sont là-dedans viennent parce qu'on est labelisé ou parce qu'il y a une mouvance de projets et d'entreprises qui se créent aussi de ça et donc, de ce fait, on a plus de clients comme ça.

Romy – Pour la suite de mes questions, ça peut s’appliquer soit à votre agence ou alors aux clients qui sont plus orientés vers tout ce qui est durable et tout ce qui s’en suit. J’aurais aimé savoir quelles sont, selon vous, les bonnes pratiques à mettre en place pour communiquer sur tous ces aspects durables, RSE et à contrario les moins bonnes ?

Elise – C’est vrai que cela a été une grosse question pour nous quand on a été labellisé B Corp parce que, moi je dois avouer, qu’on est B Corp. On a grâce à tout le processus, on a mis en place des choses chez nous en plus de ce qui était déjà prévu, de ce qu’on mettait déjà naturellement en place mais grossièrement. On l’a reçu par des choses qu’on faisait naturellement qui nous paraissait de bon sens chez nous. Donc, on n’a pas l’impression de faire énormément d’efforts pour rencontrer les critères B Corp, ce qui est une bonne chose en soit mais du coup, on avait peur de cette légitimité qu’on aurait prise et qu’au final, en interne, on n’assume pas totalement puisque pour nous c’est de bon sens donc c’est vrai que c’est une grosse question au niveau de la communication. Depuis, on y a pas mal réfléchi et cette année, on commence un gros travail avec une entreprise Eversaule qui va nous accompagner dans une transition durable où on va surtout faire un bilan carbone parce qu’au final, on se dit que B Corp c’est très bien mais concrètement qu’est-ce qu’on peut analyser et qui prouve notre légitimité la dedans et qui surtout rassure. On connaît plein de gens qui font du greenwashing. L’année passée, il y a d’ailleurs une agence de webmarketing qui s’est déclarée « CO2 neutral » alors qu’on les connaît très vaguement mais on sait ce n’est pas réellement le cas. On sait très facilement se faire un bilan carbone et se dire « Parfait, je vais planter des arbres pour compenser et du coup, je suis neutre en carbone ». Non, ce n’est pas ça l’idée, c’est d’abord diminuer et puis, on voit ce qu’on fait avec le reste. La communication est difficile parce qu’il faut être et se sentir soi-même légitime là-dedans et je pense qu’il faut rester humble dans cette démarche. Une entreprise qui est juste et honnête dans sa démarche le sera de toute façon parce qu’on sait qu’il y a toujours mieux à faire et toujours plus d’efforts à fournir. Le tout, pour moi, c’est qu’il faut être juste dans sa communication, être humble et ne pas hésiter à pointer ce sur quoi on est encore en train de travailler ou ce sur quoi on sait qu’on doit encore s’améliorer. Je pense que du coup, la communication est plus juste par rapport à ceux qui sont en face, que ce soit à destination de clients. Mais par contre, il ne faut pas avoir peur de communiquer sur ce qu’on fait de bien aussi. C’est assez compliqué de trouver l’équilibre par rapport à ça.

Romy – Ici, vous indiquez qu’il y a pas mal de choses au niveau de la communication que vous faites de manière naturelle. Est-ce que vous pourriez me donner des exemples concrets ?

Elise – Je ne parlais pas de notre manière de communiquer par rapport à ça. Je parlais plutôt de tout ce qu'on fait au sein de Poush pour mériter la certification B Corp. Que ce soit au niveau de la gouvernance, des clients, des employés, le bien-être, etc. C'était plutôt dans ce sens-là. Donc je ne sais pas si vous voulez des exemple par rapport à ça ou si vous voulez des exemples de ce que nous on a fait en terme de communication ?

Romy – Oui, les exemples que vous avez fait en terme de communication.

Elise – Une fois qu'on a été certifié B Corp, on a rajouté le logo sur notre site internet. C'est vrai que nous, on a une société de service donc on n'a pas vraiment de produits ou d'emballages sur lesquels le mettre. Donc on l'a mis de toute façon sur notre site internet et on a, je pense, pas tellement communiqué sur nos réseaux sociaux. Ce qu'on a fait, c'est qu'on a créé une page sur notre site internet qui explique justement un peu toute notre démarche. Pas spécialement par rapport à B Corp mais par rapport au fait que nous sommes une « agence durable ». Ça parle de B Corp mais ça parle aussi d'un peu tout ce qu'on met en place comme par exemple que nous sommes très encrés dans notre terrain local. On a fait un article sur les différentes choses un peu plus RSE qu'on a mis en place, comme on a participé à un projet Arboretum. C'est un projet qui aide à la migration des essences d'arbres parce que le changement climatique va trop vite donc les essences d'arbres n'ont pas le temps de migrer territorialement donc du coup, ils sont déjà en train de tester sur des parcelles en Belgique différentes essences pour savoir quelles seraient les plus aptes à bien se sentir chez nous pour les forêts de demain. Donc ça, on a participé financièrement, on a été sur place quand ils expliquaient, etc. Ça, c'est une chose. On a aussi fait pas mal d'actions probono donc on aidait des associations sans but lucratif ou des coopératives par exemple. On a aidé une coopérative ici, à Ciney, qui est à 5 km de chez nous, qui aide tout ce qui est plus agriculture. On a aidé aussi un refuge pour les animaux. On les a aider un peu à communiquer parce qu'ils avaient un souci de communication pour tout ce qui est bénévole et avoir plus de visibilité puisque c'est un refuge où il n'y avait pas beaucoup de passage pour venir rechercher des animaux et donc être plus dans la communication par rapport à ça. Voilà, on essaye d'aider à certains points et donc on a fait des articles par rapport à ça. Donc ça, c'était plus des articles de blog, ça permet d'être visible sur le site sans être pour autant en première ligne. Même si le logo B Corp est là, ceux qui savent, font attention à ça vont savoir quand ils le verront. Ceux qui ne s'y intéressent pas, ce n'est pas non plus des choses qui sont bombardées pour eux, et se sentir mal de ne pas faire ça. On ne voulait pas non plus effrayer

les gens qui ne le feraient pas. C'est leur décision à eux, ça leur revient. Ça, c'était notre optique de communication à cette époque-là.

Romy – Vous êtes effectivement certifiés B Corp, j'aimerais savoir pourquoi vous avez voulu obtenir ce label et quels sont les avantages et les inconvénients d'être certifié B Corp ?

Elise – Alors, on a été certifié B Corp parce que...Donc on a décidé de passer la certification, parce qu'on commençait déjà... C'était il y a deux ans déjà. On commençait déjà à se dire, ce serait bien en effet qu'on ait une idée un peu de notre carbone, des fuites parce que c'est pas parce qu'on est une entreprise de service qu'on a pas un impact sur la planète donc du coup, en cherchant un peu, il se trouve que le hasard, on croit au hasard ou pas mais il se fait qu'on a été contacté par l'entreprise A Beautiful Green pour refaire leur site internet. Et, la conversation s'est mise et on s'est dit « Bah en fait, voir un peu où on en est et savoir du coup, quel point pourrait être améliorés, nous aiderait d'abord de manière globale à voir où Poush pouvait s'améliorer parce qu'en effet le climat c'est une chose mais le côté durable et beaucoup plus global que ça et que l'environnement n'est pas seul à être impacté par les entreprises. Et c'est comme ça qu'on a commencé le travail avec A Beautiful Green pour nous aider à passer la certification. Donc, on était vraiment en binôme. Eux, nous coachait un peu pour les différentes questions, nous aidait à trouver des solutions pour améliorer certains points chez nous. C'est comme ça qu'on a eu la certification.

Romy – La deuxième partie de la question, les avantages et les inconvénients d'avoir passés la certification ?

Elise – Les avantages, clairement, c'est de nous avoir permis de comprendre ce qu'était une entreprise durable, ça, c'est la première chose. La deuxième chose, ça nous a permis d'identifier clairement les points qui pouvaient être améliorés. Quelles sont les différents secteurs d'une entreprise qui peuvent être impactés au niveau durable et identifier du coup, quels sont les points qui peuvent être améliorés. Typiquement, les plus difficiles étant tout ce qui est fournisseurs et tout ce qui est service client. Voilà, et donc ça, c'est vraiment le côté avantages. On a reçu des retours une fois qu'on a été certifiés B Corp. Les gens ont commencé à nous dire « Ah bah tient, vous êtes certifiés B Corp ». Alors qu'on avait l'impression, à l'époque, B Corp n'était pas vraiment connu. Il y a un gros engouement depuis. Mais c'est vrai que c'était pas encore vraiment super connu et donc on a été un peu surpris de voir autant de gens, enfin on a

pas eu nous plus 20 personnes qui nous ont dit « ah tient, vous êtes certifiés ». Peut-être 5 mais en fait, 5 pour nous, c'était déjà beaucoup de personnes qui nous disaient « ah bah tient, vous êtes certifiés B Corp, c'est chouette ». Ça c'était peut-être aussi un avantage parce que ça a renouveler les liens avec des clients ou des reprises de contact avec des potentiels clients ou juste des gens qui étaient intéressés par ça. Ça, c'est le côté avantages et alors ce qui est très chouette c'est qu'une fois qu'on est certifiés B Corp, c'est qu'on rentre vraiment dans une communauté. Alors, il faut prendre sa place dans cette communauté et clairement, j'ai eu la chance d'assister à certains meetings. Il y a de très grosses sociétés où il y a des gens qui ne sont que dédiés à ça. Leur job, c'est de faire en sorte que dans la société B Corp soit présent, ça respire B Corp, ça sue B Corp. Donc voilà, il faut aussi mettre chaque chose à sa juste place. Nous, chez Poush, on est 15. Je ne suis pas dédiée à ça. Et donc, c'est sûr qu'on ne sait pas mettre en place les mêmes choses mais par contre, faire partie de cette communauté, ça permet d'assister à quelques webinaires sur des sujets qui sont en train de se développer chez B Corp. Donc, ils aident quand même si on a une volonté, ils aident quand même à mettre les choses en place, à nous aider dans notre réflexion. Ils sont très encourageants. Moi, je me demandais un peu au début « Ok maintenant, on est certifiés, c'est très chouette mais comment est-ce qu'on met tout ça en place au quotidien, comment faire en sorte que le reste de l'équipe soutienne ça et soit impliqué ». Il y en a plusieurs qui ont dit « Ah bah viens, on va faire un call, je vais t'expliquer comment ça se passe chez nous ». Une fois qu'on est dedans, on se sent quand même soutenu. Voilà, au niveau des inconvénients, ça prend énormément de temps. C'est très énergivore et chronophage. Et je dirai que c'est ça qui est le plus difficile, c'est que c'est pas le tout de passer la certification, c'est que ça doit être quelque chose qui s'inscrit vraiment dans l'entreprise sinon, ça va juste être une labellisation et puis ça s'arrête là. Et nous, c'est vrai que c'est là qu'on a un peu du mal parce que c'est vrai que le reste de l'équipe n'est pas ultra investi là-dedans et on n'a pas su mettre les choses en place pour qu'il le soit. Vu que ça prenait beaucoup de temps, c'est resté mon truc à moi, je faisais la certification,. Ils ont été très contents quand on l'a reçu mais ça c'est un peu arrêté là, ils n'ont pas pris eux-mêmes des initiatives de se dire « Bah tient, on pourrait faire ci, on pourrait faire ça ». Et on n'a pas nous mis les outils en place pour que ça se passe dans ce sens-là. Donc ça c'est vrai que c'est ce que je trouve difficile en fait, au final, le plus compliqué c'est pas tellement la communication vers l'extérieur c'est plutôt la communication à l'intérieur de l'entreprise.

Romy – Une autre question qui en découle, qu'est-ce que vous pourriez donner comme conseils à une société qui soit veut obtenir le label B Corp ou qui a obtenu le label B Corp et qui voudrait communiquer en interne ou en externe à propos de ce label ?

Elise – Pour moi, c'est primordial qu'il faut qu'il y ait une personne qui soit dédiée à ça. Ça c'est sûr parce que récolter les informations, c'est trop compliqué. Mais il faut dès le départ, même avant de se décider à passer la certification, il faut que ce soit encré dans l'entreprise de manière générale. Il faut que ça fasse partie des valeurs, etc. Nous, c'est vrai qu'en tant que jeune entreprise, bah voilà, c'est toute une réflexion qu'on n'avait pas vraiment eu sur les valeurs, etc. C'était un peu intrinsèque. Je pense qu'il faut d'abord, qu'il ne faut pas brûler les étapes, il faut d'abord passer par un questionnaire « Qui on est ? Qu'est-ce qu'on fait ? Pourquoi on le fait ? Quelles sont nos valeurs du coup qui en découle ? ». Et que ce soit un travail, en fait, avec le reste de l'entreprise de se dire « Face à ça, est-ce que vous êtes d'accord avec ces valeurs-là ? ». Et donc, suite à ces valeurs-là qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place dans l'entreprise ? Voilà différentes choses auxquelles on a pensé, dont évidemment B Corp. Parce que B Corp n'est pas un but en soi. Ok, B Corp, on y va. Voilà ce que cela implique, qui on est. Vraiment, que ça soit une singerie de groupe. Alors, ce sont des idées comme ça qui me sont venues suite au passage de la certification mais je ne les ai pas testées donc si ça tombe, cela ne fonctionnera pas mais je pense qu'il faut que ça vienne de l'entreprise elle-même mais pas que des dirigeants. Vraiment, qu'il y ait un noyau à l'intérieur, en interne. Alors, évidemment tout le monde ne peut pas être sensibilisé à ça mais il faut qu'il y ait plusieurs personnes en interne qui soient porteuses de ça.

Romy – Un peu comme des ambassadeurs...

Elise – Oui, tout à fait. Pour que les idées de changement ne viennent pas que du haut non plus. Que ça vienne du bas, des idées de... Alors c'est bête mais ça peut être simplement des snacks qui sont plus sains, qui sont en vrac, des boissons, bah remplacer le coca par quelque chose de plus local. Voilà c'est un peu.... Et des fois, on a peur. J'ai même eu le cas, encore ici, il y a deux semaines. Nous, il y avait toujours du coca et ça commençait un peu à me titiller et en fait, j'avais vraiment peur des relevés des collaborateurs en disant « Tu n'as pas une autre solution ? » et en fait, ils m'ont dit « En fait non, nous on s'en fou. Il nous faut un truc un peu sucré parce que des fois on a envie d'autre chose que de l'eau mais que ce soit du coca ou autre chose, il n'y a pas de souci ». Donc en fait, des fois quand on est seul, quand on doit faire descendre le

côté durable, changement, etc. On se sent parfois un peu bloqué alors qu'il n'y a pas vraiment de barrières. Alors que, si ça venait du bas, les choses se changeraient beaucoup plus facilement je pense et beaucoup plus rapidement.

Romy – Donc je comprends bien un peu ces ambassadeurs pour que ça change un peu en interne, est-ce qu'il y a d'autres conseils que vous pourriez donner à des sociétés qui se lancent là-dedans ?

Elise – Un autre conseil, c'est vraiment que la direction en soit. Parce que justement, si c'est que « le bas », que les collaborateurs qui se battent pour ça, ça n'aboutira pas puisque les décisions, les grosses décisions qui devront faire des changements plus structurels, si ce n'est pas appuyé par la direction, ça n'ira pas. Donc il faut clairement que la direction soit convaincue. Et comme je disais, je pense qu'il faut juste rester juste et humble par rapport à ça parce qu'en fait... Je vais prendre l'exemple avec les débats qu'il y a avec tout ce qui est végétarien ou végan : c'est une chose de vouloir se changer soi parce qu'on est convaincu de ça et qu'on veut faire le changement, ça en est une autre de vouloir convaincre les autres et donc en étant juste par rapport à soi, on va faire les choses pour soi et je pense que naturellement on va inspirer les gens qui sont autour de nous et par notre côté juste et humble on va pouvoir les inspirer d'autant plus que en faisant plein de branlebas de combat et en faisant plus de communication par rapport à ça. C'est pareil quand on a les discussions avec des végétariens ou des végétariens qui essaient de nous convaincre par 25.000 arguments. On a juste envie de se retrancher beaucoup plus dans nos idées, même limite nous forcer à avoir des idées qu'on a pas, inverses, parce qu'on nous pousse. Et donc ça, je pense qu'au niveau communication externe, il faut l'assumer. « Je suis en effet B Corp et ce sont des choses importantes pour moi. Si vous voulez en parler et bien on est là et on veut bien vous partager notre expérience » mais il ne faut pas être trop flashy. Ce qui peut être difficile à comprendre parce que B Corp est quand même à la base américain. Ils ont une antenne maintenant ici en Europe qui est du coup plus dans l'esprit européen aussi mais c'est vrai qu'il faut le savoir aussi, en Amérique, on communique sur tout. Il faut adapter ça. Ils ont cette tendance à encourager et à parler de ça, à convaincre les autres entreprises à passer la certification. En soit, c'est leur but mais je pense qu'il faut rester juste, à sa place.

Romy – Comment on fait pour communiquer de manière juste et communiquer en trouvant une balance entre le harcèlement pour obliger les gens à adhérer aux idées et le fait de ne pas être

assez présent ? Comment on communique concrètement ? Avec quels outils ? Quel type de communication ?

Elise – Pour moi, je pense que le site internet est une bonne chose parce que le site internet c'est quelque chose que les gens vont voir d'eux-mêmes. Ce n'est pas quelque chose qui leur ai imposé. Donc, ça veut dire que s'ils arrivent sur le site internet d'une entreprise, c'est qu'ils cherchent les informations. Voilà, donc du coup, là, il faut d'abord, ça doit rester vos services, les première chose à communiquer mais par contre, ça doit être présent. Que ce soit le petit logo en haut du site internet ou un encadré qui dit « Nous sommes une société qui faisons attention à ceci, à cela ». La page « A propos » est typiquement propice à cela. Si une personne atterrit sur la page « A propos » c'est que vraiment il veut savoir qui vous êtes en tant que société. Donc là, c'est un bon endroit où vous pourriez aller un peu plus en détails sur le « Bah tient, vous l'avez peut-être vu, nous sommes certifiés B Corp. Qu'est-ce que ça représente pour nous, pourquoi on l'a fait ». Et donc du coup, ça peut être intéressant d'éventuellement avoir un article de blog ou une page qui est un peu cachée, qui n'est pas en première ligne du menu principal qui explique un peu plus en détails « B Corp, si cela vous intéresse, voilà comment on s'y ai pris, depuis combien de temps on est certifié. Si vous voulez plus d'informations, contactez-nous, on sera super content de vous en parler ». Ça, c'est une chose. Sur les réseaux sociaux, ça peut être intéressant d'en parler mais de nouveau, ça ne doit pas être le sujet qui revient tous les mois, etc. Sauf si vraiment, c'est quelque chose qui transpire chez vous, dans votre entreprise. Alors là, oui, puisque clairement c'est vous, c'est votre identité. Voilà, moi, je ne peux que parler par rapport à nous. Donc là, en effet, si on transpire B Corp, allez-y, parlez-en tous les mois. Vous faites un petit bilan : qu'est-ce qu'on a mis en place, combien on a de nouveaux clients qui sont durable. Voilà, ça, il n'y a pas de souci. Si par contre, on est plus dans le côté « on est B Corp mais on est humble par rapport à ça ». Ça peut être sympa... B Corp a par exemple le mois de mars qu'ils appellent le « B Corp Month » où là, ils encouragent à communiquer la dessus. Ça peut être une bonne occasion de, tous les ans, vous en parlez une fois par an. Il ne faut pas inonder les gens mais en effet, une fois par an autant profiter de ce mois-là. Et là, on dit « Au fait, vous vous rappelez, on a passé la certification, il y a X années. Voilà ce que ça représente pour nous. » Ca peut être des petits chiffres un peu sympa style : dans nos fournisseurs, on a X pourcent qui sont locaux, c'est-à-dire qu'on travaille avec X pourcent d'entreprises qui sont à 50 km de chez nous. Ou, tient cette année, je vais donner l'exemple de chez nous, Poush, on a remplacé les barres chocolatées par des présentoirs vrac avec des choses, de nouveau, locales et saines pour changer les habitudes petit à petit. Et alors

il faut, pour moi, il faut jongler entre des informations qui sont plus « futiles » comme le fait qu'on a des fruits/légumes et des soupes le midi alors c'est très chouette mais il faut aussi jongler avec des informations plus de fond qui montrent que « Ok, chez nous, être durable, ce n'est pas juste changer les barres chocolatées par des fruits. » Mais c'est aussi au niveau de la structure, on fait attention à travailler avec des fournisseurs qui sont locaux ou on a une charte maintenant pour nos clients, une charte satisfaction client. Vous pouvez la lire ici. C'est peut-être aussi, communiquer sur des choses qui pour nous, nous paraissent simples mais qui sont effet, ultra importantes et qui ne se retrouvent pas dans toutes les entreprises. Ça, c'est un conseil. Et là, alors, les réseaux sociaux sont super intéressants pour ça parce que ce sont des petits faits, des petits chiffres plic-ploc, des petites informations sympas et qui sont faciles à utiliser sur les réseaux sociaux. Qui ne demandent pas énormément de travail de rédaction, etc. Voilà, ça ce sont des conseils, ça, les réseaux sociaux sont top. Il faut choisir les réseaux en fonction d'où est l'entreprise mais, par exemple, LinkedIn va demander un contenu qui sera plus développé, plus réfléchi et donc là, peut-être qu'il faudra aller plus dans des contenus sont plus sur la structure de l'entreprise, combien de temps ça a pris d'être B Corp, etc. Donc des informations plus factuelles que si vous êtes sur Facebook ou sur Instagram ou sur je ne sais quel autre réseau comme Tik Tok, qui sont plus des réseaux de divertissement, là, on va pouvoir aller sur des choses qui sont plus légères. Voilà, ça, ce serait mon conseil.

Romy – Super, une dernière question pour clôturer l'interview, vous avez parlé d'une collaboration avec A Beautiful Green ou même la société qui fait les vêtements évolutifs. Ce sont des sociétés qui vous avez accompagnées, donc vous avez travaillé tout ce qui est communication avec eux. Au niveau de tout ce qui est durable, B Corp ou autre, qu'est-ce que vous avez fait pour aider ces sociétés-là ? Qui sont, elles, déjà dans un esprit de durabilité.

Elise – Je réfléchis, parce qu'en fait, pour moi, on ne communique par différemment quand on a une société, je ne sais pas moi.... Si on communique différemment parce qu'on ne va pas mettre les mêmes choses en place mais un site internet. Créer un site internet pour quelqu'un qui vend des vêtements pour... je vais prendre le gros du gros, H&M, ou quelqu'un qui vend des vêtements évolutifs pour enfants, le site internet sera construit de la même manière. Ce qu'on va faire plutôt, c'est qu'on va écouter, c'est par rapport à comment le client transpire son projet. Donc en fait, rien ne vient de nous, on analyse d'abord ce que le lien transpire pour que ça match à l'atmosphère de son entreprise. Donc, il n'y a pas vraiment de... on n'a pas de conseils typiques pour les entreprises qui seraient plus dans tout ce qui est durable ou des

entreprises plus « non-durables ». Donc, je ne saurais pas conseiller ou donner des exemples qu'on fait différemment. On ne fait pas les choses différemment, en fait.

Romy – D'accord, donc vous suivez plus ce que le client dit ?

Elise – Oui, parce que c'est d'abord une société et ce sont des sociétés qui ont un but de croissance, de vente et donc pour ça, les mécanismes à mettre en place sont les mêmes qu'ils soient durables ou non. Ce à quoi on va faire plus attention c'est par exemple, des détails : proposer un environnement plus sombre en terme de site internet par exemple. Ah si, je peux donner d'autres exemples : avoir un environnement plus sombre en terme de design du site internet parce que ça utilise moins de ressources d'énergie d'avoir un écran qui est sombre plutôt qu'un écran qui est clair. D'ailleurs, c'est pour ça qu'on a maintenant tout ce qui est mode sombre sur les ordinateurs ou les téléphones mais de nouveau, c'est rare quelqu'un qui même si il est dans une démarche plus durable qui va vouloir un site qui est noir, qui est très foncé, donc on a beau donner des conseils dans de sens-là, souvent on nous dit : « Je veux quelque chose d'épuré, quelque de chose de clair . » Par contre, c'est ça aussi qui est possible, nous on le fait automatiquement pour tous nos clients, c'est qu'il y a aussi la possibilité d'héberger un site internet sur des serveurs qui sont locaux et qui sont dédiés. Nous en tout cas, c'est le cas de tout. En tout cas, nos serveurs sont en tout cas, ici, en Belgique même physiquement, ils sont en Belgique et les répercussions du serveur, parce qu'il y a toujours des back-ups un peu, à différents endroits au cas où, le serveur prendrait feu comme il y a eu, il n'y a pas longtemps chez OVH où il y a plein de sites internet qui ont été supprimés sont aussi en Belgique où en tout cas à proximité de la Belgique donc en Europe. Ça, c'est aussi des choses pour lesquelles le client peut faire attention, ceux qui sont durable. Ils vont demander en effet, où sont hébergées les données, etc. Une autre chose aussi qui peut être mise en place et auquel il faut faire attention c'est justement les traitements des données plus analytiques du site internet ou des réseaux sociaux c'est typiquement Google Analytics qui se plug sur les sites internet pour aller chercher les informations d'où viennent les internautes, combien de temps ils passent sur le site, etc. Pour l'instant, c'est justement un peu problématique parce que Google envoie toutes ces informations là en Californie et donc c'est illégal pour le règlement, le fameux RGPD Européen et donc c'est vrai que c'est problématique. On va donc proposer d'autre chose à nos clients qui font attention à ça.

Romy – Parfait. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous souhaiteriez ajouter avant qu'on clôture l'interview ?

Elise – Oui, j'aimerais ajouter que, je pense que toute société à... d'ailleurs c'est pour ça qu'on est B Corp, c'est parce qu'on a cette philosophie. Je pense que toute société et toute entreprise à son rôle à jouer dans la société dans laquelle on vit. Je pense que le temps où c'était un peu « Après moi, les mouches. » est révolu et que les sonnettes d'alarme sont trop importantes que pour faire l'autruche et continuer à produire pour produire ou à offrir des services pour dire d'offrir des services même si actuellement les chefs d'entreprise sont l'air de rien principalement plus âgés, c'est quelque chose qui est en train de changer. Ces gens ne resteront pas au pouvoir longtemps et je pense que clairement, la génération qui arrive fera beaucoup plus attention à ça et donc le changement, c'est maintenant qu'il faut l'opérer parce que même si on ne le fait pas pour le côté purement environnemental, si on s'en fou, les clients, eux, y feront attention par la suite. Et donc, même d'un point de vue économique, c'est important de le faire.

Romy – Parfait, super. Merci beaucoup de m'avoir accordé votre temps et donc comme indiqué, je vais retranscrire notre interview et si jamais vous êtes intéressée de recevoir mon travail une fois qu'il sera fini, c'est avec grand plaisir.

Elise – Ah mais oui, ça serait très très chouette, en effet. Merci à vous de vous intéresser à ça.

Résumé

Avec une attention accrue apportée aux questions de durabilité dans les entreprises, de nombreux concepts ont fait leur apparition. La Responsabilité Sociétale des Entreprises prend une place de plus en plus importante et avec celle-ci, des certifications et labels divers ont fait leur apparition. Notre travail apporte une attention particulière à la certification B Corp.

Nous allons tenter de mettre en évidence les bonnes pratiques de communication liées au développement durable, et d'en dégager des recommandations à l'égard de la société Spadel, certifiée B Corp en février 2022.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

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

www.uclouvain.be/lsm