

La communication des entreprises sociales sur les Objectifs de Développement Durable : quelle stratégie?

Auteur : Job, Alice

Promoteur(s) : Perrez, Julien; Lanzi, Florence

Faculté : Faculté de Philosophie et Lettres

Diplôme : Master en communication multilingue, à finalité spécialisée en communication économique et sociale

Année académique : 2018-2019

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/6686>

Avertissement à l'attention des usagers :

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

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



Université de Liège
Faculté de Philosophie et Lettres
Département Médias, Culture et Communication

La communication des entreprises sociales sur les Objectifs de Développement Durable : quelle stratégie ?

Mémoire présenté par JOB Alice en
vue de l'obtention du grade de
Master en Communication
Multilingue à finalité économique et
sociale

Année académique 2018-2019

Grand merci à mes proches pour leur avis et commentaires, ainsi que leurs corrections. A ma maman plus particulièrement pour avoir courageusement tout relu.

Merci également à madame Mertens pour m'avoir lancée en première dans ce travail, que j'ai trouvé réellement enrichissant.

Merci de même à monsieur Perrez pour avoir terminé ce parcours en tant que promoteur, au côté de madame Lanzi.

Sommaire

Introduction	1
Partie théorique	6
Entreprise sociale.....	6
Développement durable	20
Théorie néo-institutionnelle.....	32
Stratégie de communication.....	44
Partie recherche	58
Méthodologie du questionnaire	58
Analyse des résultats.....	68
Conclusion	79
Bibliographie	82
Annexes	86
Table des matières	100

INTRODUCTION

Le développement durable est un concept souvent difficile à appréhender, qui pourtant s'est imposé ces dernières décennies comme à la base d'une évolution nécessaire de notre société pour en garantir la prospérité. Le développement durable c'est une nouvelle manière de penser notre économie, nos normes sociales et environnementales. Cela remet en cause également nos capacités à travailler ensemble à l'échelle planétaire pour arriver à équilibrer nos forces. Somme toute, c'est notre manière de vivre et de fonctionner que l'on appelle à remettre en question.

Pour arriver à un changement significatif de nos sociétés, plusieurs projets à échelle globale ont été mis en place, notamment la création de l'Agenda 2030. Après les Objectifs du Millénaires qui visaient à réduire la pauvreté sous toutes ses formes, pour 2015 ont été créés les Objectifs de Développement Durable qui sont à appliquer jusque 2030. Ces objectifs ciblent différents thèmes du développement durable comme la croissance économique, la pollution des eaux, la consommation responsable, et bien d'autres. Les différents pays qui ont accepté de participer à cet Agenda 2030 doivent arriver à montrer des progrès significatifs en matière de développement durable. Pour ce faire plusieurs acteurs doivent se mobiliser et collaborer.

Le regain d'intérêt porté au développement durable impacte effectivement sur plusieurs acteurs de notre société. En premier lieu on observe que les campagnes de sensibilisation à ce sujet ont accru le processus de conscientisation de la population à ce sujet. Les citoyens avertis commencent à demander plus de responsabilités de la part des dirigeants et de la part des acteurs de notre système économique, lequel est pointé du doigt de plus en plus dans ce contexte. En particulier, les entreprises sont critiquées plus vigoureusement qu'avant sur leurs externalités négatives qu'elles ne prennent pas en compte et qui causent des dégâts à notre environnement. Cette pression citoyenne grandissante les force ainsi progressivement à effectuer des changements dans leurs politiques pour répondre aux demandes du public et éviter la critique. Comme nous le verrons dans ce mémoire, la réputation d'une entreprise lui est extrêmement importante, elle cherche à gagner de la légitimité de ses différents partis et donc de ses clients. Si la demande va vers des actions pour le développement durable alors l'entreprise doit fournir une offre correspondante sous peine de perdre ses clients ou de la légitimité de la part de ses

autres parties. Les entreprises sont donc obligées de s'adapter à l'arrivée des Objectifs de Développement Durable et elles adoptent pour ça différentes réactions.

Du côté des entreprises classiques tout d'abord on remarque une certaine homogénéisation de leurs réactions. Un des moyens le plus répandu est d'adopter une démarche RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) et de communiquer sur ses actions. L'entreprise va, sur base volontaire, prendre en compte ses externalités négatives et essayer d'influer sur celles-ci pour les restreindre. Cette pratique permet à l'entreprise d'éventuellement gagner en légitimité et de parer à d'éventuelles critiques. Grâce à cette légitimité, l'entreprise s'assure de garder son public et de s'ouvrir aux clients qui cherchent des alternatives à leur façon d'acheter, de consommer, etc. La RSE est en ce sens un véritable atout marketing ; en plus d'améliorer l'image de l'entreprise elle lui permet aussi de s'ouvrir à un nouveau marché et d'augmenter potentiellement son chiffre d'affaire.

La démarche RSE s'accompagne souvent d'une stratégie de communication très présente et travaillée. On remarque que les entreprises classiques ont des difficultés à mettre en avant leurs actions dans le développement durable, à cause de phénomène tel que le *greenwashing*. Cette utilisation détournée de la RSE a pour conséquence que le public soit plus méfiant vis-à-vis d'une entreprise qui annonce s'engager dans une cause. La communication autour de cet engagement doit donc être réfléchi pour éviter les critiques. Nous discuterons des enjeux d'une stratégie de communication RSE pour en comprendre le fonctionnement.

Après ces réflexions sur la réaction du secteur privé du point de vue des entreprises classiques, nous nous intéresserons aux réactions des entreprises sociales face à l'arrivée des Objectifs de Développement Durable. Les entreprises à finalité sociale ont parfois un des objectifs comme finalité même. Par exemple, en favorisant la réinsertion professionnelle de personnes en difficulté ou en ayant comme but de favoriser le partage de la route pour diminuer les déchets engendrés par le marché de l'automobile. Cette intégration d'objectifs à but sociaux, environnementaux, etc. est rendue possible notamment par la forme de l'entreprise sociale. Cette dernière l'avantage par rapport aux entreprises classiques car elle lui permet de se dédier complètement à sa finalité. Les entreprises sociales auraient à priori plus de facilités pour réduire leur empreinte et adopter des comportements plus respectueux de l'environnement (économique, social et écologique).

A première vue, il semblerait alors que les entreprises sociales n'ont pas été bouleversées par l'arrivée des Objectifs de Développement Durable comme l'ont été les

entreprises classiques. Alors que ces dernières se voient obliger de changer leurs méthodes et d'adopter des démarches telle que la RSE, l'entreprise sociale a déjà un coup d'avance sur ce changement. Elle offre déjà depuis longtemps une réponse à ces problèmes et constitue une alternative à notre système économique actuel.

Cette position avantageuse peut se ressentir dans leur communication. On remarque en effet que la communication des entreprises sociales sur leur participation au développement durable est minime comparée à une communication de type RSE. On pourrait alors croire qu'une entreprise sociale n'a pas besoin de communiquer sur ses actions pour gagner en légitimité car on leur attribue plus facilement ce rôle de participante au développement durable. Cela lui serait intrinsèque de par sa finalité sociale qui rejoint les objectifs.

Il est intéressant de constater qu'elles pensent effectivement gagner la confiance de leur public assez naturellement et qu'elles n'ont pas besoin de prouver leur engagement. La question se pose alors de savoir si c'est en réalité aussi simple. Est-ce qu'un public, averti ou non, accorderait sa confiance à une entreprise à finalité sociale sur le sujet du développement durable plutôt qu'à une entreprise classique et pourquoi ? Ou bien est-ce que le concept d'entreprise sociale est encore méconnu et donc que ces entreprises auraient intérêt à communiquer plus sur leur rôle à jouer dans le développement durable ? Ces deux hypothèses seront abordées dans ce mémoire, nous tenterons de vérifier si effectivement l'entreprise sociale n'a pas besoin d'une communication aussi complète que l'entreprise classique parce qu'elle envoie déjà des signaux de confiance de par sa forme même.

Une première partie théorique se concentrera sur la définition de l'entreprise sociale et de son fonctionnement. Pour comprendre la position des entreprises sociales sur le développement durable, et plus particulièrement l'Agenda 2030, il est important d'en comprendre les principes de base. De cette manière nous verrons d'où vient la plus-value de l'entreprise sociale par rapport à une entreprise classique sur l'intégration des problèmes de développement durable. Nous verrons également comment l'entreprise sociale peut, de par sa forme, répondre aux problèmes de l'entreprise classique et se positionner ainsi en pionnière pour une future évolution de notre système économique vers plus de durabilité.

Deuxièmement nous discuterons du développement durable et de son historique. Cela nous permettra de comprendre dans quel contexte les Objectifs de Développement Durable ont été introduits dans le champ institutionnel et ce qui a été mis en place pour les faire intégrer. Le concept de développement durable peut être compliqué à cerner, cette partie théorique vise à le

rendre plus clair et concret pour le lecteur. Nous verrons comment les objectifs sont introduits à travers de nouveaux projets et actions et nous verrons également que plusieurs solutions sont proposées aux entreprises pour amorcer le changement sans devoir revisiter complètement leur mode de fonctionnement.

Enfin, nous discuterons de la théorie néo-institutionnaliste comme Christine Oliver la décrit. Cette théorie nous permettra de comprendre les enjeux pour le secteur privé d'aller dans le sens du développement durable ou non. L'adoption de stratégie comme la RSE ne dépend pas que d'un enjeu marketing, il y a également derrière une motivation poussée par les pressions exercées sur les entreprises de plusieurs parties. Le néo-institutionnalisme nous apprend comment la réaction d'une entreprise face à ce genre de changement institutionnel est défini, cela nous permettra d'aborder la question de la stratégie de communication à ce propos des entreprises classiques et sociales.

Après avoir défini un cadre théorique utile à la compréhension des enjeux que représentent les Objectifs de Développement Durable, nous nous intéresserons de plus près aux stratégies de communication mises en place par les deux types d'entreprises. Comme annoncé précédemment nous énoncerons les problématiques liées à la communication RSE et les différents éléments que l'on retrouve dans cette communication. Pour ce faire, nous analyserons l'aspect de la communication de deux entreprises classiques et les éléments types que l'on y retrouve. Nous regarderons également comment la communication des entreprises sociales se profile en prenant l'exemple de deux entreprises également. Le but est de mettre en rapport une entreprise classique et une entreprise sociale qui participent au même objectif afin de pouvoir les comparer.

Viens enfin la partie pratique de ce mémoire. Après avoir décrit les différentes stratégies de communication, nous tenterons d'observer leurs effets sur le public. Pour ce faire nous avons créé un questionnaire quantitatif qui mettra en rapport quatre entreprises. Nous formerons deux paires, constituée d'une entreprise sociale et d'une entreprise classique qui participent toutes deux au même ODD. Nous inviterons alors les répondants à choisir entre des éléments des deux entreprises pour déterminer quelle stratégie de communication semble attirer la confiance d'un client plus spontanément. Des questions seront posées pour évaluer la visibilité publicitaire des entreprises et donc la portée de la communication de celles-ci. Ensuite quelques questions inviteront les répondants à s'exprimer sur les facteurs qu'ils considèrent comme fiables dans la communication d'une entreprise pour déterminer son engagement dans le développement durable.

Nous analyserons ensuite ces résultats et tenterons de répondre à nos hypothèses de départ. Cela nous permettra d'arriver à une conclusion sur la stratégie de communication des entreprises sociales sur les Objectifs de Développement durable ainsi que son efficacité. Nous ferons également quelques remarques sur la RSE du côté des entreprises classiques pour terminer la comparaison mise en place dans le questionnaire.

Enfin viendra notre conclusion générale de ce travail, qui comprendra un bref récapitulatif de notre étude en rapport avec la théorie. Nous reviendrons sur nos résultats pour résumer ce que nous avons observé. Quelques suites possibles à ce mémoire seront également évoquées pour envisager la validité de nos résultats dans un futur proche ou lointain.

ENTREPRISE SOCIALE

1. Définition

Une entreprise sociale est une entreprise privée gérée en fonction d'objectifs non capitalistes. Cette entreprise exerce une activité risquée, une activité continue de production. Il s'agit d'une entreprise privée qui possède une autonomie de gestion et une finalité sociale. La distribution du profit est limitée ou démocratique. Ces entreprises adoptent en général une forme juridique qui témoigne de ces caractéristiques : ASBL, mutualité, fondation, société coopérative, SFS, etc. (Mertens, 2010).

Plusieurs éléments de cette définition doivent être tout d'abord expliqués avant d'entamer ce travail. Premièrement l'activité économique de production d'une entreprise sociale est plus diversifiée que celle d'une entreprise classique. Certaines entreprises sociales produisent effectivement des biens et services comme on l'entend pour une entreprise classique, mais certaines ont une activité qui peut être plus difficilement assimilée à une activité de production. Par exemple une ONG, dont l'activité principale est de conscientiser les gens, sera également considérée comme telle, puisqu'elle produit comme service de la sensibilisation et de l'information (Mertens, 2010). Le champ du concept d'activité économique de production sera donc élargi pour la définition des entreprises sociales.

Deuxièmement, nous allons énoncer les liens que peuvent entretenir l'entreprise sociale et les pouvoirs publics, ou même avec les entreprises classiques. Notamment pour la recherche de financement, nous verrons que l'entreprise sociale fait souvent appel à ces pouvoirs publics. Il est néanmoins important de souligner que l'entreprise sociale reste une entreprise privée, issue du secteur privé tout comme une entreprise classique. Même si l'Etat et les entreprises sociales travaillent régulièrement ensemble, celui-ci n'a pas de contrôle sur la gestion des entreprises sociales. A noter que parfois l'Etat lui-même décide de la création d'une entreprise sociale, mais en aucun cas il ne peut avoir de pouvoir de décision trop important. Sinon ce n'est plus une entreprise sociale.

Enfin une dernière précision centrale pour cette définition concerne ce que nous appelons les objectifs non capitalistes. Avoir des objectifs à but capitaliste signifie simplement que l'entreprise va chercher à générer des revenus pour reverser les bénéfices à ses apporteurs de capitaux. Or, l'entreprise sociale gère très différemment les aspects de son activité de

production. Tout d'abord son but n'est pas de générer du revenu puisqu'elle possède une finalité sociale, dont nous discuterons dans le point suivant. Ensuite le processus de décision d'une entreprise sociale ne fonctionne pas comme une entreprise classique, laquelle accorde le droit de propriété à ses actionnaires. Dans l'entreprise sociale ce sont les membres même de l'entreprise qui participent aux décisions. Enfin, nous verrons que les entreprises sociales ont une tout autre manière de distribuer leurs bénéfices éventuels.

2. Finalité sociale

Les entreprises sociales poursuivent d'autres buts que les entreprises capitalistes. Elles cherchent généralement à combler le manque laissé par les entreprises classiques et l'Etat, en répondant à des besoins qui ne sont pas assez pris en compte. Pour répondre à ces besoins elles entreprennent des démarches qui sont moins utilisées des entreprises classiques.

Dans l'ouvrage « Gestion des Entreprise sociales » (2010), Sybille Mertens, directrice de recherches au Centre d'Economie Sociale, dénombre 5 grandes finalités des entreprises sociales qui contiennent également des sous-objectifs :

2.1. Lutter contre l'exclusion et renforcer la cohésion sociale

L'entreprise sociale peut apporter un complément d'aide aux personnes qui restent exclues d'une manière ou d'une autre de notre système actuel. Nous en discuterons plus largement dans la partie « Réponse aux problèmes du capitalisme ».

Accès à l'emploi : Certaines personnes ont des difficultés à s'insérer sur le marché de l'emploi (handicap, détresse psychologique, manque de qualification, etc.). Les entreprises sociales dites « entreprises sociales d'insertion » s'occupent de rassembler ces personnes autour d'activités lucratives adaptées. Certaines d'entre elles participent également au soutien de nouveaux entrepreneurs.

Accès à l'éducation : L'objectif est de faciliter l'accès à l'éducation pour les personnes exclues socialement ou économiquement de notre société. L'entreprise sociale propose de nouvelles manières d'acquérir des compétences, par exemple en mettant les apprenants au travail pour qu'ils aient directement l'expérience de ce pourquoi ils sont formés. D'autres se concentrent sur l'acquisition de compétences de bases.

Accès aux soins de santé : « historiquement, il convient de rappeler que ce sont des entreprises sociales qui ont inspiré le système actuel de protection sociale, en particulier dans le domaine de la santé » (Mertens & Marée, 2010, p. 65), le système de mutuelle ou des maisons médicales a été inspiré par une initiative des entreprises sociales, laquelle vise à assurer un service de soins minimum à toute personne.

Accès au logement : certaines entreprises s'occupent de rénover des bâtiments pour les louer à prix avantageux à des associations ou à des particuliers. Elles sont aussi actives dans l'hébergement des sans-abris.

Accès aux services financiers : en pratiquant les activités de crédit social et de micro crédit, l'entreprise aide les personnes qui ne peuvent pas avoir de prêts dans une banque classique, ou qui ne reçoivent pas d'offres adaptées à leurs besoins.

Accès aux technologies de l'information et de la communication : les récents progrès technologiques et les prix qui vont avec, ont également renforcé l'exclusion des plus défavorisés. En créant des programmes informatiques gratuits et en favorisant la réutilisation de matériel, l'entreprise sociale tente d'offrir un accès facilité aux nouvelles technologies pour les personnes qui n'ont pas les moyens de se l'offrir.

Accès à la culture et aux loisirs : Les Grignoux sur Liège sont un exemple d'entreprise sociale qui s'est donné pour mission d'offrir à prix réduits des films de qualité que l'on ne verrait pas en tête d'affiche de cinémas plus classiques. Ces initiatives ont un double but ; elles permettent de ne pas exclure une partie des citoyens qui n'ont pas les moyens d'avoir des loisirs culturels, et permettent également de contrer le monopole du cinéma américain dans nos salles de projection.

2.2.Lutter contre les inégalités Nord-Sud et favoriser la coopération internationale

A l'échelle internationale ce sont surtout les ONG qui tentent de réduire les inégalités entre pays. Pour ce faire elles offrent leur soutien à des projets tels que garantir l'accès à l'eau potable, en créant des partenariats avec les associations locales. Elles essayent également de conscientiser les pays les plus riches pour faire changer la mentalité des citoyens et gagner du soutien en plus. Enfin, les ONG servent également de relais entre Etats et populations défavorisées. Elles attirent l'attention sur les besoins des populations pour que la politique du pays change en leur faveur. Le commerce équitable est une initiative qui permet d'enrichir les populations locales tout en participant à la conscientisation des pays nordiques aux conditions

de vie des travailleurs étrangers. L'entreprise sociale permet grâce à la coopération internationale d'équilibrer progressivement les différents niveaux de vies entre pays.

2.3. Offrir des services de qualité dans les soins de santé, l'action sociale et la culture

Certaines entreprises sociales s'occupent d'offrir des « services de proximité » à des particuliers. Des associations prennent aussi en charge des secteurs plus particuliers dans lesquels la demande est croissante. Par exemple l'accueil de la petite enfance et de la personne âgée. Ce secteur est saturé et il en résulte parfois une baisse de la qualité des services proposés. L'entreprise sociale tente de parer à ce phénomène. Au niveau de la culture, des centres culturels comme les Grignoux s'attachent à offrir des activités culturelles de qualité qui suscitent la réflexion sur les problèmes contemporains de nos sociétés.

2.4. Protéger l'environnement et favoriser le développement durable

Il est de plus en plus important de considérer l'empreinte écologique de nos activités économiques. Certaines entreprises sociales tentent alors d'intégrer dans leur fonctionnement des mécanismes qui participent à la protection de l'environnement.

Gestion des déchets : les entreprises sociales profitent de cette finalité sociale pour compenser les externalités¹ de notre économie tout en profitant de cette tâche pour donner du travail aux personnes qui ont des difficultés à trouver un emploi.

Production, distribution et fourniture d'énergie verte : certaines organisations visent à améliorer la production et l'approvisionnement en énergie alternative de nos villes. Pour ce faire, les membres se cotisent pour financer la recherche de nouveaux procédés énergétiques plus écologiques. Les membres essaient également de conscientiser leur entourage à ces nouvelles formes d'énergie pour en encourager la diffusion.

Éco-consommation : Cette finalité concerne la mise en place de nouvelles initiatives de partage des moyens de transports, le soutien à l'agriculture biologique, etc. L'objectif est de réduire les conséquences de notre mode de consommation tel que la création de déchets ou la pollution.

Information et sensibilisation : De plus en plus les entreprises sociales essaient de conscientiser le public aux enjeux du développement durable et adoptent elles-mêmes dans leur

¹ Note : Une externalité est un effet positif ou négatif qu'une entreprise cause, qui n'est pas compensé financièrement.

fonctionnement des comportements en accord avec ces objectifs. De cette manière les clients et tous ceux qui participent au fonctionnement de l'entreprise voient la nécessité de s'engager dans ce mode de vie plus respectueux de l'environnement. Les ONG par exemple ont pour mission d'informer le public des problèmes que nos actions engendrent mais que nous ne voyons pas.

2.5. Défendre les droits et les intérêts des consommateurs, des travailleurs ou des minorités

Certaines entreprises sociales ont pour but la défense des travailleurs et des professions (création de syndicats, d'associations), la défense des minorités ou d'intérêts particuliers (accueil des immigrés, lutte contre le racisme, etc.)

Les coopératives sont la forme qui symbolise le mieux cette finalité de protection des droits des consommateurs et travailleurs. Dans ce modèle, les membres ont un pouvoir concret au sein de l'entreprise. Ils peuvent décider de son fonctionnement. Ainsi par exemple, dans une coopérative de consommateurs, les membres peuvent exiger que les produits proposés soient tous tirés du commerce équitable, ou que les fournisseurs soient locaux etc.

2.6. Rencontrer les aspirations éthiques des citoyens

Notons enfin un 6^{ème} objectif, inhérent à chacune de ces finalités : rencontrer les aspirations éthiques des citoyens. Le citoyen peut en effet se retrouver en conflit dans un système capitaliste qui ne lui laisse pas le choix de répondre à ses propres aspirations éthiques. Il est facile de se retrouver exclu de notre système économique actuel si l'on n'en suit pas la logique. Mais l'entreprise sociale offre une alternative qui permet au citoyen parfois plus de flexibilité dans ses choix. Il a le choix de la manière dont il veut participer à ce système en tant que consommateur, travailleur, fournisseur. Les entreprises sociales lui permettent « de se réapproprier ses principaux actes économiques » (Mertens & Marée, 2010, p.78).

3. Formes des entreprises sociales

Les entreprises sociales possèdent différentes formes juridiques : ASBL, mutuelles, fondations, SFS ou coopératives. Voici une répartition en termes de salariés de ces différentes formes :

Figure 5. Répartition de l'emploi salarié (ETP) dans les entreprises sociales entre les différentes formes juridiques en Belgique - 2014 (données ConcertES)

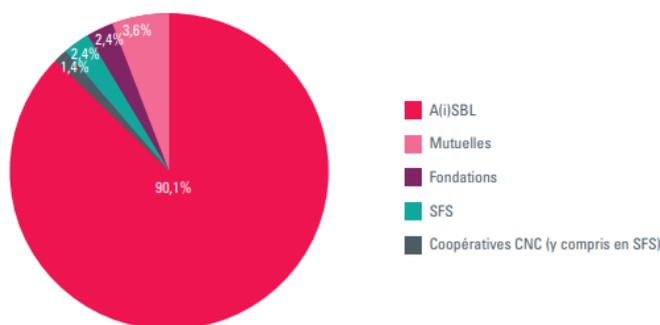


Photo prise du site : www.ces.uliege.be

Le modèle associatif est le plus commun car le plus connu culturellement. Si le but de l'association est de gagner de l'argent qui sera reversé à une cause, alors elle portera le nom de *fondation*. Les *mutuelles* sont des associations qui cherchent à offrir une couverture sociale à ses membres en cas de mauvaise santé.

Les coopératives existent déjà depuis longtemps et forment une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. » (Mertens & Marée, 2010, p.48). La caractéristique particulière des coopératives est leur manière d'exercer les droits de propriétés. Dans une coopérative les membres sont également les usagers des services de cette coopérative. Les membres possèdent des parts dans la coopérative mais ils n'en attendent aucun retour financier. Néanmoins ils peuvent profiter de certains avantages lorsqu'ils achètent dans la coopérative. C'est une manière de donner un retour financier aux coopérateurs sans pratiquer le retour sur investissement comme pour un actionnaire classique.

Les SFS sont des sociétés à finalités sociales qui ne cherchent pas, au contraire des coopératives, à offrir « des avantages économiques à ses membres » (Mertens & Marée, 2010, p.50)

Comme montré sur le graphique ci-dessus, les ASBL sont la forme d'entreprises sociales qui comprend le plus d'emplois dans l'économie belge.

4. Financement des entreprises sociales

Les entreprises sociales poursuivent un but lucratif mais celui-ci peut parfois s'avérer ne pas du tout être une source de financement pour l'entreprise elle-même. En effet, si une

entreprise sociale décide de diminuer le prix d'un service ou d'un bien pour faciliter son accès aux citoyens, elle ne génère donc pas de revenus sur lesquels s'appuyer financièrement. Ce problème de financement est directement lié à la nature de l'entreprise sociale. Elles doivent alors trouver d'autres moyens qu'une entreprise capitaliste pour financer leurs activités.

Malgré la difficulté, voir l'impossibilité d'utiliser des sources de financement traditionnelles, les entreprises sociales ont d'autres avantages à ce sujet, comme le souligne Arnaud Henry (2010), chercheur au Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège : « ces organisations peuvent compter sur des ressources que ne peuvent pas – ou que ne peuvent que difficilement – mobiliser les entreprises classiques, telles que les dons, certains subsides publics, certains types d'épargne ou encore du volontariat » (Arnaud Henry, 2010, p.154). Les entreprises sociales sont en effet plus adaptées pour recevoir toutes sortes de financement de particuliers, que ce soit via un don ou simplement par du volontariat. Un bénévole participe en soi à financer l'entreprise puisqu'il ne fait pas payer sa prestation.

Le financement d'une entreprise prend aussi la forme d'actions que peuvent détenir les particuliers, par exemple comme c'est le cas dans une coopérative. Mais il faut alors arriver à convaincre les particuliers de donner cet argent, car ces apporteurs de capitaux² n'en retireront pas de bénéfices comme c'est le cas dans une entreprise classique. L'idée étant que les membres de l'entreprise en soient les détenteurs pour réaffirmer le contrôle en interne de la coopérative par ses membres.

Parce que l'action de l'entreprise sociale est souvent en complément de celle des pouvoirs publics, les deux travaillent souvent assez étroitement. L'Etat ne peut bien souvent pas intervenir assez profondément pour résoudre un problème, ce sont les entreprises sociales qui vont apporter un soutien supplémentaire à l'action de l'Etat. Elles reçoivent donc l'appui des pouvoirs publics, surtout dans le cas d'entreprises qui génèrent du bénéfice public (Henry, 2010). C'est-à-dire que l'entreprise va avoir une activité bénéfique à la collectivité (dans le cas

² Note : Les actionnaires, comme on l'entend dans l'économie classique, possèdent des parts financières dans l'entreprise et ont un pouvoir de décision, mais ils ne mettent pas en œuvre les moyens de production. Dans l'entreprise sociale en revanche, les apporteurs de capitaux travaillent pour cette entreprise, ils en sont également les associés. C'est ce qui fait la différence entre les actionnaires pour une entreprise capitaliste et les apporteurs de capitaux, appelés associés, de l'entreprise sociale.

d'une entreprise de réinsertion sociale par exemple). Les pouvoirs publics ont donc intérêt à l'encourager en apportant un soutien financier.

Notons enfin que l'entreprise sociale peut tout à fait combiner plusieurs sources de financement ensemble. Le *financing mix* comme Arnaud Henry (2010) le décrit doit néanmoins être étudié afin de garder une cohérence entre les sources de financement de l'entreprise et sa finalité, mais aussi pour éviter que l'entreprise ne soit trop dépendante de ses sources de financement.

5. La distribution des bénéfices

Dans une entreprise capitaliste le bénéfice est reversé aux actionnaires en priorité. C'est une sorte de récompense en échange des risques qu'ils ont pris en investissant leur argent dans l'entreprise. Ces apporteurs de capitaux ont donc un certain droit sur la répartition du bénéfice et peuvent en exiger la majorité s'ils le souhaitent.

L'entreprise sociale par contre limite la distribution à certaines règles. Comme sa finalité n'est pas de faire du profit, les bénéfices sont répartis d'une autre manière pour rester en accord avec cette finalité. La plupart du temps, la majorité des bénéfices réalisés, voir la totalité dans les entreprises plus strictes, est réinvesti dans l'entreprise-même pour qu'elle se développe. Ce bénéfice est utilisé pour financer les projets sociaux de l'entreprise ou pour soutenir d'autres actions. L'entreprise s'autofinance et s'assure une certaine pérennité en gardant le montant des bénéfices (Mertens & Marée, 2010).

Le modèle coopératif en revanche tolère un certain niveau de redistribution. Si distribution il y a, celle-ci est réalisée de manière démocratique. Il peut arriver qu'après avoir réinvesti une partie des bénéfices dans les projets de l'entreprise le reste de l'argent soit alloué aux collaborateurs. Mais dans ce cas-ci, à l'inverse d'une entreprise capitaliste, le partage des bénéfices ne se fait pas en fonction de l'apport de capital des collaborateurs : « Lorsqu'il s'agit de consommateurs ou d'emprunteurs, la distribution des bénéfices prend la forme d'un remboursement partiel du prix qu'ils ont déjà payé. » (Mertens & Marée, 2010, p.37).

Enfin, il s'agit aussi de prendre en compte la « redistribution implicite » (Mertens & Marée, 2010). Dans le cas où les consommateurs sont aussi des associés de l'entreprise, ceux-ci bénéficient de prix diminués lors de leurs achats. Ils gagnent alors en quelque sorte l'argent

qu'ils n'auront pas dépensé pour leurs achats. Cela n'apparaît alors pas dans la comptabilité de l'entreprise.

6. Quelques chiffres en Belgique

La plateforme ConcertES a rassemblé une base de données relatives aux informations économiques des entreprises sociales qui est accessible depuis le site internet du Centre d'Economie Sociale de Liège. Sont disponibles plusieurs tableaux et schémas qui montrent la place qu'occupent les entreprises sociales dans le secteur privé belge sous plusieurs aspects. Par exemple le tableau ci-dessous représente la part d'emplois des entreprises sociales dans le secteur privé :

Figure 1. Répartition de l'emploi (en ETP) entre les entreprises sociales (ES), le secteur privé (hors ES) et le secteur public en Belgique - 2014 (données ConcertES)



Photo du site : www.ces.uliege.be

En Belgique les entreprises sociales représentent une part non négligeable pour ce qui est de l'emploi dans le secteur privé. Comme indiqué dans le tableau, les entreprises sociales représentent 11.09% de l'emploi en Belgique. Même si elles ne font pas la majorité, elles ont quand même un poids dans l'économie belge. En termes de nombres d'entreprises maintenant ce deuxième tableau nous indique les chiffres pour 2014 ainsi qu'une évaluation de l'évolution de la présence des entreprises sociales en Belgique ;

Tableau 1. Evolution du nombre d'entreprises sociales et du nombre d'entreprises du secteur privé (hors ES) en Belgique – 2008 à 2014 (données ConcertES)

	Nombre d'entreprises en Belgique							Taux de croissance 2008 - 2014
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	%
Entreprises sociales	17.682	17.790	18.023	18.073	18.120	18.120	18.074	2,2%
Bruxelles	4.317	4.317	4.401	4.477	4.515	4.546	4.582	6,1%
Flandre	7.131	7.164	7.188	7.176	7.186	7.136	6.998	-1,9%
Wallonie	6.234	6.309	6.434	6.420	6.419	6.438	6.494	4,2%
Entreprises privées - hors ES	203.485	202.616	204.284	204.820	201.806	199.653	198.734	-2,3%

Photo du site : www.ces.uliege.be

En 2014 on comptait 18.074 entreprises sociales en Belgique, elles avaient alors augmenté de 2,2% par rapport à 2008. En revanche, le nombre d'entreprises du secteur privé – hors entreprises sociales avait quant à lui diminué de 2,3% comme nous l'indique le tableau ci-dessous.

Pour aller plus loin, le *Baromètre des entreprises sociales* (Académie des entrepreneurs sociaux, 2016) présente d'autres chiffres pour permettre d'évaluer la présence économique des entreprises sociales en Belgique, que nous n'allons pas plus développer ici.

7. L'entreprise classique : comment l'entreprise sociale répond aux problèmes du capitalisme

A la lumière de ces caractéristiques il est alors possible d'analyser en quoi l'entreprise capitaliste, dite classique, diffère de par son fonctionnement de l'entreprise sociale, et quels sont les problèmes qu'elle rencontre à l'instar de cette dernière.

Une entreprise capitaliste est une entreprise privée gérée en fonction d'objectifs capitalistes. Elle a une finalité de rendement maximal du capital investi, et non pas une finalité sociale. Cette entreprise a une activité risquée, une activité continue de production. Elle est caractérisée par l'autonomie de sa gestion et possède une forme juridique qui témoigne de ces caractéristiques : une société commerciale à but lucratif. Une entreprise classique suit généralement les règles de notre système actuel, donc capitaliste

Pour rappel, il y a une différence entre but capitaliste et but lucratif. Avoir un but lucratif signifie que l'activité de l'entreprise (classique ou sociale) génère des revenus. Une entreprise qui suit un but capitaliste possède aussi une activité qui génère des revenus, mais une partie de ce revenu est reversé aux actionnaires (Mertens & Marée, 2010). La présence d'actionnaires, et

donc l'obligation de rémunérer les apporteurs de capitaux, est typique de l'entreprise classique. Une entreprise sociale peut donc tout à fait avoir une activité de production, comme nous l'avons expliqué plus haut, qui génère un revenu sans que cela signifie obligatoirement qu'elle cherche également à créer du bénéfice pour le redistribuer à ses actionnaires. Nous avons également déjà discuté de la façon dont elles redistribuent leurs bénéfices éventuels et ce que nous appelons les actionnaires d'une entreprise sociale.

7.1. Trois ingrédients clés

Pour que le système capitaliste fonctionne correctement, il faut qu'il y ait une situation de concurrence parfaite. Celle-ci ne peut exister que si chaque entreprise respecte trois conditions dans leur fonctionnement (Mertens, 2010).

7.1.1. Information parfaite

Pour qu'un échange commercial se déroule parfaitement, il faut que toutes les parties engagées dans l'échange possèdent les mêmes informations. De cette manière, elles ont chacune un aperçu complet et réel de ce que leur échange implique. Lorsqu'il y a asymétrie d'information alors une des parties peut prendre l'avantage et profiter de son avance sur l'autre pour cacher des informations importantes et réaliser l'échange dans son intérêt. Ce genre de situation se rencontre souvent pour des biens de confiance³. Par exemple, un garagiste peut profiter de la méconnaissance de son client pour lui faire payer des réparations superflues, sans que ce dernier puisse déterminer si elles sont nécessaires ou pas (Mertens, 2018).

7.1.2. Concurrence parfaite

La concurrence parfaite se traduit par une égalité de pouvoir entre les agents économiques sur le marché. C'est-à-dire, chaque acteur économique devrait posséder le même poids sur le marché. Cela permet de donner à chacun les mêmes chances de croître, sans affecter le développement des autres agents économiques. Or, dans une situation où l'inverse se produit, c'est-à-dire lorsqu'il y a une situation de monopole dans un secteur, l'entreprise qui possède ce monopole peut alors agir de manière déloyale. Par exemple en imposant ses propres prix. Cela peut avoir plusieurs conséquences sur les différents acteurs du marché. Premièrement le prix

³ Biens de confiance : Se dit de biens dont la qualité n'est pas révélée aux consommateurs même après consommation du bien.

imposé peut être beaucoup trop élevé pour les consommateurs, qui n'ont pas d'autre choix que d'acheter à l'entreprise qui a le monopole. Ensuite, cela peut également directement impacter la qualité du produit proposé si l'entreprise ne se sent plus en concurrence avec d'autres acteurs et décide donc de limiter ses coûts en diminuant la qualité de ses produits (Mertens, 2018). Les fournisseurs eux aussi ressentiront le poids de ce monopole, car l'entreprise peut alors se permettre de choisir son propre fournisseur selon ses désirs et conditions qu'elle a le droit d'imposer (Mertens, 2018).

Le système capitaliste encourage la croissance des entreprises de manière individuelle. Mais ces situations de monopole empêchent certains acteurs de se développer de leur côté, ils se retrouvent ainsi coincé dans un système qui les met dans une situation de concurrence parfois déloyale. Les grandes entreprises qui tentent de s'approprier le monopole de leur secteur participent à rendre le système capitaliste défaillant par certains moments.

7.1.3. Production de biens privés

L'entreprise capitaliste ne devrait pas se préoccuper de produire des biens collectifs. Les biens collectifs rassemblent les biens et services qui n'utilisent pas un système de prix qui exclut une partie de la population. Ces biens sont produits pour être diffusé le plus largement possible, pas pour rentabiliser leur coût de production. L'entreprise capitaliste n'a donc pas d'intérêt à produire ce genre de bien. Pour une raison évidente ; son objectif premier est de réaliser du profit. Il lui est donc déconseillé de produire un bien qui sera délivré de manière gratuite ou à moindre coûts, car dans ce cas l'entreprise ne générerait pas assez de bénéfices.

Il est pourtant important de produire ce type de bien, car leur portée peut parfois être significative et mérite d'être accessible à tous. C'est le cas par exemple de l'éducation, qui est utile à l'ensemble de la société (Mertens, 2018).

7.2. Signaux de confiance et réponses aux problèmes du capitalisme

L'économie capitaliste doit remplir ces trois conditions pour fonctionner de manière optimale. Ce n'est actuellement pas le cas et cela pose plusieurs problèmes, notamment du point de vue de la confiance que l'on accorde à l'entreprise capitaliste. A cause des dérives du système la confiance du client diminue et doit être regagnée. L'entreprise sociale de son côté offre des alternatives qui répondent à ce problème de confiance. Elle envoie des signaux de confiance à ses clients de plusieurs façons :

La finalité sociale :

La finalité sociale de l'entreprise est un de ses atouts principaux qui lui permet de gagner la confiance du public ;

Une entreprise qui annonce comme finalité première la réalisation d'une mission sociale envoie ce que l'on appelle un signal de confiance (Hansmann, 1980). Elle semble plus digne de confiance car elle a moins d'incitants à profiter de problèmes informationnels pour réduire la qualité de sa production. (Mertens, Bacq, Rijpens, 2009)

Par exemple, le problème de l'information imparfaite (exemple du garagiste) a pour conséquence que le client se méfie de l'entreprise qui lui fournit un service. Puisqu'il n'a pas les compétences pour déterminer si les décisions prises sont adéquates, il doit faire confiance à l'entreprise et compter qu'elle n'essayera pas de profiter de la situation. La finalité sociale d'une entreprise renforce en ce sens la confiance du client, parce que l'entreprise aurait à priori moins de raisons d'essayer de profiter d'une situation d'information imparfaite. La raison étant qu'elle a moins à y gagner. Comme l'entreprise sociale ne cherche pas le profit, elle a moins de raisons d'adopter un comportement opportuniste.

La distribution des revenus (ex : dans le modèle coopératif) : le modèle coopératif garantit la limitation du bénéfice redistribué et donc que la finalité de l'entreprise n'est pas le rendement maximal (Mertens & Marée, 2010). Cette manière de fonctionner attire la confiance des différentes parties qui coopèrent avec l'entreprise.

Processus de décision démocratique : Le modèle coopératif a aussi pour particularité de fonctionner de manière complètement démocratique en donnant une part de pouvoir égale à chacun de ses membres (Rupens, 2010). Le consommateur sait qu'il pourra participer aux décisions de l'entreprise, ce qui lui garantit un contrôle en interne sur les produits qu'il achètera (Mertens, Bacq, Rijpens, 2016) Cette transparence renforce aussi ces liens de confiance.

La présence de bénévoles : la présence de bénévoles envoie un signal de confiance en diminuant les risques de comportements opportunistes. Le rassemblement de capital social sur base volontaire indique que l'entreprise se concentre sur sa finalité et donc ne cherche pas à faire des bénéfices sur les projets mis en place. De plus, la capacité des entreprises sociales à gagner ce capital à travers des dons/subsides, la participation de bénévoles résout le problème de « passager clandestin⁴ » que rencontrent les entreprises classiques (Mertens, 2018).

⁴ Passager clandestin : individu qui profite d'un service sans avoir vraiment participé, ou moins que les autres, à l'effort collectif nécessaire pour la production de ce service.

Taille et proximité : à travers le local, les entreprises classiques, dont la finalité se prête à un ancrage local, s'intègrent dans une communauté ; « *Les économistes de la proximité ont ainsi montré que la proximité géographique est indispensable car elle favorise les interactions (donc la confiance) entre les acteurs* » (Economie sociale et territoire, 2012) Les entreprises sociales qui suivent cette logique sont ainsi proches de leurs clients ainsi que de leurs fournisseurs. Via les circuits courts notamment dans lesquels il faut rester en contact direct avec les producteurs locaux chez qui l'entreprise se fournit. Cette proximité crée des relations de confiance entre les différentes parties qui coopèrent ensemble.⁵

La taille de l'entreprise sociale lui permet aussi de répondre de manière plus concentrée à un problème en particulier (Mertens, Bacq, Rijpens, 2016), et de n'avoir à prendre en compte qu'un nombre d'avis restreints. Un problème de l'Etat, et des grandes entreprises, est qu'elles doivent répondre à une multitude de demandes différentes auxquelles il est impossible de répondre. A cause de cela, les décisions prises sont faites sur base d'une moyenne et donc une partie des citoyens ne voit pas ses demandes réalisées comme il le voudrait. L'entreprise répond à ce problème de l'électeur médian en réduisant le nombre des membres et donc le problème de consensus.

⁵ Note : les limites de l'ancrage territorial ne seront pas plus détaillées ici, mais il est important de nuancer deux aspects ; premièrement « entreprise sociale » et « ancrage local » ne vont pas toujours de pair, cela ne s'y prête parfois tout simplement pas. Deuxièmement, l'ancrage local et la petite taille de l'entreprise sociale peut parfois s'avérer lui être un frein et même causer une compétition entre entreprises sociales sur un même territoire.

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable : définition et début

Au début des années 70' de nombreuses crises surviennent. La crise pétrolière par exemple démontre une nouvelle fois que l'activité humaine toujours croissante épuise les ressources naturelles de la terre. Par la suite de nombreux autres accidents industriels et environnementaux⁶ sont fortement médiatisés, ce qui a pour effet de montrer l'existence d'une relation entre le développement économique et l'environnement. Il n'est plus possible de dissocier les deux sous peine de nuire à l'un ou l'autre.

En 1972 est publié à ce sujet le rapport «The limits to Growth» (Meadows, Meadows, Randers, W. Behrens III, 1972) mieux connu sous le nom de «Rapport Meadow». Concernés par la croissance démographique démesurée de ces dernières années, les auteurs de ce rapport tâchent d'évaluer les conséquences qu'amènera une hausse de la population, qui devrait elle-même stimuler une croissance économique de la même ampleur. Ils imaginent plusieurs scénarios critiques pour un futur dans lequel une baisse de la démographie conséquente serait causée par l'épuisement de nos ressources naturelles, la pollution et d'autres facteurs. Si nous arrivons effectivement à l'épuisement total de nos ressources, la croissance économique s'arrêtera net et avec elle diminuera petit à petit la croissance démographique, faute de disposer d'assez de ressources pour faire vivre tout le monde.

Un deuxième scénario décrit les conséquences d'une hausse de la pollution causée par la croissance industrielle. Cette pollution détruirait petit à petit l'écosystème et rendrait les personnes les plus exposées malades, pour finalement tuer une partie de la population. La disparition d'espèces animales importantes pour l'écosystème impacte aussi sur la raréfaction des ressources vitales, en résulte une baisse de la population liée à de grandes famines. Ces scénarios catastrophes avaient pour but de prévenir les dirigeants de ce monde pour que soient enfin lancé des projets dont le but serait de réduire les conséquences désastreuses de notre mode de vie.

⁶ L'IFDD énonce ces événements ; Seveso, Olympic Bravery, Boehlen, Amoco Cadiz, Three Mile Island

Plusieurs économistes (Hayek 1974, Brunel 2019) ont critiqué les différents scénarios et ont estimé qu'ils n'étaient pas scientifiques et donc peu fiables. Néanmoins la publication de ce rapport relance le débat sur les impacts socio-environnementaux à long termes de notre système.

C'est pendant cette période de crise que le concept de développement durable fut pour la première fois concrètement évoqué. En 1983 les Nations-Unies organisent la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement*, réunion qui devait déboucher sur une entraide entre plusieurs pays pour régler ces problèmes environnementaux. A cette occasion fût rédigé le *Rapport de Brundtland*, dans lequel est défini pour la première fois le concept de développement durable : « Le développement durable, c'est s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures » (Brundtland, 1987). A partir de là débute une série de projets internationaux dont le but est d'arriver à réaliser plusieurs changements pour rendre nos modes de vie plus durables. Ce changement doit s'opérer à plusieurs niveaux ; économique, social et environnemental.

1.1. Développement durable et économie

Pour arriver à un développement durable de notre société, il faut que ceux qui stimulent notre économie prennent en compte leur impact à long-terme, et visent la rentabilité à longue échéance plus que le profit immédiat. Sous ses mots on retrouve un regard critique envers notre système économique actuel, qui est capitaliste. ⁷

« L'unique responsabilité d'une entreprise est d'accroître ses profits » (Friedman, 1970 cité par Hirigoyen). C'est sur cette pensée que se caractérise typiquement le système économique capitaliste que suivent la plupart des entreprises modernes. La poursuite du profit a pour effet bien souvent que les entreprises ne se préoccupent pas des conséquences de leurs externalités sur leur environnement direct ou indirect. De la même manière, ce sont les résultats à court-terme qui comptent, bien qu'il semble logique que favoriser un environnement viable et stable pour l'avenir soit profitable à une entreprise.

Une externalité est un effet positif ou négatif qu'une entreprise cause, qui n'est pas compensé financièrement. Par exemple une entreprise qui rejette énormément de CO2 ne paye

⁷ Note : les entreprises capitalistes ne sont pas les seules responsables des dégâts occasionnés sur leur environnement, mais dans le cadre de ce mémoire nous nous focaliseront sur leurs décisions en la matière.

pas de surplus pour compenser cette pollution. A l'inverse, une entreprise pharmaceutique qui lance une campagne de vaccination gratuite ne compense pas son externalité positive sur la santé générale. Cela va dans les deux sens mais ce qui nous intéresse ici c'est la manière de contrer les externalités négatives.

Si une entreprise ne doit se préoccuper que de son propre profit, alors cela mène à des choix qui sont néfastes à plusieurs niveaux. En utilisant certains produits qui sont moins chers à produire elle participe à l'épuisement des ressources naturelles, ou à la pollution, à la déforestation de certaines parties du monde, à l'appauvrissement d'une région si elle applique une politique de travail déloyale, etc. C'est une politique de « chacun pour soi », que le développement durable voudrait changer pour que croissance et préservation soient intimement liés.

Un autre concept né de notre système économique est également un frein au développement durable ; l'obsolescence programmée. L'obsolescence programmée désigne le vieillissement prématuré de biens, qui sont alors jetés et remplacés avant leur date limite réelle. On arrête d'utiliser un bien qui pourtant n'a pas atteint son point d'usure matérielle. L'obsolescence amène ainsi avec elle un phénomène de surconsommation, encouragé par les entreprises et la société.

On distingue deux types d'obsolescence (Centre Européen de la consommation) :

- *Technologique* : l'entreprise rend délibérément la durée de vie du bien plus courte qu'elle ne pourrait l'être, pour encourager la consommation et le rachat. Pour ce faire il s'agit également de décourager toute tentative de réparation, par exemple en devant exporter le produit dans son pays de fabrication où se trouvent les experts capables de le réparer. Les coûts de transports égalent au final presque le prix d'un nouveau bien.
- *Esthétique* : un produit peut devenir obsolète parce qu'il n'est plus à la mode. Le progrès technique continu rend vite un nouveau produit dépassé, les modes et les envies de nouveautés du public font qu'un bien sera vite remplacé par un nouveau plus récent et en vogue.

1.2.Développement durable et problèmes sociaux

Le développement durable n'implique pas que l'amélioration de notre système économique. Toujours selon le rapport de Brundtland, il a aussi pour but d'améliorer la qualité de vie de chacun. Comme nous le verrons, un des premiers projets long-terme à avoir été lancé en termes de développement durable avait comme objectifs principaux de réduire la pauvreté dans le monde ainsi que d'améliorer l'accès aux services de santé et à l'éducation.

Une société durable doit pouvoir assurer un minimum de conditions de vie acceptables à tous et ce, en pays développés et sous-développés, tout en respectant les limites de ce que notre planète a à offrir. Il y a donc également une nécessité de créer une coopération internationale pour arriver à ce but. Certains pays n'ont pas les ressources nécessaires pour assurer un minimum de confort à ses habitants alors que d'autres ont plus de chance. Pour une société durable à l'échelle planétaire il faut assurer une bonne cohésion entre les différents pays et la répartition de leurs richesses.

1.3.Développement durable et écologie

La dimension écologique du développement durable est également omniprésente. Chaque objet manufacturé, chaque ingrédient mis en vente provient des ressources que la planète possède. Il est donc important d'économiser ses ressources et de se calquer sur le rythme de régénération de la planète. Or, actuellement nous nous trouvons dans un système de surproduction et surconsommation, qui épuise nos ressources beaucoup trop rapidement. Par exemple, la date limite théorique de la terre est atteinte de plus en plus tôt chaque année.

Notre activité humaine (économique, industrielle, individuelle) entraîne avec elle un niveau de pollution jamais atteint précédemment. Nombre d'études prouvent les effets négatifs de cette activité sur notre environnement ; disparition d'espèces, déforestation, pluies acides, etc. Le Rapport Meadow explique ses différentes conséquences et ses répercussions sur la vie de chacun si on en arrivait au pire. C'est à ce genre de situation que le développement durable aimerait palier.

En résumé, les principes du développement durable devraient permettre à chaque pays de croître économiquement de manière stable, tout en améliorant le confort de vie de ses habitants, sans épuiser les ressources dont la terre dispose.

Premiers pas, prédécesseurs des ODD

1.4. United Nations Conference on Environment and Development (1992)

Sommet tenu après la guerre froide à Rio, les pays membres sont amenés à se réunir et coopérer pour améliorer le développement mondial. A cette occasion furent créés le Protocole de Tokyo et les accords de Paris, qui s'adressent au problème du réchauffement climatique. Leur but est que chaque pays s'engage à réduire ses émissions de gaz toxiques et de gaz à effet de serre. Ce sommet est le premier d'une série qui marque le début symbolique de la lutte pour le développement durable à l'échelle mondiale.

1.5. Les Objectifs du Millénaire

Les Objectifs du Millénaire sont une des premières tentatives significatives pour améliorer le développement mondial. En 1998, les dirigeants du monde se rassemblent aux USA pour définir une série d'objectifs afin de lutter principalement contre la pauvreté sous toutes ses formes. Cette initiative prise en 1998 comportait 8 objectifs à réaliser entre 2000 à 2015, après une campagne internationale de 2 ans. (Objectifs du Millénaire pour le développement. Rapport 2015)

8 objectifs :

Objectif 1 : Éliminer l'extrême pauvreté et la faim

Objectif 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous

Objectif 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Objectif 4 : Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans

Objectif 5 : Améliorer la santé maternelle

Objectif 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies

Objectif 7 : Assurer un environnement durable

Objectif 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

Les OM ciblent principalement des problèmes de la vie en société. Leur but est de s'assurer qu'elle puisse grandir durablement et stablement en parant aux inégalités présentes. Ces objectifs ne comptent pas encore les problèmes environnementaux et économiques comme

le feront les ODD, mais ils sont déjà représentatifs d'une volonté de croissance durable de la société. La notion de coopération à échelle mondiale est également déjà mise en avant.

1.6. World Summit on Sustainable Development (2002)

Un deuxième sommet est organisé pour discuter du développement durable, qui reprend les déclarations déjà énoncées lors du Sommet de Rio en 1992 (UN Sustainable Development Goals). Il a pour but de consolider les Objectifs du Millénaire et débouche sur la création du Traité de Johannesburg. Ce traité marque un accord général entre les pays membres de se concentrer sur des causes bien précises qui empêchent le développement durable de la société.

1.7. Résultats des OM selon le Rapport 2015

Les OM ont été d'application jusqu'en 2015, date à laquelle le bilan de ces dernières 15 années a permis de remarquer plusieurs choses. Tout d'abord des résultats extrêmement positifs quant à l'évaluation de l'efficacité des gouvernements à appliquer les OM. Les chiffres récoltés montrent qu'au niveau mondial le taux d'extrême pauvreté a fortement diminué et le taux de scolarisation d'enfants en pays défavorisés a bien augmenté. Mais il reste du chemin à faire pour que cela continue de s'améliorer.

Ce que ces Objectifs du Millénaire et son rapport 2015 auront surtout apporté, c'est d'avoir permis de récolter des données précises sur les impacts observés au niveau mondial, national et local. Cela a donné l'occasion de se rendre compte qu'il existe des disparités au sein d'un même continent/ pays par exemple. Même si la moyenne mondiale s'améliore, il existe des endroits qui ne suivent pas encore ce développement. Les OM ont permis un ciblage plus précis des zones où un renforcement des politiques de développement durable doit être appliqué. En même temps, le rapport indique aussi les procédures qui ont mieux fonctionné que d'autres. Cela permettra d'agir plus efficacement pour la prochaine campagne de cette envergure.

1.8. Conférence des nations unies sur le développement durable (Rio 2012, Rio+20)

A côté des Objectifs du Millénaire ont lieu d'autres rencontres qui préparent le nouvel agenda pour 2015-2030 (UN Sustainable Development Goals). Notamment la conférence des Nations Unies sur le développement durable, appelée Rio 2012, qui débouchera sur la création des ODD tels que nous les connaissons aujourd'hui. C'est donc sur base des OM qu'ont été

créés les ODD, qui vont encore plus loin que ces premiers. La dimension écologique et l'impératif de renforcer la protection de l'environnement prennent notamment une part beaucoup plus importante dans ce nouveau projet.

Création des ODD

1.9. Agenda 2030

Lors du « United Nations Sustainable Development Summit 2015 », l'Assemblée Générale se met d'accord sur la création d'un plan pour l'après 2015. Le résultat est l'adoption de l'Agenda 2030 pour le développement durable, contenant 17 objectifs que nous connaissons aujourd'hui sous le nom de Sustainable Development Goals, ou Objectifs de Développement Durable. Ces 17 objectifs sont définis comme suit :

Éradication de la pauvreté : sous toutes ses formes et partout dans le monde.

Lutte contre la faim : éliminer la faim et la famine, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable.

Accès à la santé : donner aux individus les moyens de mener une vie saine et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges.

Accès à une éducation de qualité : veiller à ce que tous aient accès à l'éducation et promouvoir des possibilités d'apprentissage de qualité dans des conditions équitables tout au long de la vie.

Égalité entre les sexes : parvenir à l'égalité des sexes en autonomisant les femmes et les filles.

Accès à l'eau salubre et l'assainissement : garantir l'accès de tous à des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.

Recours aux énergies renouvelables : garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et renouvelables à un coût abordable.

Accès à des emplois décents : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Innovation et infrastructures : mettre en place une infrastructure résistante, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

Réduction des inégalités : réduire les inégalités entre les pays et en leur sein.

Villes et communautés durables : créer des villes et des établissements humains ouverts à tous, sûrs, résistants et durables.

Consommation responsable : instaurer des modes de consommation et de production durables.

Lutte contre le changement climatique : prendre des mesures d'urgence pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

Protection de la faune et de la flore aquatiques : conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable.

Protection de la faune et de la flore terrestres : préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.

Justice et paix : promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer à tous l'accès à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes.

Partenariats pour les objectifs mondiaux : revitaliser le partenariat mondial au service du développement durable et renforcer les moyens de ce partenariat.

Communication autour de ces ODD

Pour ce projet également, comme pour les Objectifs du Millénaire, plusieurs campagnes sont lancées pour donner de la visibilité à ce nouvel Agenda. Les objectifs ont été multipliés de manière à toucher tous les domaines de la vie en société pour maximiser l'impact de ces ODD. Alors que les objectifs précédents avaient été rédigés à l'intention des gouvernements des pays membres, les Objectifs de Développement Durable sont pensés pour être appliqués par le citoyen et les entreprises également. Pour avoir le plus grand impact, il a fallu faire gagner en visibilité ces ODD via différents moyens de communication que nous allons parcourir maintenant.

1.10. « Project Everyone »

« Project Everyone » est une association à but non-lucratif qui s'est donné pour objectif de participer aux ODD en leur donnant le plus de visibilité possible. Cette campagne internationale fût lancée en 2015, via la diffusion de petits clips vidéo, de messages, la création de plateformes etc. L'idée était de faire le plus de communication possible sur les ODD pour augmenter la chance que les 17 objectifs soient accomplis d'ici 2030. Selon leur site, ils auraient touché 3 millions de personnes sur la semaine qui a suivi l'annonce de la mise en place de l'Agenda 2030.

1.11. Guide des paresseux pour sauver la planète

Sur le site français des ODD on peut trouver une rubrique « Agissez ! » qui s'adresse aux citoyens. « Le guide des paresseux pour sauver la planète » explique comment changer les gestes du quotidien afin de participer aux ODD à son échelle.

La page différencie plusieurs niveaux d'actions : depuis le canapé, à la maison, en-dehors de chez soi et au bureau. Plusieurs astuces sont données pour permettre à chacun de réduire son empreinte écologique. Ces astuces sont réalisables par n'importe qui et montrent que le changement ne doit pas nécessairement toujours s'effectuer en haut. Le citoyen normal peut, et doit lui aussi prendre part à ces ODD. Certaines personnes se retrouvent en effet perdues alors qu'elles désirent elles aussi apporter leur contribution, ou simplement changer leur mode de vie. Ce genre de guide pratique est une bonne initiative pour lancer ces personnes vers des modifications de leur quotidien qui impactera réellement sur la durabilité de nos sociétés.

1.12. Mise en pratique en entreprise

Entreprises, contribuez aux Objectifs de Développement Durable !

« L'action du secteur privé est une des clés du succès pour l'Agenda 2030 ». Selon ce constat et à l'occasion du premier anniversaire des ODD, le Global Compact France et B&L Evolution ont écrit un manuel pour guider les entreprises dans leurs démarches pour le développement durable. Ce manuel introduit d'abord chaque objectif en expliquant leur contexte et les sous-objectifs qu'ils visent. Ensuite, le manuel détaille les problèmes auxquels le développement durable veut pallier. Le but est de conscientiser les entreprises au fait que ces problèmes deviendront de manière directe ou indirecte le leur.

En expliquant ces impacts, les entreprises peuvent alors décider sur quels ODD se concentrer en priorité. Il est néanmoins rappelé au début du manuel que chaque ODD est relié à un autre :

Suite à l'identification de ses enjeux prioritaires, une entreprise peut choisir de travailler seulement sur quelques ODD, mais il est essentiel de comprendre leur transversalité. Par exemple, l'atteinte de l'ODD 8 'Travail décent et croissance économique' aura forcément des répercussions sur l'ODD 12 'Consommation et Production responsables'. (Global Compact France, B&L évolution, 2016)

Enfin, le manuel donne des exemples d'actions que les entreprises pourraient faire pour améliorer leur système de fonctionnement et participer aux objectifs. Des exemples concrets sont donnés d'entreprises qui ont changé leur manière de faire en rapport avec l'ODD choisi, pour démontrer l'efficacité des démarches proposées.

B&L Evolution (entreprise à but non lucratif française) s'occupent de leur côté d'aider les entreprises dans leurs démarches RSE. Elles proposent un diagnostic des actions de l'entreprise pour ensuite optimiser leur démarche de développement durable.

SDG Compass

Similaire au guide précédent, le SDG compass divise en étapes le processus d'intégration des Objectifs de Développement durable au sein d'une entreprise. La première étape consiste à comprendre ce que sont les ODD, ensuite il s'agit de définir des priorités pour savoir quels domaines seront affectés. La troisième étape est la définition des objectifs de l'entreprise en fonction d'indicateurs clés, il s'agit de fixer ses ambitions à un certain niveau et de discuter de la publication des engagements de l'entreprise sur les ODD. L'étape 4 est la période d'intégration des ODD dans l'activité de l'entreprise et la dernière étape concerne le reporting et la communication des ODD. Il est en effet important de communiquer sur les résultats et l'efficacité des ODD pour pouvoir adapter sa démarche et améliorer les performances de l'entreprise. En plus de créer une publicité positive pour l'entreprise, le reporting est un véritable outil stratégique.

Reporting

The United Nations Global Compact et la Global Reporting Initiative (GRI) se sont concertés pour démarrer une plateforme où les différents patrons d'entreprises pourraient

partager leurs résultats en termes d'efficacité de l'intégration des ODD. Les participants sont invités à participer à ces séances e-learning pour en apprendre plus sur le reporting des ODD.

Comme Bernhard Frey⁸ l'explique, le reporting des ODD permettra à la GRI de pouvoir réguler ses standards afin que chaque entreprise puisse les intégrer dans sa démarche de reporting. Standardiser la démarche de reporting permettra d'analyser plus facilement les résultats et permettra plus de clarté pour les différents partis (Gouvernement, investisseurs, etc.) quant aux nouvelles normes à appliquer. Il sera également plus aisé d'analyser l'impact réel d'une entreprise sur un ODD. Ces résultats serviront à évaluer l'impact final de l'Agenda 2030 et constituera une base de données supplémentaire sur laquelle se baser pour la suite.

1.13. Et en Belgique ?

La plateforme SDG Be

Le site SDG Be (www.sdgs.be) fait connaître les objectifs de développement durable aux employeurs belges. Les « SDG Voices » regroupent les organisations qui prennent compte des objectifs de développement durable et qui se portent volontaires pour en faire la publicité. On y retrouvait par exemple en 2017 la FEB (Fédération des Entreprises Belges), qui a inclus sur son site une partie consacrée aux ODD. Elle y met à disposition le SDG Barometer Belgium 2018 qui explique en détails comment les ODD sont intégrés en Belgique, quels sont les barrières, les points positifs, etc. Colruyt group en faisait partie aussi. Il y a également tout une série d'ASBL et d'associations qui ont été sélectionnées entre 2017 et 2018 ; BOND BETER LEEFMILIEU, la CNCD, Metro, Natagora, etc. On retrouve donc aussi bien des entreprises classiques que des entreprises sociales.

On y trouve également une liste des initiatives entreprises en Belgique pour le développement durable. Il y a également le « SDG Forum » qui invitent les employeurs à élargir leur réseau de connaissance pour lancer des collaborations et de nouveaux projets afin d'accomplir les différents objectifs. La création d'un réseau belge permet la transmission d'idées et renforce la cohésion entre ceux qui s'emploient à poursuivre les mêmes buts.

⁸ *Reporting on the SDGs. Shape the future of corporate reporting on the Sustainable Development Goals.* (www.unglobalcompact.org)

SNDD

La Stratégie Nationale de Développement Durable (www.sdgs.be) est un document utilisé pour permettre de coordonner les actions prises pour le développement durable en Belgique. Plusieurs stratégies ont été élaborées pour correspondre à trois niveaux d'entités : le niveau national, fédéral et régional. L'objectif est d'arriver à mobiliser les ressources de ces trois entités pour arriver à atteindre les objectifs que s'est fixé la Belgique à la suite de l'adoption des 17 ODD. L'intérêt de cette organisation est de permettre également une analyse plus concrète des impacts des actions prises pour le développement durable.

THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE

1. Théorie de C. Oliver

Dans son article « Strategic response to institutional processes », Christine Oliver (1991) introduit la théorie du néo-institutionnalisme. Cette théorie analyse les comportements des organisations face aux changements institutionnels. Il pourrait sembler à première vue que ces changements, par exemple de nouvelles lois, soient prises pour acquises par ces organisations mais selon C. Oliver (1991) cela ne représente absolument pas la réalité. Les organisations réagissent différemment à l'arrivée d'une nouvelle norme ou d'un nouveau changement. Elles peuvent s'y plier ou décider d'y résister pour diverses raisons qui seront expliquées.

Les institutions tendent à créer de nouvelles lois et normes qui poussent à la conformité des organisations. En résulte une certaine pression sur ces organisations, qui doivent se conformer aux changements alors que ces derniers ne sont pas toujours adaptés à chacune d'entre elles. Par exemple une taxe sur la production de déchets plastiques aura moins d'impact sur une entreprise de supermarché que sur une entreprise de création de pneu dont le plastique est à la base même du commerce. Il est dès lors intéressant de voir comment les entreprises - organisations- vont réagir face à ces changements. Ces réactions, c'est ce que C. Oliver (1991) analyse dans son article en définissant une dizaine de comportements que les organisations adoptent face aux changements institutionnels et la manière dont ils sont réalisés.⁹

1.1. Institutionalism vs. Ressource dependence theory

Il est d'abord important de différencier deux grandes théories au sein de cet article. En premier lieu la théorie institutionnaliste qui décrit comment les organisations se conforment aux lois ou à certaines croyances qu'elles, et la société, considèrent aller de soi. Elles y adhèrent de manière presque aveugle sans remettre en question leur légitimité. Par exemple il est impensable d'agir de manière non-éthique, pas parce que cela apporte un avantage quelconque à l'organisation, mais bien parce que l'on n'imagine pas agir autrement. C'est un concept qui

⁹ Note : cette partie théorique dédiée la théorie néo-institutionnaliste sera basée entièrement sur l'article de Christine Oliver à ce sujet. Cet article est rédigé en anglais nous avons donc reformulé en français les différents points théoriques.

est fortement ancré dans nos manières de penser et que nous adoptons de manière tout à fait naturelle.

Au contraire, la théorie de la dépendance aux ressources se penche plus sur les choix actifs d'une organisation en fonction de l'environnement dans lequel elle se trouve. L'objet de cette théorie c'est le contrôle actif d'une organisation, c'est-à-dire la manière dont elle va pouvoir négocier les changements institutionnels auxquels elle est confrontée.

Néanmoins ces deux théories se rejoignent en un point ; une organisation cherche obligatoirement de la stabilité et de la **légitimité**, aussi appelés *social worthiness*. Cette légitimité peut être un outil pour mobiliser des ressources selon la théorie de la dépendance aux ressources. A noter que l'organisation reste toutefois dirigée vers ses propres intérêts en premier.

L'environnement d'une organisation est rempli de règles et d'exigences sociales auxquelles elle doit répondre, c'est ce sur quoi C. Oliver (1991) se concentre dans cet article. Elle synthétise les différentes réactions qu'une organisation peut avoir face à une nouvelle pression institutionnelle, afin de garder ou d'acquérir une certaine légitimité.

1.2. Capacité et motifs d'une entreprise à exercer son pouvoir ou influencer les pressions externes.

Christine Oliver (1991) identifie ici cinq comportements qu'une organisation aura face à une pression institutionnelle, ainsi que leurs sous-comportements. Elle commence du plus passif au plus actif.

1.2.1. Acquiescence

Habit : adhérence aveugle à la norme, presque inconsciente. Cela arrive lorsqu'une norme institutionnelle atteint le statut de fait social. Les organisations ne la remettent plus en cause. Nous avons par exemple parlé d'adopter un comportement éthique qui n'est plus considéré comme un choix à proprement parler.

Imitation : adhérence consciente, ou pas à la norme. La réaction d'imitation est en lien avec le principe de l'isomorphisme, c'est-à-dire quand les comportements des organisations ont tendance à converger et que chacun va suivre le pas des autres pour rentrer dans cet esprit de

conformité attendu des institutions. Si une entreprise voit que ses consœurs du même secteur réagissent d'une certaine façon, alors elle aura tendance à les imiter.

Compliance : obéissance consciente aux lois institutionnelles, qui peut être faite de manière stratégique si cela représente un intérêt pour l'organisation par la suite. L'organisation décide donc de manière active d'aller dans le sens du changement institutionnel.

1.2.2. Compromise

Le compromis pour une organisation signifie qu'elle est prête à se plier aux normes, mais en gardant d'abord en tête son propre intérêt. Elle ne va pas totalement adhérer au changement institutionnel mais va s'en accommoder.

Balance : l'organisation s'accommode de plusieurs facteurs pour répondre à la nouvelle norme. Parfois il est plus intéressant pour l'organisation de répondre de manière égale aux pressions extérieures et à ses propres besoins pour ne pas se retrouver submergée par de nouvelles lois auxquelles elle ne sait pas encore répondre totalement.

Pacifying : désigne une conformité partielle de l'organisation. Il reste une petite défiance de la part de l'organisation qui accepte néanmoins de se conformer, souvent pour une question d'image. Ce comportement est adopté principalement pour les organisations qui dépendent des institutions. C'est une manière de montrer sa bonne volonté et de conserver le lien tout en continuant d'agir selon ses intérêts.

Bargaining : forme plus active de tentative de pacifisme. L'organisation va négocier auprès d'une instance externe pour que quelques concessions lui soient faites.

1.2.3. Avoidance

Ce comportement est le premier niveau de réaction active de la part d'une organisation face aux institutions, qui réagit à l'encontre des normes. Les décisions prises par l'organisation ne vont pas dans le sens du changement institutionnel, elles font en sorte de ne pas être affectées.

Concealment tactics : l'organisation adopte en façade son conformisme aux nouvelles normes pour cacher en réalité sa non-conformité. De cette manière elle évite les critiques ou les punitions.

Buffering : l'organisation évite d'être inspectée, elle limite le plus possible les contacts extérieurs pour ne pas attirer l'attention sur elle. Ce repli stratégique permet à l'organisation de ne pas faire de vague et d'éloigner d'elle, l'intérêt d'éventuels contrôles.

Escape : l'organisation va complètement se retirer du domaine dans lequel une pression existe pour ne pas avoir à s'en occuper du tout.

1.2.4. Defiance

Ce quatrième comportement est plus agressif, les organisations rejettent ouvertement ce qu'on tente de leur imposer et décident de leur plein gré de ne pas les respecter. Elles affichent en général leurs revendications.

Dismissing : L'organisation va rejeter en bloc les nouvelles normes, soit parce que l'influence de l'institution est assez faible, soit parce que la différence entre la norme et les objectifs propres à l'organisation est trop grande. Ou encore si l'organisation ne comprend pas le changement opéré. Comme nous le verrons par la suite le contenu d'un changement institutionnel est décisif pour déterminer la réaction d'une organisation.

Challenge : Une organisation va challenger la norme en changeant les règles. Oliver (1991) donne l'exemple des écoles alternatives qui se développent pour parer aux lacunes du système scolaire classique. Ces écoles se mesurent aux institutions en défiant leurs lois et valeurs.

Attack : Concerne par exemple l'organisation des médias, qui a le pouvoir d'ouvertement critiquer les nouvelles lois. En critiquant publiquement une nouvelle norme, les médias ont le pouvoir de la faire changer si l'opinion publique se range à ses côtés ou que l'institution décide de ne pas continuer le débat dans son intérêt.

1.2.5. Manipulation

Les organisations peuvent également décider de prendre le contrôle même des normes institutionnelles si elles ont assez de pouvoir pour les modifier ou les neutraliser complètement. De cette manière ces organisations contrôlent les pressions qu'elles subissent.

Co-opt : Une organisation va faire plier les lois pour qu'elles soient en sa faveur. L'usage de la politique est préféré pour arriver à cette fin, il s'agit ici de neutraliser l'opposition institutionnelle.

Influence tactics : Tentative d'une organisation d'influencer les normes elles-mêmes, leurs valeurs propres, ou même de modifier les standards d'observation pour les recréer. L'organisation peut ainsi définir elle-même les normes qu'elle accepte de suivre. C'est par exemple le cas de certains lobbys dont le rôle est d'exercer une influence sur le politique.

Controlling tactics : L'organisation domine et neutralise les normes. C'est souvent le cas pour de petites institutions qui n'ont pas un pouvoir trop important et qu'il est donc facile de dominer.

1.3. Facteurs déterminants

Oliver (1991) s'intéresse ici aux facteurs qui vont déterminer la réponse des organisations à un changement institutionnel. Ils sont regroupés au nombre de cinq : la cause du changement, les constituants de ce changement, le contenu, le niveau de contrôle, le contexte.

1.3.1. Cause

En général la cause de ces changements vient de la volonté des institutions de rendre les organisations économiquement et socialement plus acceptables. Les mesures prises pour arriver à ce « social fitness » concernent par exemple une demande de baisse de la pollution. Dedans se trouve également *l'economic fitness* qui se réfère au besoin que les organisations soient mieux orientées business pour gérer correctement les fonds qu'on leur alloue. Lorsqu'une organisation pense que les mesures vont apporter avec elles ce *social fitness* alors sa réponse sera généralement l'acquiescence. Mais si elle doute de la légitimité sociale apportée par son conformisme ou de la pertinence d'une nouvelle stratégie business, alors une attitude plus sceptique est susceptible d'être observée.

1.3.2. Constituents

Christine Oliver (1991) émet deux hypothèses :

- Plus le degré de multiplicité de constituant est haut, moins la réaction des organisations sera positive.
- Plus la dépendance à des ressources extérieures est moindre, et moins la réaction sera positive.

Si la pression vient de plusieurs instances différentes (état, marché, opinion publique) cela amène souvent à des contradictions entre celles-ci. Une organisation ne pourra pas répondre à chaque demande et donc une conformité totale est impossible.

Si la dépendance d'une organisation à une de ces instances est faible, alors il y a de grande chance qu'elle ne ressente aucune pression à se conformer. Oliver (1991) donne un exemple concret : une usine d'armement à peu de chance de prendre en compte la pression venant de l'opinion publique. A l'inverse, une conformité partielle pourrait par contre se mettre en place s'il y a lieu à une dépendance comme le cas d'un supermarché qui doit faire face à l'arrivée du bio dans les légumes. Pour garder sa clientèle il va probablement devoir fournir une gamme de bio également.

1.3.3. Content

Le contenu des réformes impacte fortement sur la réponse des organisations. D'abord il y a le facteur de la compatibilité des demandes de la réforme avec les objectifs propres de l'organisation. Si ceux-ci sont contradictoires alors l'organisation risque d'adopter un comportement de rejet. De la même manière, parfois les demandes sont incohérentes et empêchent l'organisation d'y répondre car elles sont impossibles à mettre en pratique. Par exemple une organisation n'aura peut-être pas les moyens de répondre aux nouvelles normes en vigueur car le capital alloué pour ce faire n'est pas suffisant.

Les organisations sont aussi sensibles au degré d'autonomie que ces nouvelles réformes leur laissent. Oliver (1991) reprend les analyses de plusieurs chercheurs, qui ont observé que les organisations ont tendance à ne pas se conformer aux réformes si celles-ci s'immiscent trop dans leur processus de décision et gestion. Par exemple, instaurer une nouvelle orthographe inclusive sera plus vite accepté que si l'organisation se voit obligée d'engager de nouvelles personnes ou de revoir son mode de gestion. Les organisations doivent pouvoir garder leur autonomie et ne pas se sentir trop dépendantes d'une autre instance.

1.3.4. Control

Ici c'est le contrôle effectué pour vérifier la conformité des organisations à une nouvelle norme qui va être un facteur déterminant pour le comportement d'une organisation. Si les répercussions en cas de non-respect sont élevées, alors une organisation aura plus tendance à essayer de suivre. Cela dans son propre intérêt pour éviter les réprimandes.

Un autre facteur décisif concerne aussi le degré de diffusion volontaire de la nouvelle norme au sein du secteur d'une organisation. Pour ne pas perdre en validité et légitimité une organisation doit observer la réaction de ces pairs. Si la majorité respecte la norme alors elle doit en faire de même. La nouvelle norme devient progressivement un comportement rationnel pour toute organisation du même secteur et il est alors presque obligatoire de l'intégrer.

1.3.5. Context

Deux facteurs ont un impact sur la réponse d'une organisation : l'incertitude environnementale et la densité des liaisons entre organisations. L'incertitude environnementale est le degré selon lequel on ne peut anticiper ou prédire exactement le futur de l'état du monde. La densité de liaisons entre organisations désigne le degré de connections entre différentes organisations d'un même secteur.

Si l'incertitude environnementale est grande, alors les comportements d'acquiescence, de compromis et d'évitement sont les meilleures réponses. Une organisation cherche surtout la stabilité et la certitude, elle est donc prête à essayer de recréer au moins une image de cette stabilité, soit en suivant les règles, soit en essayant de se cacher des contrôles qui pourraient révéler cette instabilité.

Le degré de liaison entre organisations joue aussi grandement sur les comportements d'acceptation d'une nouvelle pression. Plus les organisations d'un même milieu sont connectées, et plus vite les nouvelles règles se diffusent et sont appliquées par processus de mimétisme. Les organisations prennent exemple les unes sur les autres. Cela participe à l'élaboration du *Myth*, idée selon laquelle une norme est considérée à un moment comme allant de soi parce que tout le monde l'applique. Ce qui amène une conformité complète des organisations sur ledit point.

Mais, si les organisations sont en effet liées entre elles, elles doivent s'organiser ensemble pour rester cohérentes dans leurs actions et cela crée une dépendance inter organisationnelle que les organisations essaient d'éviter. Les comportements de *compromise* et *avoidance* sont donc aussi à attendre.

En conclusion, les organisations ont plusieurs choix devant la mise en place d'un changement institutionnel. Leur réaction sera déterminée principalement par la présence, ou non, d'un avantage quelconque pour l'organisation. Cet avantage peut se traduire simplement, si se plier aux nouvelles règles peut les empêcher de faire un scandale ou de ternir leur image

de marque. Comme Oliver (1991) le souligne, le but de chaque organisation est d'avoir un certain degré de légitimité qui lui permet d'affirmer son rôle. Si une organisation perd cette légitimité alors il devient très dur pour elle de continuer ses activités. Néanmoins il ne faut pas considérer les organisations comme des instances passives. Elles ont également un pouvoir de décision sur le changement en cours qui va jusqu'à la possibilité de le modifier ou de le supprimer totalement. Il est donc important pour une institution de prendre en compte la réaction des organisations concernées par ce changement avant de le mettre en place.

2. Les Objectifs de Développement Durable comme changement institutionnel

Dans le cadre de ce mémoire nous allons maintenant tenter d'analyser comment les entreprises du secteur privé vont réagir à l'arrivée des Objectifs de Développement Durable. En effet, une pression croissante repose sur le secteur privé concernant l'adoption des ODD dans la politique des entreprises. Ce changement dans les normes oblige les entreprises à réfléchir de quelle manière elles vont s'y adapter. En utilisant la théorie néo-institutionnaliste telle que C. Oliver la définit, nous allons essayer de déterminer les différents éléments qui composent ce changement institutionnel que les entreprises vont devoir prendre en compte et quelle réaction elles vont adopter face à ce changement.

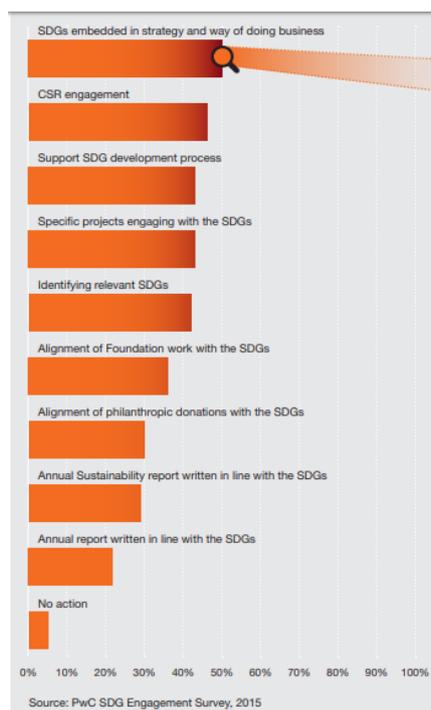
1. Cause

La création de l'Agenda 2030, et donc de ces nouveaux objectifs, résulte d'une conscientisation de plus en plus grande envers l'importance du développement durable. Le but des institutions est d'implémenter un nouveau mode de fonctionnement dans les entreprises, qui devrait les forcer à participer à ce que notre société soit durable.

Comme C. Oliver l'explique, les entreprises doivent devenir économiquement et socialement plus responsables. Le *social fitness* est un but poursuivi par les organisations et les ODD sont un moyen pour y arriver. Les entreprises doivent alors de leur côté décider si l'intégration d'une nouvelle politique concernant le développement durable va les aider à atteindre ce *social fitness*. Si elles y gagnent en légitimité sociale et que leur business n'en devient que meilleur, alors elles prendront le pas. Actuellement on peut observer que c'est ce qu'elles font. Notamment à travers l'adoption de stratégie RSE que nous étudierons dans le chapitre suivant.

2. Constituents

Comme expliqué dans la théorie néo-institutionnelle, un des facteurs déterminant pour la réaction d'une entreprise est l'opinion publique. Plus les citoyens s'expriment sur un sujet, et plus l'entreprise ressentira le besoin de s'ajuster à leurs demandes. Qu'en est-il alors de la conscientisation des citoyens quant à l'importance de l'intégration des ODD dans le fonctionnement d'une organisation ?



Selon une étude de 2015 réalisée par le PwC, bureau de conseils auprès des entrepreneurs qui souhaitent apporter de la valeur à leurs entreprises, voici les priorités en matière d'ODD telles qu'elles sont perçues par le grand public :

- 50% du public interrogé pense que les ODD devraient être inclus dans la stratégie des entreprises
- Près de 40% pense qu'il faut soutenir le développement des ODD et 40% aimerait voir le lancement de projets directement liés aux Objectifs de Développement Durable.

Photo du site : www.pwc.com

Les citoyens ont conscience de l'importance d'intégrer plus de développement durable dans nos sociétés. Cette volonté a une influence sur les entreprises qui doivent répondre à cette demande pour garder leurs clients. Si de nouvelles demandes citoyennes émergent, les entreprises doivent les prendre en compte. Or l'engouement croissant de nos sociétés pour plus de durabilité devrait pousser le secteur privé à effectuer quelques modifications.

Le secteur privé semble avoir compris l'avantage d'adopter une nouvelle stratégie. Selon le SDG Barometer Belgium 2018, voici ce que pensent les organisations interviewées quant aux points forts de l'adoption des ODD :

Exhibit 5. SDG driving forces

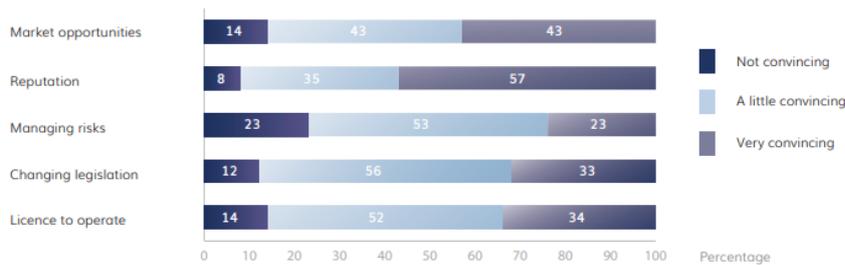


Photo du site : www.pwc.com

Le facteur d'amélioration de la réputation de l'organisation est largement mis en avant. Les ODD sont réellement considérés comme étant une valeur ajoutée pour l'entreprise, c'est une raison importante qui influe sur la réaction des entreprises. Cela détermine de quelle manière elles vont appréhender la question des objectifs.

3. Content

Le contenu des Objectifs de Développement Durable n'est parfois pas évident à adopter dans la démarche d'une organisation. Premièrement, parce qu'un des buts principaux d'une entreprise classique est de générer du bénéfice. La conséquence directe de cette recherche de profit étant que les entreprises capitalistes ne prennent pas en compte certaines externalités pour limiter les frais de production. En agissant pour le développement durable ces entreprises devront limiter ces externalités et cela demande parfois des investissements qui ne seront pas rentabilisés dans l'immédiat. L'amorçage de nouvelles pratiques doit se faire progressivement pour que l'entreprise puisse s'adapter aux nouveaux changements.

Deuxièmement tous les secteurs n'ont pas la même facilité à agir pour le développement durable. Une usine automobile aura plus de mal à compenser ses externalités que, par exemple, un supermarché qui décide de ne fournir que des sachets réutilisables. Certains changements demandent un processus plus long que d'autres et cela peut être un frein pour les entreprises car trop contraignant. Les entreprises doivent pouvoir disposer d'assez de temps que pour effectuer ces changements sous peine de les voir rejeter la nouvelle norme complètement.

4. Control

Les différents gouvernements de l'Union Européenne votent de plus en plus de normes et lois pour aller en faveur du développement durable, mais surtout d'un point de vue écologique (Les normes de rejets de CO2 des voitures en est un exemple.). Mais il n'y a pas encore de

normes définies en matière de développement durable. On parle beaucoup des normes ISO 26000, mais celles-ci sont en fait plus des guides de mise en œuvre que de réelles règles à suivre. Il n'y a pas de pénalisation si les différentes organisations ne suivent pas les recommandations.

Il existe néanmoins plusieurs projets qui définissent des objectifs à atteindre (Le SNDD en Belgique par exemple) et la Commission Européenne vote un nombre croissant de normes qui visent à réduire l'empreinte écologique des différents pays.

5. Context

Christine Oliver (1991) définit deux facteurs qui déterminent la réaction d'une organisation face à des nouveaux changements institutionnels : l'incertitude environnementale et la densité des liaisons entre organisation. L'incertitude environnementale correspondrait ici par exemple au problème d'appauvrissement des matières premières nécessaires pour toute activité de production. Différentes études le prouvent, notre économie sera bientôt étouffée si elle ne change pas sa manière de fonctionner (ex : Rolf Steppacher, 2006). Le problème d'une économie capitaliste est que la prise en compte des effets long-terme est mise de côté au profit des bénéfices générés sur le court-terme. Cette vision du court-termisme fait que certaines entreprises ne voient pas encore la nécessité d'effectuer un changement tant qu'elles ont encore le temps de l'amorcer de façon progressive. Néanmoins certains secteurs commencent déjà à s'adapter en prévision de ce moment de non-retour.

Conclusion

Le secteur privé de manière générale aurait donc intérêt à s'adapter à l'arrivée des ODD dans le champ institutionnel. En termes de légitimité cela leur permettrait d'améliorer leur image de marque puisqu'il semble que les citoyens sont d'avis que notre société doit être plus durable. Réagir de façon positive aux ODD semble – de façon modérée comme nous le verrons – être un atout pour les entreprises quant à leur image de marque.

D'un point de vue objectif, l'incertitude environnement est une réalité et les entreprises en ressentent déjà les effets. Quelques secteurs commencent déjà à être touchés par l'appauvrissement des ressources naturelles de la terre et cela devrait donner l'alarme aux autres, avant qu'il ne soit trop tard. Le secteur privé a également tout à gagner en commençant dès à présent à effectuer des changements dans son mode de fonctionnement qui comprendra les Objectifs de Développement Durable.

Nous avons ici parlé de la réaction du secteur privé dans sa globalité mais en se concentrant sur les entreprises classiques qui ont en premier lieu ressenti cette pression institutionnelle. Les entreprises sociales dont la finalité sociale va dans le sens du développement durable n'évaluent pas la situation de la même manière. Néanmoins ce changement les affecte aussi, il y a de plus en plus de normes créées pour réguler ce genre d'activités et elles devront s'y tenir également.

Notons enfin que ce mémoire s'intéresse aux entreprises sociales qui participent au développement durable. Mais nous savons que certaines entreprises sociales ont des activités qui ne sont pas durables et celles-ci devront donc également réagir de façon appropriée à ce changement institutionnel, pour les mêmes raisons que nous venons de décrire.

STRATÉGIES DE COMMUNICATION

1. Stratégie de communication chez les entreprises classiques

Les entreprises classiques ont dû s'adapter au changement institutionnel que sont les ODD et le développement durable de manière générale. Leur manière de répondre à ce problème s'est fait en grande partie via l'adoption d'une stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)¹⁰. Nous allons donc nous intéresser à cette RSE, comment elle est mise en place et pourquoi cette solution est adoptée par un si grand nombre d'entreprises. Ensuite nous discuterons de la difficulté que rencontrent les entreprises classiques lorsqu'elles doivent communiquer sur leurs actions.

1.1. La RSE

L'Union Européenne définit la RSE comme tel :

La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir 'davantage' dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. (Commission Européenne, 2001)

Une démarche RSE est donc adoptée de manière volontaire. Une entreprise peut décider de prendre en compte ses externalités et décider d'effectuer des changements en interne pour diminuer ses impacts négatifs ou du moins les compenser.

Il est d'abord intéressant de s'attarder sur l'origine de cet intérêt pour la RSE. Dans leur article « La Théorie néo-Institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ? » Menel Ben Mlouka et Ezzedine Boussoura (2010) décrivent comment la RSE peut être considérée comme une forme de réponse des entreprises face aux pressions institutionnelles.

¹⁰ Note : la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise existe depuis longtemps et donc d'avant la création des ODD. Nous en discutons ici en tant que moyen privilégié pour répondre aux nouvelles normes de développement durable.

Comme nous l'avons vu dans la théorie néo-institutionnaliste par Christine Oliver (1991), les entreprises classiques essayent de gagner de la légitimité sociale. Elles ont besoin d'une approbation des citoyens pour garantir leur prospérité. Ainsi l'image de l'entreprise lui est très importante puisqu'elle va déterminer le niveau d'appréciation de cette entreprise par son public. Puisque les ODD deviennent fortement médiatisés et que l'opinion publique semble en faveur des principes de développement durable, la RSE est un moyen de répondre à ces nouvelles demandes. Comme expliqué dans l'article, « La communication en matière de RSE devient un moyen de légitimer ses activités à l'égard des parties prenantes externes » (Ben Mlouka, Boussoura, 2010). C'est-à-dire, aux yeux du public mais également des institutions qui établissent les normes en matière de développement durable. Les auteurs ajoutent à cette recherche de légitimité le concept d'isomorphisme (DiMaggio, Powell cité par Ben Mlouka, Boussoura, 2010) pour expliquer l'émergence de la RSE. Sous le coup d'une pression institutionnelle les entreprises d'un même secteur sont contraintes à employer les mêmes méthodes et donc à devenir « de plus en plus semblables » (DiMaggio, Powell, cité par Ben Mlouka, Boussoura, 2010). Cette diffusion des mêmes pratiques au sein de divers secteurs se fait de manière plutôt unie. Une des raisons à cela est qu'il est plus sécurisant pour une entreprise de pratiquer des méthodes déjà connues, elle va donc imiter ses consœurs « perçues comme bénéficiant de plus de légitimité et de succès » (DiMaggio, Powell cité par Ben Mlouka, Boussoura, 2010). Cela s'appelle l'isomorphisme mimétique. Ainsi, cela expliquerait pourquoi certaines pratiques comme le reporting sociétal ou les rapports de bon comportement se sont pour ainsi dire normalisées au sein des entreprises classiques, qui les pratiquent en réponse aux pressions institutionnelles. La RSE est une de ces pratiques largement reconnue et donc adoptée par une majorité d'entreprises.

1.2. Éléments de stratégie de communication RSE

Pour entamer une comparaison entre stratégies de communication RSE et entreprise sociale, il est intéressant de regarder quels sont les critères qu'une entreprise classique doit idéalement posséder pour gagner la confiance du consommateur par rapport à son engagement RSE.

Ségolene Beckermans (2015) reprend dans son article plusieurs éléments qui sont généralement présents dans la communication RSE et en analyse l'effet sur le public d'une entreprise.

- a. La réputation de l'entreprise. (Bhattacharya, Du & Sen cité par Beckermans 2015) Si l'entreprise n'a pas connu de scandale par le passé et possède actuellement une bonne réputation ou du moins neutre, alors elle augmente sa crédibilité. Le risque de retour négatif augmente si l'entreprise n'a pas une bonne réputation de base quant à la qualité de ses produits, sa GRH, etc.
- b. Le fond et la forme du message (Horiuchi & al., cité par 2015).
 - Problème abordé doit être en rapport direct avec l'entreprise. Si le problème auquel la RSE de l'entreprise prétend répondre n'a pas de rapport avec son activité elle sera plus vite remise en question. Le consommateur peut se dire que l'entreprise cherche à détourner son attention de ses externalités négatives.
 - Présence de données pour prouver l'impact de ses actions. La présence de rapport de performance et la transparence quant à ses données peuvent être indicatrices de l'engagement de l'entreprise.
 - La communication autour du projet est-elle faite de manière simple et honnête ? Certaines entreprises communiquent sur leur RSE de manière très auto-glorifiante. Or nous avons vu que trop parler de ses initiatives peut provoquer une dépréciation de la part du consommateur. Surestimer l'impact de ses actions est également signe que l'entreprise ne comprend pas l'ampleur du problème auquel elle prétend répondre.
- c. L'utilisation de couleur verte, du mot durable, la présence de label écologique (Benoît-Moreau, Parguel et Larceneux, 2008)

Selon l'étude « Comment prévenir le greenwashing ? L'influence des éléments d'exécution publicitaire » (Benoît-Moreau, Parguel et Larceneux, 2008) l'utilisation de la couleur verte ou du mot *durable* dans sa communication n'aurait qu'un impact minime sur la crédibilité accordée à l'entreprise par le consommateur expert mais bien sur le consommateur non-expert. En revanche leur étude démontre que l'utilisation de labels a un impact sur les clients (non-experts) ;

Se décerner un label donne l'illusion aux consommateurs d'une certification indépendante et crédible, voire cautionnée par les pouvoirs publics, influençant positivement l'image du produit et l'image écologique de l'annonceur (Benoît-Moreau, Parguel et Larceneux, 2008).

Certains labels sont connus par les consommateurs et les aident à savoir quel produit acheter. Néanmoins l'application de labels auto-décernés est un problème qui altère cette confiance. Les entreprises sont en effet tentées de s'approprier un faux label et de profiter du manque d'expertise des consommateurs pour attirer leur confiance.

La RSE possède donc ses propres caractéristiques qui prouvent la bonne foi d'une entreprise et permettent au consommateur de déterminer si cette dernière s'engage autant qu'elle le prétend. Selon les constats des différents articles cités ci-dessus, certains indices sont révélateurs de cette implication de l'entreprise.

1.3. Problèmes de communication

1.2.1. RSE et marketing

Si la RSE permet à une entreprise d'acquérir de la légitimité, elle a intérêt à médiatiser ses actions pour le développement durable au grand public. La communication RSE est donc devenue un enjeu de taille pour les entreprises et de nombreux rapports et guides sont publiés pour apprendre aux entreprises quelles méthodes adopter pour valoriser sa RSE de manière effective. Cette communication offre plusieurs avantages à l'entreprise ; Elle permet tout d'abord à l'entreprise d'anticiper les prochaines réglementations en matière de développement durable et répond ainsi aux pressions sociales exercées sur elle. De cette manière également elle gagne en légitimité. Grâce à cette légitimité la réputation de l'entreprise s'améliore et avec elle s'améliore les performances financières de l'entreprise. La RSE peut donc être vue comme le nouvel outil marketing par excellence, et un atout pour l'entreprise en termes de parts de marché.

Néanmoins la dimension marketing de la RSE reste fort critiquée lorsqu'elle est mise en avant trop ouvertement. Par exemple une étude publiée par le BSR (Business for Social Responsibility) « A Marketer's Guide to Behavior Change » analyse les différentes stratégies de communication de plusieurs entreprises pour dresser un tableau des méthodes qui ont eu de meilleurs résultats que d'autres sur la réaction des clients. La conclusion de ce rapport est la suivante: « Don't focus on green marketing, it's just about great marketing [...] sustainability should not be seen or treated differently from mainstream marketing. » (BSR, 2017). Alors que la RSE doit en premier assurer le client de son engagement dans le développement durable, ce genre de rapport accessible au grand public s'attarde surtout sur les répercussions économiques de cette pratique. Trop parler de sa RSE en tant qu'outil stratégique peut induire une méfiance de la part du public qui perçoit la stratégie marketing mise en place par l'entreprise ; « En communiquant trop sur sa RSE, la motivation de la firme est mise en cause. Les actions sont perçues comme des opérations de marketing opportunistes. » (Berckmans, 2015). Mais la ligne qui sépare le trop du trop peu n'est pas définie de manière exacte.

Le risque de recevoir des critiques est d'autant plus grand si l'entreprise est ensuite accusée de ne pas agir comme elle le prétend ;

En cas de comportement d'une firme en contradiction avec des standards de responsabilité sociale, cette dernière sera perçue comme plus hypocrite si elle avait communiqué sur sa RSE auparavant (stratégie proactive) que si elle communique par la suite (stratégie réactive) (Berckmans, 2015).

Lorsqu'une entreprise communique sur sa RSE elle crée des attentes de la part de ses différentes parties. D'autant plus si elle communique de façon très visible, l'entreprise sera exposée plus fortement si elle est accusée par une de ses parties de ne pas respecter ses engagements. En d'autres mots, il est moins nuisible à une entreprise de se faire remarquer par son manque d'investissement plutôt que par son manquement à ses engagements. Cela a plus d'impact sur l'image de l'entreprise. Certaines entreprises choisissent néanmoins de volontairement exagérer leur discours RSE, nous allons discuter brièvement de cette stratégie.

1.2.2. Greenwashing

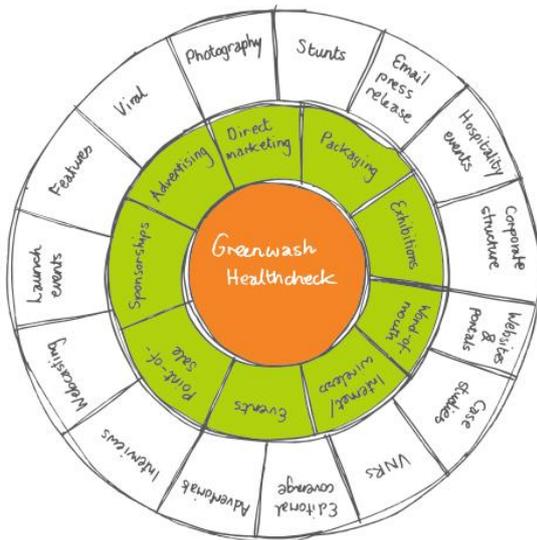
Un autre problème de la communication RSE est le débat autour du *greenwashing*. Comme nous le comprenons la RSE est utilisée par certaines entreprises de manière plutôt opportuniste. Une dérive de ce comportement est qu'une entreprise va intégrer dans sa communication des éléments de RSE, et va se donner une image plus responsable qu'elle ne l'est en réalité. Cette pratique a pour effet de faire croire aux consommateurs que l'entreprise possède des valeurs environnementales par exemple, en exagérant les résultats effectivement obtenus par l'entreprise.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour induire cette image verte dans l'esprit du consommateur (Berckmans, 2015) ;

- L'usage de faux labels propre à l'entreprise mais qui se font passer pour des labels attribués par une association indépendante.
- Véhiculer de fausses images et messages dans une publicité.
- Omission volontaire de certains aspects de la production d'un produit qui sont également néfastes pour l'environnement et/ ou la société.

Horiuchi & al (2009) élaborent dans leur guide une liste contenant les divers moyens qu'utilisent les entreprises qui font du *greenwashing* et les méthodes de faire de la communication autour de ça, dont les consommateurs devraient faire se méfier : websites et podcats, publicité virale, événements grand public, etc.

Communication Channels Susceptible to Greenwash



Certaines entreprises n'hésitent pas à avoir recours à ces méthodes pour gagner une légitimité qu'elles n'ont en vérité pas méritée. Même si cette liste de signaux d'alarme n'est pas représentative pour tout organisme, elle offre quand même un moyen pour les citoyens de s'orienter et de déterminer quelle entreprise est susceptible de vraiment mettre en action ce que à quoi elle prétend participer.

Photo de l'article

Dans ce « Business guide » Horiuchi & al (2009) expliquent également le problème des entreprises qui essaient de ne pas communiquer de manière exagérée sur leur RSE, mais qui se retrouvent à communiquer de manière trop superficielle et donc qui ne sont pas prises au sérieux. Le *misguided greenwash* est défini comme tel; « This category includes companies that have made substantial efforts to improve the environmental performance of their products and processes but are unable to communicate these efforts effectively » (Horiuchi & al., 2009). Mal communiquer sur sa RSE c'est s'exposer à d'éventuelles critiques des consommateurs qui ont l'impression qu'on les force à intégrer un message de manière maladroite. Une mauvaise communication donne également l'impression que l'entreprise veut montrer ses actions sans vraiment en comprendre l'impact. Cela décrédibilise le message de l'entreprise.

La conséquence de ces problèmes de communication fait également que beaucoup d'entreprises ne savent pas comment parler de leur RSE et du coup préfèrent ne pas communiquer dessus. Or cela aussi n'a pas un impact positif sur leur public ; « Par peur du *greenwashing*, beaucoup d'entreprises communiquent peu (ou mal) sur leurs stratégies de RSE, sur leur impact environnemental. Or aujourd'hui, sur des marchés où les consommateurs réclament toujours plus de transparence, ne pas communiquer, c'est perdre de la confiance. »

(Fournier, 2017). Le système économique tel qu'il est, fait que le consommateur n'a que peu, voir pas, de contrôle sur les produits qu'on lui propose. A travers des labels et logos il peut essayer de s'orienter mais il ne peut pas savoir si le logo est réellement un signe de confiance ou une stratégie marketing qui n'a pas de réelle valeur. Le manque de transparence des entreprises classiques est dans ce sens problématique et entraîne une baisse de confiance des citoyens vis à vis des entreprises.

1.4. Conclusion : stratégie de communication RSE

La communication des entreprises classiques sur le développement durable se fait principalement par l'adoption d'une démarche RSE, qui amène avec elle certains problèmes. La RSE est tout d'abord critiquée pour l'usage trop orienté marketing que les entreprises en font. L'intégration d'objectifs du développement durable est effectivement un atout qui apporte de la légitimité aux entreprises, mais la communication de celles-ci sur leurs projets est aussi cruciale pour gagner la confiance du client. Une trop grande publicité peut créer la méfiance de la part du public qui remet en doute ce besoin d'afficher à tout prix son engagement RSE. D'autre part une communication trop succincte sur les actions menées par l'entreprise peut être perçue comme un manque de transparence de sa part ou simplement ne fait pas gagner en légitimité l'entreprise puisque sa politique RSE reste invisible.

Cette méfiance vient aussi du constat que certaines entreprises n'hésitent pas à pratiquer du *greenwashing* pour essayer de gagner encore plus en légitimité. Ces entreprises sont de plus en plus montrées du doigt et les scandales qui en résultent font qu'aujourd'hui la confiance du citoyen a grandement diminué ; « people are encountering roadblocks in their quest for facts, with 73 percent worried about fake news being used as a weapon » (Edelman, 2019). Le Edelman Trust Barometer 2019 montre que le public voudrait faire confiance aux entreprises mais se retrouve coincé à cause de phénomènes tels que le *greenwashing* qui brise ce début de confiance.

Etablir une stratégie de communication RSE demande une certaine expertise et signifie également une prise de risque. Les entreprises qui s'y attèlent doivent prendre en compte les retombées positives ainsi que les retours négatifs possibles avant de décider de la manière dont elles vont aborder le sujet.

1.5. RSE et entreprise sociale

La définition de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise nous explique que cette stratégie consiste pour l'entreprise classique à prendre en compte de manière volontaire ses externalités et ainsi à adopter une finalité qui visera à les compenser. Comme nous l'avons vu également cette méthode est déjà employée par les entreprises sociales depuis bien longtemps puisque leur finalité entend de répondre à des problèmes sociaux, écologiques, etc. Leur fonctionnement est basé sur cette volonté de résoudre ces problèmes.

Dans ce domaine elles sont à considérer comme des pionnières (Mertens, 2010). Ce mode de fonctionnement sert de modèle pour les entreprises qui entreprennent également des démarches pour compenser leurs impacts négatifs. Ce rôle les place tout d'abord en haut de l'échelle puisqu'elles sont là pour démontrer comment le secteur privé peut évoluer de manière durable. Cet aspect impacte positivement pour les entreprises sociales qui gagnent en légitimité de la part de leurs pairs.

L'intérêt des entreprises classiques pour le développement durable fait également croître l'intérêt des citoyens qui développent parallèlement des attentes sur le sujet. Les entreprises sociales sont pour le moment les mieux placées pour attirer l'attention de ces citoyens et gagner en popularité car elles répondent à ces attentes. La RSE peut dans ce cas avoir eu des répercussions positives sur les entreprises sociales en leur donnant indirectement plus de légitimité.

Néanmoins l'arrivée de la RSE a aussi participé à rendre le rôle des entreprises sociales flous et leur enlève de leur particularité (Mertens, 2010) ;

L'émergence de la RSE au sein des entreprises classiques entraîne une confusion des genres et, partant, menace la reconnaissance des apports spécifiques des entreprises sociales sur les questions qui touchent au respect des travailleurs, des consommateurs, des fournisseurs, de l'environnement, etc (Mertens, 2010, p. 136)

Les entreprises sociales peuvent risquer que leurs particularités soient effacées et donc qu'on ne leur reconnaisse plus un rôle bien spécifique dans le développement durable. Elles pourraient être assimilées à des entreprises qui ont également adopté la RSE sans que leur forme, qui leur donne cette légitimité par rapport aux entreprises classiques, ne soit mise en avant. Cette problématique vient aussi directement du fait que les entreprises classiques vont s'inspirer des actions des entreprises sociales pour ajuster leur RSE. Ce mimétisme va également rendre encore plus abstrait la différence entre finalité sociale et responsabilité sociétale.

Les entreprises sociales doivent donc arriver à prouver ce qui fait leur valeur par rapport à des entreprises classiques qui adoptent la RSE (Mertens, 2010). Ce travail leur demande une certaine professionnalisation pour arriver à concurrencer l'image plus organisée des entreprises classiques et ne pas être considérée comme des initiatives non-abouties ;

Dans un contexte de concurrence croissante entre les entreprises sociales et les entreprises classiques, mais aussi au sein même de l'économie sociale, les entreprises sociales sont appelées à renforcer leur professionnalisme, sans toutefois perdre leurs valeurs. Elles doivent à la fois se dégager d'une image d'amateurisme tout en ne reniant pas leurs spécificités. (Mertens, 2010, p. 147)

Bien qu'elles aient prouvés que leurs actions sont plus adaptées pour répondre aux différents problèmes de notre société, elles perdent en légitimité si les entreprises classiques parviennent à s'imposer comme organismes bien définis et structurés dans la poursuite des objectifs du développement durable.

Notre avis dans ce travail est également que les entreprises sociales doivent en parallèle améliorer leur communication sur leurs actions et fonctionnements pour montrer cette plus-value. Si leur mode de fonctionnement n'est pas assez expliqué au public, ou que les avantages qu'il offre ne sont pas du tout mis en avant, alors il ne sera pas possible pour elles de s'imposer dans l'esprit de leur public comme une solution adaptée pour plus de développement durable. Comme le souligne Julie Rupens (2010) : « le statut d'association ou de coopérative ne suffit plus, désormais, pour obtenir la préférence du consommateur, du financeur ou du travailleur » cette concurrence entre entreprises classiques et sociales devrait pousser ces dernières à revoir leurs stratégies et notamment du point de vue communicationnel. Or comme nous allons le voir maintenant, cette communication reste encore assez timide et peu développée.

2. Stratégie de communication chez les entreprises sociales

2.1. Introduction

Comme nous l'avons établi précédemment la communication RSE fait partie d'une stratégie marketing visant à donner de la visibilité à l'entreprise. Nous avons à ce sujet discuté de la perception négative qu'a le public de cette notion de marketing dans le cas du développement durable. Néanmoins cette communication est nécessaire et il en va de même pour l'entreprise sociale qui doit également gagner une certaine visibilité pour fonctionner. Il est alors intéressant d'observer comment elles vont appréhender la question de l'élaboration d'une stratégie de communication.

Force est malheureusement de constater que la documentation sur les stratégies de communication des entreprises sociales est presque inexistante. Pourtant, les entreprises sociales ont besoin de communiquer pour attirer des dons, des volontaires, des coopérateurs, l'intérêt du gouvernement, des mécènes. Malgré cela on ne trouve presque qu'aucun document sur leur communication. En observant la communication sur les sites des deux entreprises que nous avons choisies, on remarque que celle-ci est très succincte et n'est pas aussi organisée qu'une communication RSE d'entreprises classiques.

Les travaux effectués sur la communication d'entreprises sociales sont axés en majorité sur les campagnes de sensibilisation d'organismes dont le but est de sensibiliser le grand public. Notamment les stratégies employées par les ONG pour gagner en visibilité et en intérêt pour leurs actions. Sur ce point il est parfois critiqué qu'elles utilisent des techniques qui se rapprochent trop de celles utilisées par des entreprises classiques. On leur reproche de vendre leur cause comme un simple produit de supermarché (Mancilla, 2007). Le problème de communication et de marketing dans les entreprises sociales est donc bel et bien existant et peut parfois poser problème. Les entreprises sociales doivent réussir à communiquer sur leur finalité sans qu'on leur reproche d'adopter les mêmes moyens que les entreprises classiques pour faire leur publicité.

Nous avons pris contact avec Adrian Jehin de chez ConcertES¹¹ pour savoir si les entreprises sociales auraient toute fois une stratégie de communication concernant leur participation au développement durable et plus particulièrement aux ODD. Sa réponse fut que les ODD sont encore méconnus des entreprises sociales mais qu'elles n'ont pas attendu que ces objectifs soient définis pour les appliquer. Cela pourrait expliquer pourquoi il n'y a pas de mention de leur participation à ce sujet puisque cela fait partie de leur fonctionnement depuis bien longtemps. Elles ne suivent pas une nouvelle mode qui est de participer au développement durable et n'ont pas besoin de faire de la publicité pour une chose qu'elles font depuis leurs débuts. De plus, il souligne que les ODD sont déjà peut-être trop utilisés par de grandes entreprises de manière à faire du *greenwashing*. Cela n'encourage alors pas les entreprises sociales à se rattacher à un mouvement qui est déjà terni par ce genre de stratégie. Monsieur Jehin pense néanmoins qu'il y a un enjeu pour les entreprises sociales à tenter de communiquer sur les ODD comme cela pourrait leur apporter une légitimité supplémentaire étant donné que le mouvement gagne en visibilité.

¹¹ Voir annexe 2 a. « Mails »

2.2. Interviews de deux coopératives

Pour comprendre de quelle manière les entreprises sociales appréhendent ce problème de manière concrète, nous avons interviewé deux gérants de coopératives à Liège sur la manière dont ils communiquent sur leurs actions pour le développement durable. L'intérêt de ces interviews était aussi de voir ce qu'ils pensaient de l'Agenda 2030 et de ses objectifs. Cela permettrait de comprendre pourquoi, alors que des entreprises classiques se sont vite emparées du mouvement et du logo, les entreprises sociales sont encore réservées à ce sujet.

Dans les deux interviews, la réaction au mouvement des ODD reste mitigée. Monsieur Bruno de la Coopérative Ardente tout d'abord, critique l'arrangement même de l'Agenda 2030 en montrant quelques incohérences dans le programme. Il souligne que la notion de *développement* ne va pas toujours dans le sens du *développement durable*. Il s'explique ; « Qu'est-ce que c'est le développement ? C'est développer une activité donc, qu'est-ce qu'on va développer ; une activité qui est durable. Mais est-ce qu'en se développant on reste durable ? Le dumping social par exemple, ça ne l'est pas »¹². La notion de croissance et de développement en adoptant un projet de développement amène avec elle parfois ce genre de phénomène et en résulte également une sorte de compétition entre entreprises. C'est à celle qui est la plus durable, or ce comportement ne correspond pas aux principes de développement durable. Mr Bruno se tient donc en léger retrait par rapport à ces ODD qui restent trop nébuleux dans ce qu'ils essayent d'amorcer.

La Coopérative Ardente possède en fait sa propre charte d'objectifs de développement durable, lesquelles correspondent à ceux de l'Agenda 2030 mais qui leurs sont adaptés. Ce choix de conserver sa propre charte vient aussi du fait que la coopérative ne souhaite pas se rattacher à un ODD alors qu'ils ne savent peut-être pas en respecter toutes les particularités. Une crainte de Mr Bruno est qu'en parlant trop de ces objectifs la Coopérative doive faire face aux critiques de personnes averties qui verront que certains sous-objectifs ne sont pas respectés. Par exemple, un des buts de la coopérative est de soutenir les producteurs locaux. Mais certains de ces producteurs ne fournissent pas encore des produits 100% bio, ce qui va à l'encontre de l'ODD *Consommation durable*. Il y a des choix à faire que la Coopérative Ardente montre en tout transparence, et leur charte personnelle leur permet d'effectuer ces choix sans être potentiellement accusé de faire de la publicité mensongère.

¹² Voir annexe 1 a. « Interviews »

Mr Hennen des Petits Producteurs ne connaissait pas en détails les Objectifs de Développement Durable quand nous nous sommes rencontrés. Après une brève explication, il a conclu que cette démarche reste sûrement trop marketing et est un moyen pour les entreprises de rejoindre le mouvement mais de manière encore trop superficielle ; « Il y a des entreprises qui vont peut-être avoir besoin de ce logo, parce que c'est une forme de publicité [...] Ceux qui pensent que parce qu'ils ont le logo ça va aller, ce sont des bêtises. C'est prendre les gens pour des idiots parce qu'aujourd'hui ça se joue dans le concret et pas dans le marketing, pour moi »¹³. Les ODD offrent principalement, à son avis, un appui pour les entreprises qui veulent montrer qu'elles commencent à réfléchir au développement durable. Mais leurs actions ne sont parfois pas aussi engagées que ce qu'elles prétendent, comme nous l'avons également constaté dans ce travail. Mr Hennen ne voit donc pas l'intérêt de se rattacher aux ODD. Sa légitimité, il l'obtient dans les actions concrètes de la coopérative.

Un avis commun de Mr Bruno et de Mr Hennen est que leurs coopératives envoient des signaux de confiance de par leurs actions mêmes. Il ne semble pas nécessaire d'élaborer une stratégie de communication qui va s'appuyer sur des logos pour prouver le bien-fondé du magasin. En revanche, l'intérêt de la Coopérative Ardente pour les programmes de Fairtrade Belgium est cohérent dans leur mission puisque cette organisation se préoccupe de commerce équitable (www.fairtradebelgium.be), secteur dans lequel ils sont actifs. Ces programmes mieux détaillés et personnalisés au commerce Belge sont plus concrets qu'un des Objectifs de Développement Durable qui est le même pour tous les pays qui les ont adoptés. Outre cela, les signaux de confiance envoyés par les deux coopératives sont variés. Mr Bruno souligne l'intérêt de ses clients pour le système coopératif, ce que Mr Hennen confirme également en m'expliquant la raison du choix de créer une coopérative à finalité sociale.

Selon lui, le modèle coopératif était une évidence. D'abord pour sortir du système capitaliste dont les externalités sont de plus en plus inacceptables, mais aussi parce que de cette manière la coopérative se démarque d'autres magasins qui sont dans le bios mais avec une logique capitaliste : « [la] finalité sociale c'est ça la marque la plus importante. Ça veut dire qu'on n'est pas influencé par les banques, ce sont les producteurs, les clients, les citoyens qui mettent le capital et qui n'attendent pas de retour sur investissement ». Le modèle coopératif est un signe de confiance envoyé aux consommateurs qui leur indique que le magasin ne cherche pas à générer du bénéfice, par exemple en lésant une de ses parties prenantes.

¹³ Voir annexe 1 b. « Interviews »

La dimension locale de l'entreprise sociale est également rapidement évoquée pendant l'interview des Petits Producteurs. Mr Hennen a voulu me démontrer que l'on ne peut pas arriver à soutenir la production locale en étant dans une optique capitaliste. Des supermarchés comme Colruyt qui doivent produire des quantités énormes et qui ont un réseau de distribution extrêmement étendu ne peuvent pas gérer une collaboration locale comme il me l'explique ; « le gros volume t'empêche de soutenir des petits producteurs donc tu favorises les gros. » Si l'entreprise capitaliste vise la croissance rapide elle ne pourra pas collaborer au long-terme avec des producteurs dont la quantité sera vite trop limitée pour les besoins de l'entreprise. L'ancrage local de l'entreprise sociale lui permet de gérer sa production de manière plus flexible et donc de lancer un commerce avec des petits producteurs et d'adapter ses quantités en fonction des dispositions de chacun.

La Coopérative Ardente de son côté n'a pas de magasin fixe, mais a délimité une zone dans la ville de Liège dans laquelle les livraisons de courses se font à vélo majoritairement. Le but est de réduire la pollution des trajets et aussi de ne pas avoir à entretenir le magasin lui-même ; « notre fonctionnement en e-shop nous permet d'être en flux constant donc on ne stoppe pas, on n'a pas de pack on n'a pas de déchet. [...] Et tenir un aliment au frais exposé et tout ça a un coût énergétique ». Ce choix de ne pas avoir de magasin fixe a ses raisons, l'ancrage local de l'entreprise est quand même réalisé via cette zone que la coopérative accepte de desservir pour la livraison à domicile.

Nous pouvons donc constater que ces deux entreprises sociales sont entièrement actives dans le développement durable et donc dans les Objectifs de l'Agenda 2030. Elles ont choisi néanmoins de ne pas communiquer là-dessus parce que cela ne leur apporte aucun avantage en termes de visibilité ou de légitimité. Les deux coopératives estiment faire assez de leur côté pour montrer aux consommateurs leur implication dans un mode de vie durable. Ceci explique pourquoi leur communication n'a pas été développée, comme nous le détaillerons pour le cas des Petits Producteurs dans la méthodologie du questionnaire quantitatif. Il a également été mentionné le risque, marketing somme toute, de s'engager dans un des ODD alors qu'ils sont encore trop généraux et donc pas adaptés à chaque situation particulière d'une entreprise. C'est du moins la vision de la Coopérative Ardente, qui a préféré créer sa propre charte et s'inspirer de chartes préexistantes qui leur semblent contenir des objectifs qu'ils sont capables de remplir. Contrairement aux ODD dont tous les sous-objectifs ne peuvent parfois pas être réalisés par une même entreprise. En plus ne pas apporter de la valeur à l'entreprise, les Objectifs de

Développement Durable ne sont donc pas intégrés dans la communication des entreprises sociales. Elles n'en ont tout simplement pas besoin.

Notre but à présent sera de vérifier si cette stratégie semble fonctionner auprès du public des entreprises sociales. Si effectivement la forme de l'entreprise sociale, et sa finalité sont deux facteurs suffisants pour donner de la légitimité aux actions de l'entreprise, alors elles n'ont en effet pas besoin d'intégrer les ODD dans leur communication.

RECHERCHE

Analyse comparative de l'impact sur la confiance du client de la communication de l'entreprise sociale sur un Objectif de Développement Durable comparée à la communication RSE d'une entreprise classique sur le même objectif.

1. Méthodologie du questionnaire quantitatif

1.1. Hypothèses :

- Le statut d'entreprise sociale est suffisant pour amener la confiance du public quant aux engagements de l'organisation envers les Objectifs de Développement Durable.
- La pratique de la RSE n'est pas suffisante pour inviter le public à légitimer les actions d'une entreprise classique.

1.2. Définition du problème

Après les Objectifs du Millénaire a été lancé l'Agenda 2030. Cet agenda est composé de 17 Objectifs de Développement Durable, les ODD. Les ODD sont une série d'objectifs qui cernent les facteurs pouvant freiner notre développement humain, comme par exemple l'appauvrissement de nos ressources ou l'accès limité à l'éducation dans certaines parties du monde. Ils prennent en compte les problèmes sociologiques, économiques, politiques et écologiques de nos sociétés et encouragent chacun à participer à la réalisation de ces objectifs. Pour répondre à ces problèmes le secteur privé, entre autres acteurs, doit ajuster la gestion de ses entreprises pour converger vers les ODD. Il y a actuellement de plus en plus de pression exercée sur le secteur privé à ce sujet, notamment de la part de l'opinion publique.

Comme vu dans la théorie néo-institutionnaliste, une entreprise cherche la légitimation de ses actions, notamment par le public dont elle attend un certain degré d'approbation. Aujourd'hui il devient de plus en plus important pour une entreprise de montrer son implication dans des objectifs sociologiques, écologiques, et autres. Certaines entreprises classiques ont alors décidé d'intégrer certains de ces objectifs dans leur fonctionnement, sous forme de RSE. En gardant une logique capitaliste, elles essayent de participer au développement durable en faisant du reporting, de l'audit, via les labels, etc. Le *Creating shared value* devient intéressant

pour elles. Il s'agit de considérer la création de valeurs sociétales non pas comme une contrainte mais comme un atout, car participer à un de ces objectifs peut avoir un impact positif sur l'entreprise à long terme.

Nous avons vu que certaines entreprises sociales participent déjà au développement durable de par leur finalité. Cette participation et engagement peut être vu comme inhérent au fonctionnement de ces entreprises sociales. Comme leur finalité consiste à prendre en compte leurs externalités, ou vise à réduire une inégalité sociale, rétablir un déséquilibre dans la société, leur travail se dirige entièrement vers ce but. De ce fait on pourrait donc penser que les entreprises sociales ont la bonne méthode pour appréhender les nouveaux objectifs de développement durable car elles peuvent les intégrer comme finalité en soi. Contrairement à une entreprise classique qui « participe » à un ODD, une entreprise sociale peut y être dédiée.

L'intérêt est alors d'enquêter sur cette hypothèse. Il est question de savoir si les entreprises sociales auront plus facilement la confiance du public quant à leurs actions et participation à un Objectif de Développement Durable, comparé à la confiance accordée à une entreprise avec stratégie RSE, qui agit pour un même ODD. Est-ce que cette impression de confiance est réellement intrinsèque à l'entreprise sociale de par son statut ?

1.3. Approche de recherche

Pour observer ce phénomène de légitimation nous avons choisi de présenter quatre entreprises. Deux de ces entreprises pratiquent la RSE, les deux autres sont des entreprises à finalité sociale. Le principe est de former une paire d'entreprises, une sociale et une classique, qui se focalisent sur un même ODD. Le questionnaire présentera ces deux entreprises via différentes approches, et invitera les répondants à choisir laquelle des entreprises lui semble la plus fiable dans la poursuite de ses objectifs.

Les deux ODD présentés ont été choisis car ils demandent tous les deux un choix actif du citoyen vis-à-vis du service proposé. Dans le cas des ODD *consommation durable* et *Travail décent et croissance économique* c'est au consommateur de choisir s'il désire changer sa manière de consommer ou d'investir son argent. Pour ce faire il peut choisir le magasin et la banque qu'il préfère. Parce que ce choix est actif et que la décision revient entièrement au consommateur, les entreprises doivent le convaincre de venir chez elles plutôt que chez quelqu'un d'autre en communiquant sur leurs actions dans leur secteur respectif. Ainsi par exemple Colruyt a intérêt à communiquer sur la qualité de ses produits pour attirer le

consommateur responsable, malgré les risques qu'une communication RSE comporte. Également intéressant comme critère de sélection, Unilever a publié en 2017 un rapport sur le comportement des consommateurs : "A new international study by Unilever reveals that a third of consumers (33%) are now choosing to buy from brands they believe are doing social or environmental good" (Unilever, 2017). Le désir de consommer plus durablement augmente progressivement chez les consommateurs, ce questionnaire observera sur quoi ils se basent pour choisir un magasin qui répondra à leurs critères. Pareillement pour le client qui désire que son argent soit investi dans une cause qui lui semble juste, BNP Paribas doit présenter ses offres dans la finance éthique pour les clients qui pensent également de façon plus responsable et s'inquiètent de la manière dont est utilisé leur argent.

Le but des questions sera de voir quelle stratégie de communication semble le mieux fonctionner pour attirer le client visé. Il s'agit en même temps de déterminer si le titre « d'entreprise sociale » a un quelconque impact sur le public en termes de gain de légitimité. Est-ce que les entreprises sociales ont besoin de faire de la communication plus marketing ou est-ce que leur statut suffit à les légitimer auprès du public ?

En faisant ce questionnaire il faudra faire attention à plusieurs choses :

- Le public doit comprendre ce que sont les ODD et le développement durable.
- Le public doit comprendre ce qu'est la RSE et une entreprise sociale.
- Le public ne doit pas comprendre le questionnaire de cette manière : « les entreprises classiques qui ont adopté une démarche RSE font toutes du greenwashing ». Leurs opinions ne doivent pas être biaisées par ce qui sera indiqué dans l'introduction du questionnaire.

1.4. Développement d'un design de recherche

Descriptif : Est-ce que le titre d'entreprise sociale suffit à attirer la confiance du client concernant les ODD ? Est-ce que la RSE fait de même ?

Sous-question : est-ce que l'entreprise sociale devrait utiliser les mêmes stratégies de communication que la RSE, ou est-ce que ces qualités sont déjà considérées comme lui étant inhérentes et elle n'a donc pas besoin d'étoffer sa communication.

Avec ce sondage le but est de décrire l'intégration des Objectifs de Développement Durable dans les entreprises classiques et sociales, et d'observer comment le public se positionne face à ce changement institutionnel et les actions des entreprises en ce sens.

Quantitatif : le quantitatif est utilisé pour vérifier une thèse plus générale, et comme la question se pose du point de vue du grand public il est intéressant d'utiliser cette méthode pour avoir un échantillon aussi large que possible.

Le qualitatif aurait aidé à comprendre à l'intérieur d'une entreprise sociale et d'une entreprise classique comment les dirigeants voient les choses. Cela aurait permis de creuser la question de la stratégie de communication grâce à des interviews privées par exemple. Les deux méthodes sont complémentaires, mais pour aider à expliquer comment la légitimation du public intervient et savoir si la RSE a réussi son objectif, ou si les entreprises sociales se sont imposées dans leur vision des choses, alors une méthode à grande échelle est plus adaptée. La méthode qualitative nous permet d'accéder à l'opinion du grand public.

1.5.Choix de l'échantillon

L'échantillon doit donc être aussi large que possible pour récolter le plus d'avis possible. Les personnes de l'échantillon doivent néanmoins être en relation logique avec l'objectif de l'enquête, les résultats ne seraient pas pertinents si une personne répond sans avoir un minimum de connaissance sur le sujet. Il est important d'écrire une introduction à ce questionnaire pour contextualiser l'objet de l'enquête.

Comme nous avons choisi des entreprises sociales présentes majoritairement sur Liège, les moyens de diffusion du questionnaire essayeront de limiter l'échantillon à des Liégeois qui se sentiront plus concernés par les entreprises décrites ici.

1.6.Choix des entreprises

ODD : Consommation durable

Les Petits Producteurs

« Les Petits Producteurs » sont une coopérative à finalité sociale implantée dans le cœur de Liège depuis un peu plus de deux ans. L'objectif en créant cette coopérative est de fournir à la ville de Liège des produits de bonne qualité et de provenance locale. La dimension locale est

un objectif primordial puisque la coopérative souhaite ainsi apporter un soutien aux producteurs locaux en se fournissant chez eux et en créant des partenariats bénéfiques pour les deux parties.

Pour arriver à proposer des prix justes, pour les producteurs et pour le consommateur, la coopérative a décidé de réduire ses coûts sur d'autres aspects ; de la vente en vrac, un aspect esthétique du magasin fort minimaliste, une gamme de produits proposés réduite. Cela permet à l'entreprise de garder les bénéfices effectués pour les réinvestir dans un des trois magasins existants ou de le reverser aux producteurs selon leurs besoins.

Nous avons choisi cette coopérative parce qu'elle comporte des caractéristiques dans sa communication que nous retrouvons chez les entreprises sociales. Premièrement il n'y pas de mention de participation aux ODD sur le site. Les termes *développement durable* ne sont également pas utilisés. A part une interférence dans la description de leur projet ou il est indiqué que « En devenant coopérateur de la SCRLFS Les Petits Producteurs, vous soutenez la mise en place de toute une filière alimentaire durable et solidaire en région liégeoise » (Les Petits Producteurs). La dimension durable fait partie du fonctionnement de la coopérative mais ils n'en font pas étalage dans leur présentation.

A la place la coopérative met l'accent sur une *logique* dans le choix des produits qu'ils proposent. Il est indiqué de manière assez transparente que tous leurs produits ne sont pas labelés bio mais qu'ils ont été choisis parce qu'ils remplissaient à côté des critères suffisants en termes de respect écologique et social. La coopérative insiste néanmoins fortement sur leur dimension locale via le choix de leurs partenaires, comme nous l'avons vu c'est un possible signal de confiance.

Colruyt Group, ambassadeur ODD

Les magasins Colruyt se sont engagés dans la consommation durable en essayant d'améliorer la qualité de leurs produits à plusieurs niveaux. Colruyt est déjà connu pour son café équitable, produit au Congo par une coopérative de 2200 petits producteurs (Colruyt). A côté de cela, plusieurs initiatives ont été lancées :

- Collaboration avec des fruiticulteurs locaux pour une marque de pomme propre à Colruyt, cela favorise la consommation locale.
- Le projet Colibri pour la réinsertion des jeunes en situation difficile à travers des formations.
- Plus de visibilité en magasin sur les légumes de saison.

- Colruyt possède plusieurs filières à l'étranger, leurs produits de la marque Boni sont directement choisis chez des petits producteurs.

Nous avons choisi Colruyt pour aller de pair avec les Petits Producteurs pour les raisons suivantes ; Colruyt se revendique explicitement sur son site comme participant à l'ODD « consommation et production responsables ». Colruyt Group fait partie des 8 organisations désignées en Belgique comme « Voice » des Sustainable Development Goals, ce qui signifie que Colruyt a pour mission de sensibiliser le public aux 17 objectifs, notamment en montrant l'exemple à travers des changements dans sa propre entreprise. Cette mention des ODD très voyante a pour but de se donner de la légitimité et d'augmenter sa réputation. Dans le magasin même on peut remarquer plusieurs choses mises en place pour gagner la confiance du client, dont nous avons déjà discuté : utilisation de labels, d'étiquette à couleurs vertes, etc. Le questionnaire reprendra ces caractéristiques comme critères d'évaluation.

Comparaison :

Dans le questionnaire nous comparerons les deux stratégies de communication de Colruyt et des Petits Producteurs de plusieurs manières. Tout d'abord en évaluant si les deux entreprises sont connues par le public comme participant aux Objectifs de Développement Durable. Cela nous permettra d'évaluer l'efficacité en termes de diffusion de leurs communications. Ensuite nous inviterons les répondants à choisir les raisons qui les poussent à faire, ou pas, leurs achats dans la coopérative. Ainsi nous évaluerons ce qui donne cette confiance aux clients et nous déterminerons si la stratégie de communication minimaliste de cette entreprise sociale est justifiée ou pas.

Nous observerons également la perception générale des deux entreprises du point de vue visuel. Nous savons que l'utilisation de la couleur verte, du mot durable, de messages qui encouragent à la consommation responsable sont des éléments utilisés par la RSE. Nous mettrons en vis-à-vis deux images des intérieurs des entreprises pour voir quels éléments attirent ou non la confiance du client. L'aspect général du magasin sera ainsi également évalué.

Enfin une dernière question ouverte présentera deux textes ; l'un, des Petits Producteurs et l'autre de Colruyt, dans lesquels les deux entreprises s'expliquent sur leurs objectifs en termes de RSE et finalité sociale. Nous demanderons alors aux répondants de choisir quel texte leur donne une plus grande confiance quant à l'engagement de l'entreprise dans le développement durable, et de dire quels éléments ont façonné leur choix.

ODD : Travail décent et croissance économique

Crédal SC : financement éthique

Crédal est une banque à finalité sociale de financement éthique, qui investit l'argent placé dans leur coopérative dans « des projets à haut potentiel social, environnemental, humain ou culturel » (Crédal). Les membres confient une somme d'argent à Crédal, qui garantit que cet argent sera investi à 80% minimum dans un de ces projets. Le but est de favoriser des placements éthiques et solidaires. Crédal offre également un soutien personnalisé aux projets financés, les membres mettent leur expérience au service de ces projets pour garantir une meilleure gestion et un futur stable.

De même que pour Petits Producteurs, il n'y a aucune mention explicite des ODD sur le site. Crédal insiste surtout sur l'aspect social de leur finalité et sur leur transparence dans les transactions effectuées avec l'argent qu'ils reçoivent. Cette stratégie des entreprises sociales qui est de communiquer sur leur finalité a été observée précédemment par Eva Libert (2016). Certaines entreprises sociales insistent effectivement plus sur leur fonctionnement que sur leurs actions mêmes. Nous verrons par la suite que cette stratégie devrait être encore plus développée.

BNP Paribas Fortis : finance durable

BNP Paribas Fortis a reçu le prix de « Meilleure banque au monde pour la finance durable » lors de la cérémonie des Euromoney Awards for Excellence 2018 (BNP Paribas Fortis, 2018). Cette mention est indiquée de manière visible sur leur site, ainsi que leur participation aux ODD de par leurs initiatives récentes. Depuis quelques années BNP Paribas Fortis se retire de certains secteurs non-durables et redirige ses placements vers des entreprises socialement plus responsables. Il est souligné sur leur site que la banque ne finance plus d'entreprises de gaz ou de pétrole ou encore de tabac. Leur objectif est d'arriver à faire de la finance éthique en soutenant des initiatives qui participent à résoudre les problèmes environnementaux et sociaux d'aujourd'hui.

Dans "Nos Engagements" on trouve un article qui s'intitule "Notre stratégie CSR alignée sur les Objectifs de Développement Durable". L'explication de ces engagements est le suivant :

BNP Paribas Fortis place ses engagements CSR (Corporate Social Responsibility) au cœur de ses priorités stratégiques. La politique de responsabilité de la banque est essentiellement structurée autour de 4 piliers et intègre pleinement les 17 Objectifs de Développement Durable lancés en septembre 2015 par l'ONU visant à mettre fin à la pauvreté d'ici 2030 tout en préservant la planète" (BNP Paribas Fortis)

BNP Paribas Fortis affiche de manière explicite sur le site son rattachement aux ODD dans ses actions RSE. On peut aussi trouver un rapport d'activités dans lequel les résultats de leurs actions sont expliqués ; 6 tonnes de CO2 économisé en 2017, investissement de la banque dans le secteur de l'énergie renouvelable en augmentation de 24% par rapport à 2016... Le client a facilement accès à ce rapport pour déterminer si son investissement aura un impact réel.

Le groupe Fortis a donc réellement développé sa stratégie de communication RSE pour gagner la confiance de ses clients. Dans le questionnaire nous essayerons de voir si la réputation de l'entreprise a gagné en validité.

Comparaison :

La différence entre ces deux entreprises est montrée par leur forme (classique et sociale) et par leur réputation. En tant que banque classique BNP Paribas Fortis a été quelques fois prise dans des scandales concernant le choix des projets dans lesquelles elle réinvestissait son argent. Ils disent de façon très ouverte sur le site que depuis 2016 seulement la banque s'est engagée à arrêter de financer le secteur du tabac, du pétrole de schiste etc. Le but sera ici de vérifier si les récents engagements dans la finance durable du groupe Fortis ont permis à l'entreprise de regagner une image positive envers ses clients. Ou à l'inverse, est-ce que confronté au choix entre Fortis et une coopérative comme Crédal le groupe perd en validité. Cela permettrait de voir si les répondants accordent leur confiance à une entreprise sociale ou s'ils préfèrent rester aux côtés d'une banque plus classique car pas convaincus de la performance d'une entreprise sociale. Pour ce faire nous inviterons les répondants à choisir instinctivement entre les deux banques et d'indiquer les raisons qui les poussent à faire ce choix.

Enfin, nous évaluerons l'impact de la communication des deux entreprises, également en demandant aux répondants de choisir le texte de présentation des engagements durables de l'entreprise qui les inspire le plus, et pourquoi. Les deux textes comportent des éléments typiques d'une communication RSE (les mots « développement durable », la mise en avant de la bonne volonté de l'entreprise, etc.) alors que Crédal met en avant quant à elle la forme de coopérative à finalité sociale comme forme d'entreprise plus adaptée à la finance durable et il n'y a aucune mention de participation au développement durable.

1.7. Résultats attendus

Nous envisageons deux scénarios possibles ;

Premièrement que les entreprises classiques ne parviennent pas à inspirer une confiance profonde sur leur engagement. Les entreprises sociales semblent plus adaptées à réaliser un changement dans le secteur privé quant aux Objectifs de Développement Durable. La stratégie de communication RSE est peut-être plus visible mais le message n'est pas interprété de la manière que les entreprises classiques le voudraient. Le public a perdu sa confiance dans le système économique actuel qui fait que les entreprises classiques ne peuvent pas toutes s'engager dans ces objectifs. L'entreprise sociale apparaît comme une solution fiable face aux problèmes de développement durable

Autre scénario, l'inverse pourrait également se produire. A cause d'une communication fort limitée les entreprises sociales sont méconnues du public et donc n'ont pas sa confiance aussi spontanément. Dans le cas de Crédal par exemple, il s'agit de confier son argent à une banque et ce choix demande de la confiance de la part du client envers l'organisme. Si la communication n'est pas assez développée, l'entreprise n'envoie pas de signaux de confiance et perd l'avantage face à une entreprise classique qui développe sa communication RSE.

1.8. Limites du questionnaire

Pour ne pas rendre le questionnaire trop long, et donc peu attirant pour les répondants, nous nous sommes limités à la prise en compte de 4 entreprises seulement. Le résultat n'est donc pas représentatif pour toutes les entreprises sociales ou classiques de Belgique. Le but étant de vérifier l'a priori négatif ou positif du public, nous nous sommes limités à choisir des entreprises qui possédaient les caractéristiques que nous avons évoquées auparavant dans leur stratégie de communication.

Les deux entreprises sociales choisies ont toutes les deux la forme d'une coopérative à finalité sociale. Cela limite donc aussi nos observations à cette forme juridique. Par manque de temps mais aussi pour ne pas encombrer le questionnaire nous n'avons pas su élargir notre champ de recherche à d'autres formes d'entreprises sociales. Il nous fallait cependant trouver une forme d'entreprise sociale qui ne serait pas trop différente en apparence dans sa finalité d'une entreprise classique pour que le questionnaire soit pertinent. Pour le secteur de l'alimentation durable c'est bien souvent la forme de coopérative qui est choisi.

Les répondants proviennent en majorité de Liège et ses alentours. Il y a donc également une limite géographique à la validité de nos résultats. Comme un des signaux de confiance envoyé par l'entreprise sociale est son ancrage local, nous avons pensé que cela n'empêcherait pas d'observer cette hypothèse. Néanmoins les résultats de ce questionnaire ne sont pas représentatifs pour une sphère plus grande.

Enfin, il faut prendre en compte sur un sujet comme celui-ci le phénomène de *désirabilité sociale*. Ce concept issu de la psychologie « renvoie à la connaissance que les gens ont de ce qui est considéré comme désirable (c'est-à-dire chargé d'affects ou correspondant à des motivations) dans une société (ou un groupe donné) » (Cambon, 2006). Suivant ce phénomène, toute personne individuelle a conscience des normes en vigueur dans la société dans laquelle elle se trouve. Cela vaut aussi pour ce qui est considéré comme désirable ou non désirable. Comme nous l'avons vu à travers ce mémoire et par plusieurs analyses (Unilever, PWC) le consommateur médian considère qu'il est important de soutenir la production d'aliments sains, le bio, l'écologie, etc. Toutes ces notions qui tournent autour du développement durable s'imposent rapidement dans nos sociétés comme une nouvelle aspiration, un nouveau mode de vie qu'il faut adopter. C'est pourquoi ce questionnaire peut avoir été influencé par le phénomène de désirabilité sociale.

En demandant aux personnes de choisir entre deux textes, deux images, il se peut que l'avis de certains individus ait été influencé par cette volonté d'être dans une certaine norme sociale. C'est-à-dire qu'au moment de choisir sa réponse, la personne peut s'être interrogée sur ce que sa réponse va dire d'elle-même en rapport avec ce que le collectif semble avoir adopté comme point de vue. Même si les photos ont été choisies pour ne pas être trop reconnaissables (on ne reconnaît pas la marque de l'entreprise) et que les noms des entreprises ont été supprimés dans les textes de présentation, certains éléments ont pu influencer les répondants dans leur choix

Il en va de même pour les questions et réponses et de la manière dont elles sont formulées. Comme expliqué dans la méthodologie du questionnaire, nous avons essayé au maximum de pas faire transparaître un avis personnel et d'éviter l'emploi de termes connotés trop négativement ou positivement (ex : parler de *greenwashing*). Cependant même avec ces précautions il semble inévitable que certaines personnes aient répondu de manière à choisir ce qui leur semblait provenir de la communication d'une entreprise sociale.

2. Analyse des résultats

2.1. Chiffres

2.1.1. Données relatives au profil des répondants :

1,5% ont entre 15 et 18 ans

63,2% ont entre 19 et 25 ans

11,8% ont entre 25 et 30 ans

14,7% ont entre 31 et 40 ans

4,4% ont 50 ans et plus

Parmi ces personnes il y a 80,9% de femmes et 19,1% d'hommes. Nous avons eu un total de 68 réponses.

2.1.2. Saviez-vous que Colruyt était actif dans le développement durable, notamment à travers la participation au ODD « consommation durable » ?

76,5% oui. Parmi ces personnes, 56,3% sont au courant grâce aux publicités de Colruyt sur leurs projets et 25% l'ont entendu par du bouche à oreille.

23,5% non.

2.1.3. Saviez-vous que BNP Paribas Fortis était actif dans le développement durable à travers le ODD « Travail décent et croissance économique » ?

7,4% oui. La moitié de ces personnes l'ont appris via les publicités de BNP Paribas Fortis

92,6% non.

2.1.4. Connaissez-vous les Petits Producteurs ?

63,2% oui. 54,8% de ces personnes vont acheter chez eux de temps à autre des produits. 45,2% cherchaient une alternative aux grands supermarchés dans Liège et les ont découverts. La forme de coopérative a attiré l'attention de 46,7% des répondants mais le soutien à la production locale est la raison principale pour laquelle 86,7% des personnes ont décidé d'aller chez les Petits Producteurs. La mention de l'adoption de circuit court a également été mentionnée.

36,8% non. Après une brève explication du magasin, 50% feraient confiance à la qualité des produits et iraient acheter chez eux. 78,9% des répondants pensent que la dimension locale du magasin est un atout car il faut soutenir la production locale. La forme de coopérative du magasin attire 39,5% de ces personnes.

2.1.5. Crédal est une coopérative qui fait de la finance éthique. A priori, confierez-vous votre argent plus facilement à une coopérative comme eux ou pensez-vous que c'est plus sûr de le donner à une banque comme BNP Paribas Fortis ?

BNP Paribas Fortis : 38,2%. La raison principale de ce choix (65,4%) est que BNP est une banque classique avec un statut plus connu que celui d'une banque avec système coopératif. 34,6% préfère leur confier leur argent parce que c'est une banque importante.

Crédal : 61,8%. La motivation première de ce choix est la volonté de ne pas soutenir le système économique actuel, 59,5% ont choisis cette raison et 50% pensent également que la forme de coopérative de la banque leur garantit un bon usage de leur argent.

2.1.6. Choix entre deux images d'intérieurs de deux entreprises, laquelle vous paraît montrer que le magasin est dans une optique de développement durable ?

98,5% ont choisis la première image. Cette question sera donc discutée avec modération par après, il semblerait que les personnes aient reconnus les magasins et ont donc choisi la photo des Petits Producteurs. Les photos choisies peuvent aussi avoir un impact différent pour l'œil des répondants. L'effet de désirabilité sociale a été discuté dans les limites du questionnaire et nous en tiendrons compte dans l'interprétation des résultats.

Éléments du décor qui donnent confiance :

- Présentoirs des produits en palettes recyclées : 65,7% sont tout à fait d'accord.
- Les légumes et les fruits sont présentés en vrac : 85,1% sont tout à fait d'accord.
- L'apparence générale du magasin amène à cette confiance : 38,8% tout à fait d'accord, 34,3% très d'accord, 20,9% d'accord, 6% pas d'accord.

Dans les autres raisons supplémentaires données on retrouve deux fois la mention de l'absence de plastique dans les étalages.

1,5%, une personne, a choisis la deuxième image de Colruyt. Voici ce qui l'a motivée :

- La présence d'étiquettes vertes sur les produits : très d'accord

- La présence de labels : très d'accord
- Le panneau « profitez de la saison » : pas d'accord
- L'apparence du magasin en général : d'accord

2.1.7. Quels facteurs pensez-vous offrent une garantie qu'une entreprise s'investit dans le développement durable ?

La finalité sociale de l'entreprise est en rapport avec le concept de développement durable : 47,1% sont tout à fait d'accord, 29,4% très d'accord, 17,6% d'accord, 4,4% pas d'accord, 1,5% vraiment pas d'accord.

Tout à fait d'accord	47,1
Très d'accord	29,4
D'accord	17,6
Pas d'accord	4,4
Vraiment pas d'accord	1,5

La présence de labels sur les produits (bio, local, eco-friendly, etc.) : 26,5% tout à fait d'accord, 34,3% très d'accord, 25% d'accord, 10,3% pas d'accord, 2,9% vraiment pas d'accord.

Tout à fait d'accord	26,5
Très d'accord	34,3
D'accord	25
Pas d'accord	10,3
Vraiment pas d'accord	2,9

L'entreprise fait mention de son engagement dans le développement durable sur son site : 17,6% tout à fait d'accord, 38,2% très d'accord, 27,9% d'accord, 8,8% pas d'accord, 7,4% vraiment pas d'accord.

Tout à fait d'accord	17,6
Très d'accord	38,2
D'accord	27,9
Pas d'accord	8,8
Vraiment pas d'accord	7,4

L'entreprise se rattache explicitement aux ODD en affichant leur logo ou en étant nommée SDG Voice : 17,6% tout à fait d'accord, 30,9% très d'accord, 38,2% d'accord, 7,4% pas d'accord, 5,9% vraiment pas d'accord.

Tout à fait d'accord		17,6
Très d'accord		30,9
D'accord		38,2
Pas d'accord		7,4
Vraiment pas d'accord		5,9

L'entreprise fait la publicité de ses projets pour le développement durable : 13,2% tout à fait d'accord, 26,5% très d'accord, 32,4% d'accord, 17,6% pas d'accord, 10,3% vraiment pas d'accord.

Tout à fait d'accord		13,2
Très d'accord		26,5
D'accord		32,4
Pas d'accord		17,6
Vraiment pas d'accord		10,3

La réputation de l'entreprise : 23,5% tout à fait d'accord, 39,7% très d'accord, 26,5% d'accord, 7,4 % pas d'accord, 2,9% vraiment pas d'accord.

Tout à fait d'accord		23,5
Très d'accord		39,7
D'accord		26,5
Pas d'accord		7,4
Vraiment pas d'accord		2,9

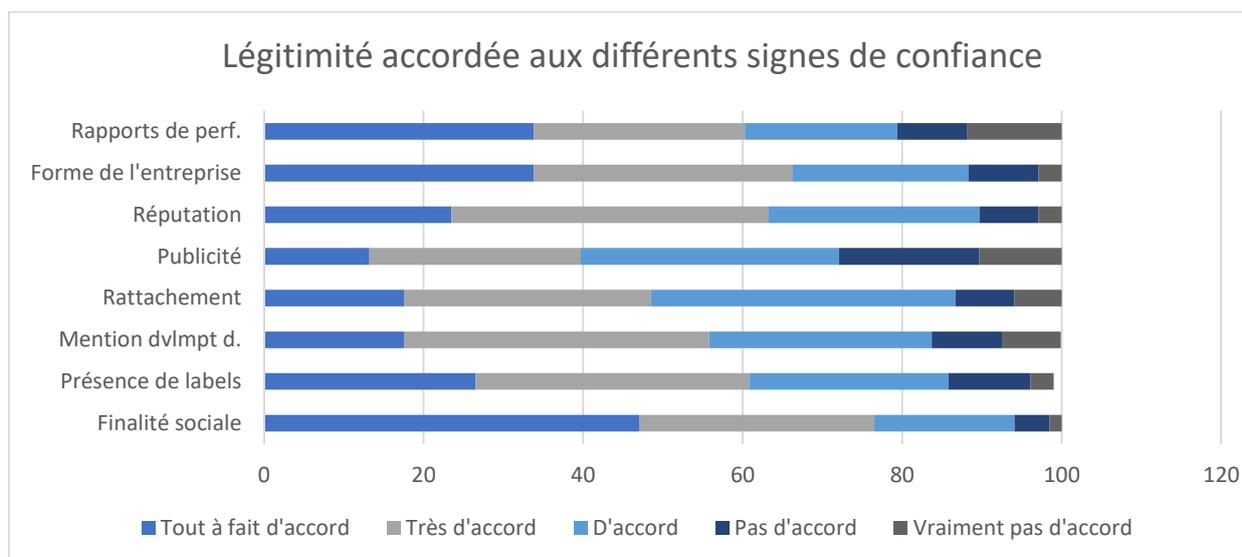
L'entreprise possède une forme de coopérative, d'ASBL, etc. : 33,8% tout à fait d'accord, 32,4% très d'accord, 22,1% d'accord, 8,8% pas d'accord, 2,9% vraiment pas d'accord.

Tout à fait d'accord		33,8
Très d'accord		32,4
D'accord		22,1
Pas d'accord		8,8
Vraiment pas d'accord		2,9

L'entreprise met à disposition des rapports de performances sur l'impact de ses projets pour le développement durable : 33,8% tout à fait d'accord, 26,5% très d'accord, 19,1% d'accord, 8,8% pas d'accord, 11,8% vraiment pas d'accord.

Tout à fait d'accord		33,8
Très d'accord		26,5
D'accord		19,1
Pas d'accord		8,8
Vraiment pas d'accord		11,8

Résumé :



2.1.8. Quel texte de présentation vous donne le plus confiance en l'engagement réel de l'entreprise dans le développement durable et pourquoi ?

Texte 1 (Colruyt) : 29,4%

Raisons données : texte plus familier, colle mieux au concept de développement durable, donne des exemples d'actions concrets, mention des emballages durables et des **produits locaux**, explication des projets pour le café durable et les **produits durables**, intention de **diminuer la quantité des déchets**, mention des meilleurs prix, arguments plus percutants,

Critiques : mention des prix les plus petits qui signifie donc que l'on rogne sur les conditions sociales et/ou environnementales, trop marketing dans ses tournures de phrases qui sonnent fausses, aspect trop publicitaire,

Texte 2 (Les Petits Producteurs) : 70,6%

Raisons données : pas de concurrence au niveau des prix (**prix justes** versus plus petits), plus convaincant car plus direct, **honnêteté et transparence** vis-à-vis de leurs produits qui ne sont pas tous bio et précision que bio = parfois pas durable, nombre de produits proposés restreint, les produits sont proposés en **vrac**, non-utilisation de termes à la mode utilisés pour parler du développement durable, pas de formulation de phrases types publicité, l'engagement de l'entreprise est mis en avant, le premier texte est trop doucereux par rapport au consommateur à l'instar de celui-ci qui est plus **direct**.

Critiques : trop familier et renvoie alors une image de non-professionnalisme, ne donne pas assez d'exemples pour montrer son impact sur le développement durable, pas assez concret.

2.1.9. Quel texte de présentation vous donne le plus confiance en l'engagement réel de l'entreprise dans le développement durable et pourquoi ?

Texte 1 (Crédal) : 42,6%

Raisons données : exemple **concret** de l'utilisation de l'argent placé, plus **incluant** pour le client qui se sent un acteur du changement, mention du **projet social** et environnemental.

Critiques : parler d'argent et de performance fait trop capitaliste, expressions trop marketing (simple, souple et sans frais), trop idéaliste et pas assez concret.

Texte 2 (BNP Paribas Fortis) : 57,4%

Raisons données : **l'exemple de prix du premier texte fait trop business marketing**, exemple de projets dans lesquels l'argent sera placé, mention de **l'engagement** de la banque, investissement **durable**, protection de l'environnement, mention de la transparence, projet de **sensibiliser**, mention de la **durabilité**.

Critiques : texte type d'une grosse entreprise, trop de termes soutenus comme « notre raison d'être » qui rendent le texte peu sincère, le texte trahit son besoin de convaincre le client de ses intentions.

3. Interprétation des résultats

Les questions de ce questionnaire ont chacune différentes approches pour tenter d'observer nos hypothèses de départ. Premièrement nous voulions observer si l'entreprise sociale réussit à se donner une certaine visibilité malgré une communication moins travaillée qu'une entreprise classique. Pour ce qui est des Petits Producteurs, il apparaît que leur présence est effectivement remarquée puisque plus de la moitié des répondants les connaissent. Une petite entreprise sociale peut donc arriver à se faire une certaine réputation dans sa ville d'ancrage auprès d'un public conscientisé sur les problèmes de notre mode de consommation. Malgré l'absence d'une stratégie de communication développée, la coopérative su s'imposer comme une alternative viable aux supermarchés classiques. Presque la moitié des personnes les connaissant les ont en fait découverts en cherchant une alternative à leurs magasins habituels.

La même raison revient pour ceux qui ont choisis Crédal comme banque privilégiée pour de la finance éthique. L'entreprise sociale se place comme une solution face aux problèmes de notre système que les citoyens veulent contrer. Il y a une réelle demande en ce sens et l'entreprise sociale semble être une réponse appropriée. La plus-value de l'entreprise sociale est donc reconnue en tant qu'elle apporte une alternative à ceux qui ne s'y retrouvent pas dans notre système tel qu'il est.

Nous avons ensuite essayé d'évaluer ce qui avait amené la confiance des répondants dans les deux entreprises sociales présentées dans ce questionnaire. En premier lieu pour les Petits Producteurs c'est le soutien à la coopération locale et donc à la production locale qui est la raison principale. L'entreprise sociale gagne en effet à s'ancrer localement comme nous en avons discuté. Pour des raisons techniques mais aussi pour la simple raison que ses clients aussi comprennent les avantages à rester local. Entre autres pour favoriser les circuits courts moins polluants, qui fait également partie des buts de la coopérative qui peut se permettre de fonctionner ainsi de par sa taille et sa finalité. Près de la moitié des répondants savent ce qu'est le modèle coopératif et ont choisi d'aller chez les Petits Producteurs pour cette raison, le mode de gestion démocratique attire leur sympathie et confiance également.

Crédal a de son côté été choisie plutôt que BNP Paribas Fortis par plus de la moitié des répondants également. La forme de coopérative de la banque en tant que signe de confiance a été le plus souligné ainsi que la volonté des répondants à chercher, ici encore, une alternative au système actuel. La forme de l'entreprise sociale serait ainsi déjà connue par un public qui grandit, et est considérée comme un signe de confiance par rapport à l'entreprise. Le statut de coopérative rassure les clients en ce qui concerne la gestion du magasin mais également sur la qualité des produits et services proposés. Pour Crédal les répondants font confiance à la coopérative pour utiliser leur argent en bien.

Il faut néanmoins nuancer cette conclusion. Dans les personnes ne connaissant pas les Petits Producteurs, seulement 50% d'entre elles feraient confiance à la qualité des produits proposés et seulement 39% pensent que le modèle coopératif est une plus-value. Ce résultat est donc significatif pour un public non-averti et montre que l'entreprise sociale est encore incomprise par certains et ne sert pas de garantie quelconque sur la qualité de ses biens et services. La même chose est à observer pour Crédal. Les répondants qui préféreraient confier leur argent à BNP Paribas Fortis donnent comme raison principale qu'ils ont plus confiance en une banque classique et connue dans son secteur. La forme d'entreprise sociale peut donc aussi

inspirer une certaine méfiance parce qu'elle n'est pas assez bien expliquée. D'où le défi pour l'entreprise sociale d'arriver à informer son public sur son fonctionnement et ses atouts.

En comparant ensuite les intérieurs de Colruyt et des Petits Producteurs nous voulions voir si visuellement l'entreprise sociale se dégage des entreprises classiques. Nous voulions déterminer si la présence de panneaux publicitaires, de produits labelés donnent plus confiance à un client standard quant aux objectifs du magasin. Ou au contraire si justement un aspect plus minimaliste comme les Petits Producteurs montre que le magasin est moins dans une optique marketing. Il semblerait malheureusement que certains ont reconnu les deux magasins, les résultats ont donc pu être biaisés. Le choix des répondants a peut-être été influencé par le thème du questionnaire qui peut pousser à considérer les entreprises sociales comme meilleures que les autres.

Néanmoins les résultats et remarques additionnelles nous ont permis d'observer plusieurs choses. Les facteurs qui ont poussé les répondants à choisir l'image des Petits Producteurs sont la présentation des légumes en vrac, les matériaux recyclés ainsi que l'absence de plastique. Nous en déduisons que le client voit que le magasin a pensé son fonctionnement pour limiter son empreinte écologique au maximum. Une entreprise qui annonce participer au développement durable serait donc plus prise au sérieux si elle prend des mesures directement visibles par le client qui vient chez elle. Une raison citée également est l'absence de publicité dans l'intérieur du magasin. Une personne ayant reconnu Colruyt souligne que la coopérative, elle, ne pousse pas à la surconsommation en affichant des panneaux qui incitent à l'achat. Or l'entreprise sociale n'a pas à pousser à cette surconsommation, ce n'est pas son but et cela se ressent dans la disposition du magasin même.

En comparant ensuite les différents signaux de confiance traditionnellement envoyés par la RSE (labels, publicité, rapports de performance) et par les entreprises sociales (finalité sociale, forme de l'entreprise, ancrage local) nous avons pu observer lesquels semblent avoir le plus d'impact. Il apparaît que la *finalité sociale* de l'entreprise lui donne une plus-value par rapport aux autres et amène la confiance du public. Le public comprend que l'entreprise poursuit un but autre que de celui de réaliser du bénéfice et que cela peut être considéré comme une marque de confiance pour les raisons que nous avons détaillées. La *forme* de l'entreprise est également choisie comme signe de confiance, ce qui confirme que l'entreprise sociale a une image assez positive auprès des citoyens. Viennent ensuite les *labels* et la *réputation* de l'entreprise comme facteurs déterminants, ce qui montre qu'il y a un réel enjeu pour l'entreprise classique de soigner son image, également valable pour l'entreprise sociale. Cette dernière doit

en effet aussi s'en préoccuper. Comme nous le constatons pour Crédal par exemple, la coopérative apparaît pour certains comme moins performante comparée à BNP Paribas parce qu'elle n'est pas considérée comme une vraie banque. Il y a donc un véritable enjeu pour les entreprises sociales de soigner leur image, et donc leur communication sur leur fonctionnement. Cela rejoint ce que nous avait expliqué Adrian Jehin par rapport à la visibilité des entreprises sociales qui pourrait être améliorée en communiquant sur leur mode de fonctionnement pour gagner une image plus professionnelle. En se débarrassant de certains préjugés à son encontre, l'entreprise sociale pourrait démontrer son efficacité dans certains domaines où l'entreprise classique se retrouve coincée.

Le facteur de la *publicité* de l'entreprise pour ses actions a eu un résultat mitigé. Plus de 30% des répondants ont estimé être d'accord sur le fait que la publicité montre l'engagement de l'entreprise et donc qu'on peut lui faire confiance. Près de 20% ne sont pas d'accord et 10% pas du tout d'accord. Cela nous indique donc que d'une part une publicité exacerbée de la part de l'entreprise n'est pas considérée comme un gage de son engagement dans le développement durable, et d'autre part qu'il n'est pas non plus conseillé de ne rien mentionner de ses actions. La stratégie de communication RSE discute de ce problème pour tenter de trouver un juste milieu. Les répondants semblent également de cet avis puisque leurs réactions n'est pas complètement négative quant à la présence de publicité. Si l'entreprise communique sur ses actions cela lui amène quand même plus de légitimité que si elle n'en parle pas du tout. Ce résultat montre donc également qu'une bonne stratégie publicitaire peut amener la confiance du public, si elle sort de son aspect trop marketing. L'entreprise sociale a ainsi également intérêt à plus communiquer sur ses actions pour montrer ses projets et leurs impacts.

Enfin la dernière partie de notre questionnaire s'est concentrée sur l'impact concret des stratégies de communication des quatre entreprises présentées. Nous avons choisi depuis les sites internet des entreprises leurs textes de présentation sur leurs engagements. (Objectifs : consommation durable et finance éthique). Le but est de déterminer ce qui a le plus d'influence sur le public. On remarque pour les deux entreprises classiques que l'utilisation des mots *durables* et *durabilité* a été soulignée le plus de fois. C'était un des éléments à impact des stratégies de communication RSE que nous avons discuté précédemment et cela semble se vérifier ici dans les deux cas. La mention de l'engagement de l'entreprise dans un projet pour le développement durable a également invité les répondants à préférer le texte de BNP Paribas Fortis plutôt que Crédal par exemple. Plus de la moitié des répondants ont effet choisi leur texte comme étant le plus accrocheur et le plus significatif sur les projets de l'entreprise.

Montrer sa participation aux ODD par exemple donne une crédibilité à l'entreprise, ce que Monsieur Jehin avait également commenté. Le texte de Crédal a été critiqué pour son côté idéaliste et pas assez concret, comparé à BNP Paribas Fortis qui explique plus longuement ses projets. On peut donc constater qu'encore une fois l'entreprise sociale aurait intérêt à communiquer plus sur ses actions et son engagement dans le développement durable. Cela lui permettrait de gagner en légitimité et montrer sa plus-value sur une entreprise classique.

Les Petits Producteurs ont reçu la majorité des votes grâce à leur communication plus étendue sur leurs projets ; les répondants ont souligné leur transparence et leurs explications concrètes du fonctionnement du magasin. Néanmoins les personnes ayant choisi le texte de Colruyt expliquent que celui des Petits Producteurs renvoie à une image de non-professionnalisme car trop familier et pas assez travaillé. L'importance d'une communication précise et organisée serait donc un atout pour l'entreprise sociale qui doit réussir à montrer qu'elle est aussi professionnelle qu'une entreprise classique. Pour finir, les critiques adressées à Colruyt concernent la mise en avant de leur bas prix, que beaucoup voient comme le signe que l'entreprise rogne sur certains aspects de sa production (notamment au niveau social et environnemental). Le texte est également trop marketing et met trop en valeur l'entreprise ce qui sonne faux pour les répondants. Nous avons également évoqué ce problème de la communication RSE qui se vérifie ici.

Pour résumer, nos deux hypothèses de départ étaient :

- Le statut d'entreprise sociale est suffisant pour amener la confiance du public quant aux engagements de l'organisation envers le développement durable et les ODD.
- La pratique de la RSE n'est pas suffisante pour inviter le public à légitimer les actions d'une entreprise classique.

Les résultats nous montrent que l'entreprise sociale bénéficie effectivement d'un certain caractère de confiance qui lui est inhérent. Sa forme et la finalité sociale amène la confiance du public. Néanmoins on remarque qu'il reste une certaine défiance qui vient directement du fait que les entreprises sociales ne communiquent pas assez sur leurs actions et leur fonctionnement. En conséquence un public moins avertis ne comprendra pas la plus-value de l'entreprise sociale et dans certains cas lui reprochera de ne pas avoir un côté assez professionnel. Si l'entreprise sociale arrive à contrer cette impression alors elle pourra gagner en visibilité et légitimité.

D'autre part notre recherche nous montre également que la communication RSE n'est pas aussi valorisée qu'on pourrait le croire. Plus spécialement sur le thème du développement durable, les entreprises classiques ont du mal à prouver leur engagement à cause des usages

dérivés qu'on en a fait. Même s'il n'y a pas un rejet complet de leurs méthodes, le facteur *publicité* par exemple a été considéré avec plus de recul que celui des labels. Cela nous montre qu'en dehors d'une bonne stratégie de communication l'entreprise doit également agir de façon concrète pour ses clients. La finalité sociale est un exemple concret puisqu'elle garantit que l'entreprise sera entièrement dirigée vers son but. L'entreprise sociale propose ainsi des solutions, une alternative qui rejoint les demandes des citoyens mais elle doit arriver à s'imposer pour prouver sa valeur et se différencier d'autres entreprises classiques.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire, nous avons pu observer comment le développement durable, et plus particulièrement les Objectifs de l'Agenda 2030, ont été appréhendés par les entreprises du secteur privé et intégrés dans leurs communications. L'intérêt de plus en plus poussé pour le développement durable a favorisé l'adoption d'une démarche RSE du côté des entreprises classiques, qui ont bien vite compris l'avantage de participer aux mouvements des ODD. Leurs stratégies de communication en témoignent vu la place importante consacrée à la description de leurs projets pour plus de *durabilité* et la mention explicite de leur rattachement aux ODD via l'utilisation du logo et de titres tels que *SDG Voice*.

Les entreprises à finalité sociale n'ont pas eu la même réaction à l'arrivée des ODD. Elles semblent ne pas considérer avoir besoin d'y réagir puisqu'elles participent déjà depuis longtemps à ce genre d'initiatives pour le développement durable. C'est pourquoi elles n'ont pas le besoin de se rattacher au mouvement des ODD afin de donner de la visibilité à leurs actions. Leur stratégie de communication concorde également avec cette position puisque dans les entreprises que nous avons analysées, aucune ne fait mention des ODD. En prenant contact avec deux dirigeants d'entreprises sociales nous avons pu constater que ces objectifs ne sont pas encore bien connus des entreprises sociales, mais qu'a priori, ils ne leur seraient pas utiles. De plus, selon ConcertES ces objectifs seraient déjà trop utilisés par de grandes entreprises pour faire du *greenwashing*. La légitimité accordée aux ODD doit donc être remise en question dans certains cas.

A cause de cela entre autres, les entreprises sociales semblent ne pas avoir besoin de s'afficher comme participantes à tel ou tel mouvement pour le développement durable pour gagner en légitimité. Notre recherche a permis de constater que le public leur fait confiance grâce à leur statut d'entreprises sociales tout simplement. Notre hypothèse sur l'existence d'un caractère de confiance intrinsèque à l'entreprise sociale semble donc se vérifier ; une entreprise sociale dont la finalité s'inscrit dans le développement durable gagne la confiance de ses clients de manière pour ainsi dire instantanée. Le simple fait de ne pas rentrer dans le système traditionnel leur donne une meilleure image aux yeux de ceux qui cherchent des alternatives à notre fonctionnement actuel.

Du côté des entreprises classiques, la stratégie RSE a son impact également. Nous avons vu que certains signaux envoyés par l'entreprise classique sont acceptés par le public comme

étant des indicateurs de confiance (*rapports de performances, labels, réputation soignée*). Néanmoins nous avons discuté de ces signaux comme étant également indicateurs d'une potentielle politique de *greenwashing*, notamment à travers la présence de *publicité*. Le public semble également se méfier de ça, preuve que les entreprises classiques ont plus de mal à gagner leur confiance. Elles doivent alors posséder une stratégie de communication très soignée pour éviter d'être la cible de critiques. La RSE se développe ainsi de plus en plus pour atteindre ce but et réussir à les imposer comme des actrices du développement durable.

Le développement de la RSE a pour impact que les différences entre finalité sociale et RSE sont plus floues et donc moins comprises. Il devient important que les entreprises sociales elles aussi évoluent et réagissent pour arriver à montrer leurs particularités et leurs atouts. Elles gagneraient notamment à développer leur communication pour concurrencer la visibilité de la communication type RSE. L'élaboration d'une stratégie de communication leur permettrait ainsi de se faire connaître mais également de se démarquer concrètement des entreprises classiques. Il existe effectivement une concurrence entre la RSE et la finalité des entreprises sociales, bien qu'ayant un fonctionnement tout à fait différent. Les entreprises sociales doivent montrer leur plus-value pour ne pas être assimilées à ces entreprises classiques et garder leur statut de pionnières et d'alternative viable au système actuel. C'est en effet un de leurs atouts majeurs comme nous avons pu le constater.

Notre recherche aura donc permis de confirmer nos deux hypothèses, en apportant toutefois quelques nuances. D'une part l'entreprise sociale jouit effectivement pour le moment d'une légitimité presque immédiate de par sa forme et fonctionnement comparée à une entreprise classique qui adopte une démarche RSE. Les ODD sont utilisés par certaines entreprises pour gagner cette légitimité, cela explique pourquoi les entreprises sociales n'en parlent pas puisqu'elles n'ont pas le même besoin. Néanmoins les entreprises sociales devront dans un futur proche s'adapter aux changements qui s'opèrent autour d'elles. La concurrence de la RSE en particulier devrait déclencher une réaction si les entreprises sociales ne veulent pas être reléguées au second rang. Communiquer sur ses actions, se rattacher à un mouvement dont la visibilité s'accroît, peut être une solution qui apporterait à l'entreprise une légitimité supplémentaire et de la visibilité également.

Suites possibles...

La recherche de ce mémoire s'est basée sur une enquête quantitative pour se positionner du point de vue du public. Pour raisons pratiques nous n'avons pas pris en compte un grand

nombre d'entreprises, ce questionnaire n'est pas assez représentatif pour produire un résultat valide à plus grande échelle. Il serait intéressant de conduire cette enquête avec d'autres entreprises sociales comme sujet, et dans différentes villes pour élargir le champ de recherche. De cette manière nous pourrions observer si cette légitimité accordée aux entreprises sociales se vérifie dans d'autres régions, voir même pays.

Deuxièmement, notre conclusion semble indiquer l'importance pour les entreprises sociales d'élaborer leur stratégie de communication, qui pourrait améliorer leur image et faire ressortir leurs atouts. Il serait alors intéressant de tester l'implémentation de ce genre de stratégie pour en vérifier l'impact par après. Une communication plus étoffée se rapprocherait d'une communication RSE, ce qui peut être à double tranchant. Comme certains répondants ont souligné que le texte de Crédal paraissait trop marketing et donc significatif d'un engagement limité au développement durable, on remarquerait peut-être que les entreprises sociales auraient également des difficultés à communiquer sur leur finalité de la même manière que les entreprises classiques. Cela prouverait néanmoins l'intérêt d'insister sur la forme de l'entreprise sociale, élément concret qui la sépare des entreprises classiques avec une démarche RSE.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Mertens, S., Marée, M., Henry, A., Rupens, J. & Davister, C. (2010). *Gestion des Entreprises Sociales*. Liège, Belgique : L. Venanzi.

Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. & Behrens, W.W. III. (1972). *The Limits to Growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.

Articles scientifiques

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, Vol. 16 (1), pp. 145-179.

BSR Sustainable Lifestyles Frontier Group. (2017). *Big brands, big impact: A Marketer's Guide to Behavior Change*. En ligne https://www.bsr.org/reports/BSR_SLFG_Marketers_Guide_to_Behavior_Change.pdf (consulté le 17/05/19)

Debos F. (2005). L'impact de la dimension éthique dans la stratégie de communication de l'entreprise: la nécessité d'une communication « responsable », dans *Communication et organisation*, 26, 92-103.

B&L évolution, Global Compact France. (2016). *Entreprises, contribuez aux Objectifs de Développement Durable !* En ligne http://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque_documentaire/Guide_pratique_ODD_entreprises_2016_-_web_1_1.pdf (consulté le 17/05/19)

Fournier, C. (2017). *Pourquoi il faut renforcer les liens entre RSE et marketing*. En ligne <https://e-rse.net/marketing-rse-liens-performance-26096/#gs.0ubph2> (consulté le 06/05/19)

UN Sustainable development goals. (n.d.). *Guide des Paresseux pour sauver la Planète*. En ligne <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/takeaction/> (consulté le 17/05/19)

PWC. (2015). *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. SDGs engagement survey*. En ligne https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf (consulté le 17/05/19)

Le Borgne-Larivière, M., Mauléon, F., & Schier G. (2009). « Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques », dans *Management & Avenir*, 23,187-198. En ligne <https://doi.org/10.3917/mav.023.0187> (consulté le 17/05/19)

Ben Mlouka, M., & Boussoura, E. (2009). *La Théorie néo-Institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ?* En ligne http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%201.1/L

a%20Theorie%20neo-Institutionnelle%20contribue%20t-elle%20a%20leclaira.pdf (consulté le 16/05/19)

Mertens, S. (2010). Gérer les entreprises sociales, le financement. Dans S. Mertens, M. Marée, A. Henry, J. Rupens & C. Davister (Eds.), *La Gestion des Entreprises Sociales* (pp 151-216). Liège, Belgique : L. Venanzi.

Mertens, S. Les rôles des entreprises sociales. Dans S. Mertens, M. Marée, A. Henry, J. Rupens & C. Davister (Eds.), *La Gestion des Entreprises Sociales* (pp 101-148). Liège, Belgique : L. Venanzi

Mertens, S & Marée, M. La gouvernance. Dans S. Mertens, M. Marée, A. Henry, J. Rupens & C. Davister (Eds.), *La Gestion des Entreprises Sociales* (pp 269-352). Liège, Belgique : L. Venanzi.

Rupens, J. Les contours de l'entreprise sociale. Dans S. Mertens, M. Marée, A. Henry, J. Rupens & C. Davister (Eds.), *La Gestion des Entreprises Sociales* (pp 21-100). Liège, Belgique: L. Venanzi.

Frey, B. (n.d.). *Reporting on the SDGs. Shape the future of corporate reporting on the Sustainable Development Goals*. En ligne <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action-platforms/sdg-reporting> (consulté le 16/05/19)

Fédération des Entreprises de Belgique. (2018). *SDG Barometer Belgium 2018. Baseline insights on the engagement of organizations with the Sustainable Development Goals*. En ligne http://www.feb.be/globalassets/actiedomeinen/ethiek--maatschappelijke-verantwoordelijkheid/duurzame-ontwikkeling/sdgs-in-kaart-gebracht--hoe-zit-het-met-de-toepassing-ervan-in-de-belgische-organisaties/20181023_sdg-barometer.pdf (consulté le 16/05/19)

Sustainable Development Goals knowledge platform. (n.d.). *United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), Earth Summit*. En ligne <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/unced> (consulté le 17/05/19)

Commission européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre Vert*. En ligne <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf> (consulté le 17/05/19)

Du, S. & C.B. Bhattacharya¹ & Sankar, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR). The Role of CSR Communication. *International journal of management reviews*, Vol. 12 (1), pp 8-19. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x (consulté le 17/05/19)

E-RSE. (n.d.). *RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises): définition- qu'est-ce que la RSE?*. En ligne <https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.laskfg> (consulté le 17/05/19)

SAW-B. (2012). *Economie sociale et territoire. Contenu, limites et potentiels de l'ancrage et du développement territorial*. En ligne <http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/etude2012web.pdf> (consulté le 17/05/19)

Bouzon, A. & Marty, S. (2015). *Communication organisationnelle et développement durable. Vers un monde enchanté ?* En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01149801> (consulté le 16/05/19)

Swaen, V. & Vanhamme, J. (2004). See how 'good' we are: the Dangers of Using Corporate Social Activities in Communication Campaigns. *NA - Advances in Consumer Research*, Vol.31,

eds. Barbara E. Kahn and Mary Frances Luce, Valdosta, GA: Association for Consumer Research, pp 302-303. En ligne <http://www.acrwebsite.org/volumes/8901/volumes/v31/NA-31> (consulté le 16/05/19)

Dekhili, S. & Akli Achabou, M. (2011). La course des entreprises vers la certification environnementale : quelles conséquences sur la crédibilité des écolabels et la confiance des consommateurs? *Management & Avenir, Vol. 1* (41), pp 294-310. En ligne <https://doi.org/10.3917/mav.041.0294> (consulté le 17/05/19)

Cambon, L. (2006). Désirabilité sociale et utilité sociale deux dimensions de la valeur communiquée par les adjectifs de la personnalité. *Revue internationale de psychologie sociale, Vol. 3-4* (19), pp 125-151. En ligne <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2006-3-page-125.htm> (consulté le 17/05/19)

Mertens, S., Bacq, S. & Rijpens, J. (2009). Entreprendre en économie sociale. In S. Mertens, & J. Rijpens, *Entreprise : Manuel d'introduction* (267-284). Bruxelles : Janssen Frank.

Hirigoyen, G. (2012). L'entreprise socialement responsable comme entreprise citoyenne. *Le Monde*. En ligne https://www.lemonde.fr/idees/article/2012/02/21/l-entreprise-socialement-responsable-comme-entreprise-citoyenne_1645945_3232.html (consulté le 17/05/19)

Centre Européen de la consommation. (n.d.) *L'obsolescence programmée ou les dérives de la société de consommation*. En ligne https://www.europe-consommateurs.eu/fileadmin/user_upload/eu-consommateurs/PDFs/publications/etudes_et_rapports/Etude-Obsolescence-Web.pdf (consulté le 17/05/19)

Benoît-Moreau, F., Parguel, B. & Larceneux, F. (2008). *Comment prévenir le greenwashing ? L'influence des éléments d'exécution publicitaire*. Paris, France : Etats Généraux du Management. DOI: halshs-00336129f (consulté le 17/05/19)

Mancilla, M. (2007). Les ONG entre communication et marketing. In *L'OBS – Actualité*. En ligne <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-nos-vies-connectees/20070815.RUE1363/les-ong-entre-communication-et-marketing.html> (consulté le 17/05/19)

Sites internet

B&L évolution. En ligne <http://bl-evolution.com/> (consulté le 17/05/19)

BNP Paribas Fortis. En ligne <https://www.bnpparibasfortis.be/> (consulté le 17/05/19)

Project Everyone. En ligne <https://www.project-everyone.org/> (consulté le 17/05/19)

Fairtrade Belgium. En ligne <https://www.fairtradebelgium.be/fr/shortlinks/a-propos/fairtrade-belgium/> (consulté le 17/05/19)

Edelman. *2019 Edelman trust barometer*. En ligne <https://www.edelman.com/trust-barometer>

Institut de la Francophonie pour le développement durable. (n.d.) *Politique internationale : les Nations Unies*. En ligne <https://www.developpementdurable.be/fr/politique-internationale/les-nations-unies> (consulté le 17/05/19)

SDG Compass. (n.d.). En ligne <https://sdgcompass.org/> (consulté le 17/05/19)

Steppacher, R. (2006). Impératifs et limites de la croissance, in *Articulo - Journal of Urban Research*, Vol.2. DOI : 10.4000/articulo.884 (consulté le 17/05/19)

Autres

Colruyt Group (2018). *Rapport de durabilité 2017/18*. En ligne https://issuu.com/colruytgroup/docs/colruyt_group_rapport_de_durabilit_?e=29882345/63482434 (consulté le 16/05/19)

Centre d'Economie Sociale. (2016). *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*. En ligne http://www.ces.uliege.be/wp-content/uploads/2017/12/Barome%CC%80tre2016AES_PUBLI.pdf (consulté le 17/05/19)

BNP Paribas Fortis. (2018). *Notre stratégie CSR alignée sur les Objectifs de Développement Durable*. En ligne <https://www.bnpparibasfortis.com/fr/notre-engagement/csr-article/notre-strategie-csr-alignee-sur-les-objectifs-de-developpement-durable> (consulté le 17/05/19)

Unicef. (2015). *Les Objectifs de développement durable (ODD)*. En ligne <https://www.unicef.fr/dossier/objectifs-de-developpement-durable-odd> (consulté le 17/05/19)

UN Sustainable Development Goals. (2015). *Objectifs du Millénaire pour le développement. Rapport 2015*. En ligne http://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf (consulté le 04/11/18)

Harlem Brundtland, G. (n.d.). *Rapport Brundtland - Avant-propos*. En ligne https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf (consulté le 04/11/18)

Berckmans, S. (2015). *Les risques de la communication sur la RSE: étude du greenwashing et des facteurs permettant de crédibiliser une communication sur la RSE*. (Master's thesis). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve Belgique.

Horiuchi, R., Schuchard, R., Shea, L. & Townsend, S. (2009). *Understanding and preventing greenwash: a business guide*. En ligne BSR : https://www.bsr.org/reports/Understanding%20Preventing_Greenwash.pdf (consulté le 17/05/19)

Mertens, S. (2018). GEST3024-1 : *Entreprises sociales et développement durable*. Notes de cours, Université de Liège.

Unilever. (2017). *Report shows a third of consumers prefer sustainable brands*. En ligne <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html> (consulté le 05/05/19)

Texte cadre Stratégie nationale de Développement durable (SNDD). En ligne https://www.sdgs.be/sites/default/files/content/20161019_texte_cadre_strategie_national_dev_veloppement_durable.pdf (consulté le 17/05/19)

Libert, E. (2016). *La communication de la Responsabilité Sociale/Sociétale d'Entreprise et des aspects de l'entreprenariat social des PME francophones de Belgique : analyse comparative* (Master's thesis). Université de Liège, Liège, Belgique.

ANNEXES

1. Interviews

a. **Interview de Thomas Bruno pour la coopérative à finalité sociale « La Coopérative Ardente » (10/04/19)**

1. *Savez-vous ce que sont les ODDs ?*

Tu parles de la circulaire standard ? Alors oui.

2. *Il n'y pas mention des Objectifs de Développement Durable sur votre site (via l'affichage du logo par exemple), pourquoi ?*

Nous sommes en phase de restructuration où on redéfinit nos valeurs, notre raison d'être. On s'appuie sur la charte 2030 pour essayer de définir tout ça. Et en plus on va plus loin en suivant d'autres mouvements notamment la fédération de Fairtrade Belgium qui est au-delà 2030 niveaux objectifs. Mais après voilà, plus on affiche et plus c'est difficile de tenir les objectifs donc c'est pour ça qu'on ne les met pas en avant de trop. Si on s'engage à le faire il faut qu'on le fasse vraiment. Ça ne peut pas être juste de la publicité, c'est notre philosophie. On s'y engage on s'y tient. On ne veut pas mettre ça en avant pour récolter plus de clients, et dire voilà on est là-dedans alors qu'on ne les tient pas. Il y a des coopératives qui font ça.

[...]

Ce qui m'ennuie avec cette charte 2030 c'est qu'ils en sont bloqués à développement et durable. Qu'est-ce que c'est le développement ? C'est développer une activité, dont qu'est-ce qu'on va développer, une activité qui est durable. Mais est-ce qu'en se développant on reste durable ? Le dumping social par exemple, ça ne l'est pas. C'est pour ça qu'on n'affiche pas le logo des ODD, parce que c'est nébuleux. On est partenaire 2030 mais on a notre charte à nous et c'est ça qui est prévu.

[...]

Les SDGs et 2030 c'est bien mais c'est encore trop marketing. Il y a une finalité développement, durable, mais c'est un mot bouche-trou.

3. *Comment vous différenciez-vous des stratégies marketing, comment vos clients savent que vous ne faites pas que de la publicité ?*

Pour savoir si on diffère et vraiment dedans il faut regarder nos chartes. On a le collectif 2030 avec les ODD. On tente, car ce n'est pas facile, le Fairtrade Belgium 'Génération future' qui a émis une charte assez stricte au niveau agricole mais avec du développement durable dedans. Par exemple pour les agrumes on s'engage à aller chez les petits coopérateurs qu'on va aider à se développer socialement, économiquement et sur le plan environnemental que chez un grossiste qui n'a pas de raisons sociales.

[...]

Les clients viennent dans notre coopérative parce qu'on est dans le développement durable. C'était à la naissance même de la coopérative ; le moins de gaspillage possible, aider les producteurs locaux, permettre aux gens d'avoir accès à une alimentation saine et durable...

4. *Vous n'avez alors pas besoin alors d'afficher votre participation à l'Agenda 2030.*

Donc, oui pour le moment donc on ne préfère pas mettre le logo, peut-être plus tard. On va avoir un logo en plus qui sera « durable » et qui reprendra tous les points dans le lesquels on fait attention et chaque produit aura son estampille 'est-ce que cela est vraiment développement durable' ils le sont tous dans une certaine mesure mais est-ce qu'ils collent avec notre charte.

5. *Avant que le client voie les estampilles, comment montrez-vous que vous participez au développement durable aux consommateurs?*

Comme 90% du public ils savent ce que c'est le développement durable mais ils ne savent pas les finalités. On a des clients qui viennent pour le prix, pour l'aspect coopératif - développement durable et d'autres parce qu'on est là. Il y a les ultra convaincus, les convaincus, et ceux qui sont convaincus pour autre chose.

Notre transparence est casi à 100%. Sur l'e-shop quand on clique sur un produit le fournisseur est mis, le producteur est mis. A terme on pourra voir chaque opération qui sera référencée. C'est un peu le core-business de la coopérative, c'est transparent au maximum et bien affiché il est durable ou pas, il est local,...

6. *Justement, en terme de local, comment vous ancrez-vous dans Liège si vous n'avez pas un magasin physique dans lequel les consommateurs peuvent venir faire leurs courses ?*

C'était le but justement de pas, ... parce que notre fonctionnement en e-shop nous permet d'être en flux constant donc on ne stoppe pas, on n'a pas de pack on n'a pas de déchet. Tu prends un magasin et parfois un produit c'est 60% de déchet et de jetés. Et ça aussi ça fait partie de

l'écologie et du développement durable. Et tenir un aliment au frais exposé et tout ça a un coût énergétique, ça un coût... voilà.

7. *Un problème pour le consommateur aujourd'hui c'est qu'il ne sait plus comment différenciez le vrai du faux, à cause de phénomènes comme le greenwashing. Comment vous adaptez-vous pour assurer votre engagement réel dans le développement durable ?*

Je vais faire une drôle de comparaison mais c'est comme au poker. Soit tu décides de bluffer soit tu décides de faire tapis. Nous on fait tapis. Et voila. C'est ça qui met les gens en confiance parce qu'ils savent qu'on ne les manipule pas, qu'on ne leur cache rien et qu'on leur assure une qualité fiable. Même dans nos modes de fonctionnement on réfléchit toujours comment avoir le moins d'impact possible écologiques etc que parfois une personne demande une livraison à domicile mais est à l'autre bout de notre circuit on essaye de voir si elle ne sait pas se rapprocher. L'écologie, bon le développement durable c'est très vaste, est vraiment le core-business de la Coopérative Ardente.

b. Interview Pascal Hennen ; gérant de la coopérative à finalité sociale « Les Petits Producteurs » (01/03/2019)

1. *Connaissez-vous les Objectifs de Développement Durable ?*

« On est tellement tout le temps dedans qu'à un moment toutes les infos environnementales et développement on les lit à peine parce qu'on pense qu'on sait déjà, on peut se tromper parce qu'on peut rater des choses mais [...] on connaît ça depuis déjà longtemps. On n'a pas besoin d'objectifs, entre guillemets, nous pour savoir ce qu'on a à mener comme campagne, au quotidien ou professionnel. On mène une campagne dans le développement durable sans avoir besoin d'objectifs. Les objectifs servent comme...en fait c'est fait pour ceux qui n'ont pas compris, mais ce n'est que mon avis un peu cash. Donc non je ne connais pas les objectifs de développement durable mais je parie que je pourrais en lister beaucoup. (rire) C'est notre moteur ça sûrement, les objectifs qui sont listés.

2. *Après une explication, pensez-vous que ce serait intéressant pour vous de montrer votre rattachement aux SDGs et à l'Agenda 2030 ?*

« Alors non, enfin je pense que ça ne l'est pas. C'est prétentieux mais on n'en a pas besoin. En fait, si les gens comprennent les objectifs alors ils n'ont pas besoin de voir ce logo la. Pourquoi, parce qu'en fait c'est tellement concret et BABA ce qu'on fait, puis en fait on est tellement

dedans que je n'ai pas besoin d'un logo pour rappeler aux gens que je le fais. On l'explique tout le temps en magasin ça, la notion d'agriculture durable, de soutenir le local. Alors on se dit ; est-ce qu'on a besoin du logo ? He bien non, moi j'ai surtout besoin que les gens connaissent le produit. »

« Il y a des entreprises qui vont peut-être avoir besoin de ce logo la, parce que c'est une forme de publicité, enfin c'est mieux que de ne pas le faire parce que avant ils n'avaient pas cette sensibilité la qu'aujourd'hui ils sont obligés d'acquérir malgré eux ou si ils l'ont. Donc non je n'ai pas besoin de ce logo la. Aussi parce que l'entreprise fonctionne bien, donc je ne me sens pas en difficulté. Ceux qui pensent que parce qu'ils ont le logo ça va aller, ce sont des bêtises. C'est prendre les gens pour des idiots parce qu'aujourd'hui ça se joue dans le concret et pas dans le marketing, pour moi. Les jeunes qui protestent dans les rues pour le climat par exemple, ça c'est du concret. »

3. Pourquoi une coopérative ? Pensez-vous que vous auriez pu faire ce projet avec une autre forme d'entreprise ?

« La coopérative c'était une évidence. On veut sortir du capitalisme qui a pour but forcément de générer du profit. L'idée c'est que le monde agricole se casse la gueule depuis des années on essaie de trouver un modèle qui est fiable pour eux et viable globalement pour la planète, le sol. Si tu travailles dans une entreprise capitaliste, le but c'est du rendement donc si on veut du rendement on va me de demander d'être de plus en plus profitable. Si je veux être plus profitable j'ai deux alternatives : soit je dois comprimer les prix à gauche et à droite, ou je dois comprimer des achats ou des frais, charges type personnel ou l'achat de matière première, donc producteur, ou je dois essayer de vendre le plus cher possible dans ma stratégie. Donc au final c'est pas ça qui nous anime, notre objectif n'étant pas le profit à tout prix. Notre objectif c'est d'être rentable dans l'activité parce que sinon elle met en difficulté notre objet social. Notre objet social c'est un vrai soutien aux producteurs, donc tu dois obligatoirement trouver une structure juridique qui permet de ne pas être orienté vers le profit à tout prix, sans être une ASBL subsidiée. On pourrait être une coopérative, sans finalité sociale, ce qui ne changerait pas grand-chose sauf qu'en étant à finalité sociale c'est ça la marque la plus importante. Ça veut dire qu'on n'est pas influencé par les banques, ce sont les producteurs, les clients, les citoyens qui mettent le capital et qui n'attendent pas de retour sur investissement. »

4. *Pensez-vous que parce que vous avez le statut d'entreprise sociale cela va amener la confiance des citoyens? Prenons Colruyt et leur campagne bio/ local, pensez-vous que par votre statut les gens viendront plutôt chez vous pour trouver ces produits ?*

« Bien sûr. Aujourd'hui on a levé 114.000 en décembre pour financer les magasins etc, on a lancé ça on s'est dit on le lance en décembre 2018, he bah en fait en 3 semaines c'était réglé. Et on n'a pas fait une pub de malade. Une conférence de presse, terminé. Donc ça veut dire, bon ce ne sont pas des montants extraordinaires, mais on prend ce dont on a besoin. »

« Nous sommes une entreprise, nous avons juste mis l'éthique à la place du profit même si on pilote ça comme une entreprise classique. »

5. *On pourrait dire alors qu'une entreprise classique, quand bien même elle intègre des SDGs via de la RSE par exemple, elle n'arrivera jamais à faire ce que vous faites à cause de son statut.*

« Bien sûr que non. Colruyt est dans le BEL20, quand ils perdent 2% c'est la cata, parce que ceux qui ont mis leurs actions chez Colruyt se disent aie aie aie. C'est toujours la même chose, c'est toujours le même système : c'est trouver des alternatives pour être soit en survie, soit en vie, soit pour plus de rendement. Et toutes les techniques sont bonnes ».

« Pour une entreprise capitaliste c'est pas mal (de commencer quelque part) mais l'objectif ça reste de se faire de l'argent. Elles ont un double discours, ils vont faire un discours sur le développement durable et à côté une promo avec des tomates avec 99 centimes. Il ne faut pas prendre les gens pour des cons, on ne peut pas faire des tomates de façon correcte pour 99 centimes. On ne peut pas avoir ce genre de double discours. C'est du marketing. »

« En Belgique une ferme par jour ferme. Elles sont alors reprises par des gros entrepreneurs qui vont dans l'agro-business pour faire du sucre, des céréales n'importe. Mais non, si on a des vrais objectifs, comme ils vendent de l'alimentaire principalement, que fait-on : alors ils vont faire du greenwashing absolu en mettant en tête de gondole qu'ils ont acheté un jus de pomme local. [...] De plus, le gros volume t'empêche de soutenir des petits producteurs donc tu favorises les gros. »

« On ne peut pas dire que l'on participe aux objectifs de développement durable tout en mettant des prix cassés. Le prix à l'achat n'est pas bon. »

6. *Avez-vous observé un changement de comportement chez vos clients depuis que le développement durable devient de plus en plus discuté ?*

« On est là que depuis deux ans. Mais on a vu un changement après le documentaire « Demain ». Je crois qu'il y avait un mouvement global qui était quand même en route et qui depuis quelques années se matérialise finalement. J'ai rencontré le rédacteur en chef de la Meuse Liège, qui m'a dit 'moi voilà, les 3 pages de faits divers chiens écrasés c'est fini, on va orienter développement durable' alors qu'avant ils étaient totalement hermétique à ça. Hermétique parce que leur public était hermétique, et puis maintenant ce sont des journalistes de plus en plus jeunes, et il y a une certaine tendance que le journaliste doit suivre et donc ils réorientent leur lignes. Donc au final on va être alimenté par globalement des informations qui doivent pousser les gens à faire attention à leur mode d'achat. Donc on sait qu'on est en plein dedans. »

7. Votre relation au développement durable est évidente alors ?

Nous apportons, pour moi, une réponse concrète aux objectifs de développement durable, ceux de notre partie et, ce n'est pas évident de faire ce qu'on fait, mais on se casse beaucoup la tête, mais au final ça nous paraît évident.

2. Mails

a. Échange avec Adrian Jehin

Bonjour Alice,

Nous sommes vraiment navrés de répondre aussi tardivement à votre demande, mais mieux vaut tard que jamais !

Effectivement, les ODD ne sont pas connus des entreprises d'économie sociale (et peu connus aussi de manière générale du grand public).

Cependant, il s'agit d'objectifs arrêtés au niveau international, un langage commun à un niveau international auquel il nous semble tout à fait pertinent de se référer.

Par ailleurs, les organisations d'ES n'ont pas attendu les ODD pour s'attaquer aux problématiques sociales/sociétales visées par les ODD. Reste effectivement à communiquer dessus, ce qui n'est pas souvent le cas.

Nous pensons que les ODD sont en effet déjà utilisés par des grandes entreprises et, à notre avis, trop souvent de manière 'greenwashing/socialwashing/impactwashing'.

Les ODD ne sont pas une norme ; la RSE pré-existait aux ODD.

Une collaboratrice de la SFPI nous a indiqué que la contribution aux ODD est clairement un élément déterminant pour distinguer des entreprises 'à impact' d'autres car les ODD sont suffisamment précis pour que n'importe quelle entreprise puisse prétendre y répondre.

Dans l'ensemble, nous pensons effectivement qu'il y a un enjeu pour les entreprises d'ES à communiquer sur leur contribution aux ODD car il s'agit d'objectifs et que ça peut apporter une légitimité supplémentaire à leur action/communication/...

Voici quelques fédérations avec lesquelles vous pourriez prendre contact : SAW-B, Ressources, Financité, EWETA, ATOUT EI...

Et quelques idées d'entreprises : BEES Coop, la Ressourcerie Namuroise, Agricover, Permafunghi, Terre asbl, Usitoo, Dioxyde de Gambettes, Les Petits Riens, Repair Together...

Bien à vous,

Adrian Jehin
Chargé de communication

3. Questionnaire

Entreprise sociale et développement durable

Bonjour, dans le cadre de mon mémoire je réalise une étude sur la communication des entreprises sociales sur les Objectifs de Développement Durable. Les ODDs sont 17 objectifs que plusieurs pays ont entrepris de réaliser d'ici 2030 en adoptant des nouvelles normes, en lançant plusieurs projets etc. Le secteur privé est appelé à participer également.

Les entreprises classiques réagissent de manière assez homogène à cet appel en adoptant de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise); c'est-à-dire qu'elles prennent en compte de façon volontaire les effets négatifs de leur mode de production et agissent en conséquence. Elles doivent néanmoins réussir à prouver leur engagement au public.

Les entreprises sociales semblent ne pas avoir à s'adapter, en particulier celles qui ont une finalité sociale qui fait partie des Objectifs de Développement Durable. Elles n'auraient donc pas besoin de montrer à un public averti qu'elles participent au développement durable de manière adaptée, cet aspect leur serait inhérent.

Le but de ce questionnaire sera d'une part de vérifier ce caractère présumé intrinsèque aux entreprises sociales et de l'autre part d'évaluer dans quelle mesure les entreprises classiques et sociales envoient des signaux de confiance par rapport aux objectifs et comment ils sont perçus par le public.

***Obligatoire**

1. **Quel âge avez-vous? ***

15-18

19-25

25-30

31-40

41-50

50+

2. Êtes-vous *

Un homme

Une femme

Colruyt

3. Saviez-vous que Colruyt était actif dans le développement durable, notamment à travers la participation au ODD « consommation durable » ? *

Oui

Non *Après avoir répondu à la dernière question de cette section, passez à la question 5.*

4. Si oui, comment?

Bouche à oreille

Via leur pub

Je me renseigne sur les endroits où j'achète

Autre :

BNP Paribas Fortis

5. Saviez-vous que BNP Paribas Fortis était actif dans le développement durable à travers le ODD« Travail décent et croissance économique » ? *

Oui

Non *Après avoir répondu à la dernière question de cette section, passez à la question 7.*

6. Si oui, comment?

Bouche à oreille

Je m'intéresse à la finance éthique et j'ai su qu'ils en faisaient

Via leur publicité

Autre :

Les Petits Producteurs

Les Petits Producteurs est une coopérative à finalité sociale. Son but est d'offrir à la ville de Liège un accès à des produits sains et de bonne qualité dont la provenance est locale.

7. **Connaissez-vous les Petits Producteurs ? ***

Oui

Non

8. **Si oui, comment?**

Je vais faire des achats chez eux

Je les ai vus dans le documentaire "Demain"

Je cherchais une alternative aux supermarchés et je les ai découverts

Autre :

9. **Si non, feriez-vous vos achats chez eux en connaissant maintenant leurs objectifs?**

Oui, je ferais confiance à la qualité des produits proposés

Non, je ne pense pas trouver des produits de qualité comme j'en aurais dans un supermarché

Oui, la forme "coopérative" me met en confiance par rapport à la politique du magasin

Oui, c'est important de soutenir la production locale

Non, je ne connais pas ce genre de magasin (modèle coopératif)

Autre :

10. **Si vous êtes déjà allé chez eux, qu'est ce qui a motivé votre choix?**

La forme de "coopérative". Son fonctionnement me paraît garantir un mode de gestion démocratique et m'assure que l'on n'essaye pas de tirer profit du client

Je cherchais une alternative aux supermarchés, les magasins locaux et/ou bios me semblent la solution

L'économie sociale est une réponse aux problèmes de notre société qu'il faut encourager.

Je ne sais pas ce qu'est une coopérative, mais la politique du magasin rejoint mes valeurs personnelles

Il faut soutenir la production locale

Autre :

Crédal

11. **Crédal est une coopérative qui fait de la finance éthique. A priori, confierez-vous votre argent plus facilement à une coopérative comme eux ou pensez-vous que c'est plus sûr de le donner à une banque comme BNP Paribas Fortis ? ***

BNP Paribas Fortis

Crédal *Passez à la question 13.*

BNP Paribas Fortis

12. **Pourquoi? ***

BNP Paribas Fortis est une entreprise importante

BNP Paribas Fortis a une bonne réputation

Je préfère confier mon argent à une "vraie" banque

Je fais confiance à leur politique

Autre :

Passez à la question 14.

Crédal

- 13 **Pourquoi? ***

Je sais que mon argent sera bien pris en charge

J'ai la garanti que la totalité de mon argent sera utilisé pour une bonne cause

La forme de coopérative m'offre une garantie que l'argent placé chez eux ne sera pas utilisé dans des projets peu valorisants

Je cherche à m'éloigner du système actuel de notre société

Autre :

Signes de confiance

Regardez ces deux images



14. **Quel intérieur vous donne plus l'impression que le magasin est dans une optique de développement durable ; ***

La première image

Passez à la question 19.

La deuxième image

Passez à la question 15.

Deuxième image

Pourquoi? (1 pas du tout d'accord, 5 tout à fait d'accord) *

15. Les présentoirs sont faits de matériaux apparemment recyclés (palettes, caisses, etc.)
16. Les légumes et les fruits sont présentés en vrac
17. * L'apparence générale du magasin donne confiance
18. Autre raison

Passez à la question 24.

Deuxième image

Pourquoi? (1 pas du tout d'accord, 5 tout à fait d'accord) *

19. La présence d'étiquette verte m'indique que les produits sont locaux et/ou eco-friendly, etc.
20. La présence de labels certifiant que les produits sont locaux et/ou eco-friendly, etc.
21. La présence du panneau « profitez de la saison ».
22. Le magasin a une apparence qui montre son engagement dans le développement durable.
23. Autre raison

Signes de confiance

Parmi ces facteurs, lesquels pensez-vous offrent une garantie que l'entreprise prend des actions qui ont réellement un impact sur le développement durable? (1 pas du tout d'accord, 5 tout à fait d'accord) *

24. * La finalité sociale de l'entreprise est en rapport avec le concept de développement durable. (1 :2 :3 :4 :5)
25. * La présence de labels sur les produits proposés par l'entreprise
26. * L'entreprise fait mention de son engagement dans le développement durable via son site.
27. * L'entreprise se rattache explicitement aux Objectifs de Développement Durable (en tant que SDG Voice ou en affichant leur logo par exemple)
28. * La présence de publicité par l'entreprise pour un de ses projets à but social, environnemental, etc.
29. * La réputation de l'entreprise
30. * L'entreprise possède une forme de coopérative, d'ASBL, etc.

31. L'entreprise met à disposition des rapports de performances sur l'impact de ses projets pour le développement durable.

Questions ouvertes

32. **Quel texte de présentation vous donne le plus confiance en l'engagement réel de l'entreprise dans le développement durable? ***

Texte 1. "Vous avez choisi [...] vous avez donc choisi les meilleurs prix. Mais peut-être essayez-vous aussi de diminuer la quantité de vos déchets, ou de ne boire que du café durable. De préparer régulièrement des recettes veggie, ou encore de limiter votre consommation de sucre. Bref, vous souhaitez consommer de manière plus responsable, et chez [...], nous voulons vous y aider. Comment ? En rendant nos produits plus durables, pas à pas, en vous inspirant avec des recettes plus équilibrées, en vendant davantage de produits locaux, en utilisant des emballages plus durables... Tout cela, bien entendu, sans perdre de vue notre garantie des meilleurs prix."

Texte 2. "Vous ne trouverez dans nos magasins que des produits de qualité, sélectionnés avec soin, et proposés à prix justes. Pour y parvenir, nous avons fortement limité nos coûts de fonctionnement : aménagement minimaliste, aliments proposés en vrac autant que possible, gamme réduite sur le principe « un besoin = un produit ». Tous nos producteurs n'ont pas le label bio mais tous ont des pratiques que nous cautionnons au niveau écologique et social. Autrement dit, dans biologique, c'est le mot logique que nous privilégions. Et dans l'esprit du mouvement slow food, nous vous proposons une alimentation bonne, propre et juste."

33 **Quel texte et pourquoi? (Numéro + quels éléments vous donnent cette impression par exemple) ***

34. **Quel texte de présentation vous donne le plus confiance en l'engagement réel de l'entreprise dans le développement durable? ***

Texte 1. "[...] vous offre la possibilité de prendre en main l'usage de votre argent et de favoriser le développement de projets créateurs d'emplois pour tous. [...] propose des placements stables, éthiques et solidaires. Le placement chez [...] se fait sous la forme d'achat de parts de coopérateur. Si cette méthode est moins courante, elle est en revanche simple, souple et sans frais. Sur 100€ placés à [...], au moins 80€ sont prêtés à des projets à haut potentiel social, environnemental, humain ou culturel. A cet égard, [...] est un des organismes financiers les plus performants en Europe."

Texte 2. Chez [...], notre priorité est de délivrer sur le long terme des retours sur investissement durables. Cela signifie que les pratiques durables sont au cœur de nos activités de gestion. Nous souhaitons être acteurs du changement : à la fois pour nos clients, leurs bénéficiaires mais aussi pour la société dans son ensemble. Parce qu'investir est notre raison d'être, nous choisissons : D'exprimer de manière transparente notre approche de l'investissement durable au travers d'objectifs et d'engagements clairs/ De nous concentrer sur des problématiques clés : la transition énergétique, la protection de l'environnement,

l'égalité et la croissance inclusive./ D'investir sur le long terme, en engageant le dialogue avec les sociétés et les régulateurs pour promouvoir les meilleures pratiques./De sensibiliser sur le rôle que peut et doit jouer la finance dans le développement durable."

35. **Quel texte et pourquoi? (Numéro + quels éléments vous donnent cette impression par exemple) ***
36. **Bonus: si vous un avez un avis personnel/une remarque sur le sujet de la confiance que vous avez en une entreprise, sur la RSE et son efficacité, sur l'entrepreneuriat social, le développement durable... n'hésitez pas !**

Merci pour votre temps

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
ENTREPRISE SOCIALE	6
1. Définition	6
2. Finalité sociale.....	7
2.1. Lutter contre l'exclusion et renforcer la cohésion sociale	7
2.2. Lutter contre les inégalités Nord-Sud et favoriser la coopération internationale	8
2.3. Offrir des services de qualité dans les soins de santé, l'action sociale et la culture.	9
2.4. Protéger l'environnement et favoriser le développement durable.....	9
2.5. Défendre les droits et les intérêts des consommateurs, des travailleurs ou des minorités	10
2.6. Rencontrer les aspirations éthiques des citoyens	10
3. Formes des entreprises sociales.....	10
4. Financement des entreprises sociales	11
5. La distribution des bénéfices.....	13
6. Quelques chiffres en Belgique	14
7. L'entreprise classique : comment l'entreprise sociale répond aux problèmes du capitalisme	15
7.1. Trois ingrédients clés	16
7.2. Signaux de confiance et réponses aux problèmes du capitalisme.....	17
LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	20
Le développement durable : définition et début	20
1.1. Développement durable et économie	21
1.2. Développement durable et problèmes sociaux.....	23
1.3. Développement durable et écologie.....	23
Premiers pas, prédécesseurs des ODD	24
1.4. United Nations Conference on Environment and Development (1992)	24
1.5. Les Objectifs du Millénaire.....	24
1.6. World Summit on Sustainable Development (2002)	25
1.7. Résultats des OM selon le Rapport 2015	25
1.8. Conférence des nations unies sur le développement durable (Rio 2012, Rio+20)	25
Création des ODD	26
1.9. Agenda 2030	26
Communication autour de ces ODD.....	27
1.10. « Project Everyone »	28

1.11.	Guide des paresseux pour sauver la planète	28
1.12.	Mise en pratique en entreprise.....	28
1.13.	Et en Belgique ?	30
THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE		32
1.	Théorie de C. Oliver.....	32
1.1.	Institutionalism vs. Ressource dependence theory	32
1.2.	Capacité et motifs d'une entreprise à exercer son pouvoir ou influencer les pressions externes.	33
1.3.	Facteurs déterminants	36
2.	Les Objectifs de Développement Durable comme changement institutionnel	39
1.	Cause	39
2.	Constituents	40
3.	Content.....	41
4.	Control.....	41
5.	Context.....	42
STRATÉGIES DE COMMUNICATION.....		44
1.	Stratégie de communication chez les entreprises classiques.....	44
1.1.	La RSE	44
1.2.	Éléments de stratégie de communication RSE	45
1.3.	Problèmes de communication	47
1.4.	Conclusion : stratégie de communication RSE.....	50
1.5.	RSE et entreprise sociale	51
2.	Stratégie de communication chez les entreprises sociales	52
2.1.	Introduction.....	52
2.2.	Interviews de deux coopératives	54
RECHERCHE		58
1.	Méthodologie du questionnaire quantitatif	58
1.1.	<i>Hypothèses</i>	58
1.2.	<i>Définition du problème</i>	58
1.3.	<i>Approche de recherche</i>	59
1.4.	<i>Développement d'un design de recherche</i>	60
1.5.	<i>Choix de l'échantillon</i>	61
1.6.	<i>Choix des entreprises</i>	61
1.7.	<i>Résultats attendus</i>	66
1.8.	<i>Limites du questionnaire</i>	66

2. Analyse des résultats	68
2.1. Chiffres	68
3. Interprétation des résultats	73
CONCLUSION	79
BIBLIOGRAPHIE	82
ANNEXES	86
TABLE DES MATIERES	100