

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**En quoi une stratégie de communication axée sur la
RSE contribue-t-elle à l'image perçue de l'entreprise
par ses consommateurs ?**

Etude de cas : EXKi

Mémoire présenté par Soline ROUVEZ
pour l'obtention du diplôme de Master en Gestion de l'Entreprise

Année académique 2018-2019

Promoteur : Madame Nathalie STAS

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**En quoi une stratégie de communication axée sur la
RSE contribue-t-elle à l'image perçue de l'entreprise
par ses consommateurs ?**

Etude de cas : EXKi

**Mémoire présenté par Soline ROUVEZ
pour l'obtention du diplôme de Master en Gestion de l'Entreprise**

Année académique 2018-2019

Promoteur : Madame Nathalie STAS

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements à l'ensemble des personnes qui ont contribué et m'ont soutenu de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin d'étude.

Je suis reconnaissante envers l'entreprise EXKi pour l'accueil, l'écoute et la confiance qui m'a été accordée durant ces 4 mois de stage. Je tiens à adresser mes plus vifs et chaleureux remerciements à Madame Page, ma maitre de stage, qui m'a permis d'être proactive, efficiente et d'apprendre à travers de multiples manières : présentation, création et suivi de projets, formations ainsi que pour son temps et sa disponibilité lors de nos questionnements, craintes et renfort.

Je voudrais exprimer également mes remerciements envers l'ICHEC. Ces études de Gestion en Entreprise m'ont permis d'acquérir un esprit critique et une ouverture d'esprit notamment à travers les échanges universitaires et un cursus basé sur la gestion de nouveaux business modèles durables et de marketing. Par ailleurs, nous aimerions remercier Madame Stas, sans laquelle ce mémoire n'aurait pas été possible. Je tiens à lui dire merci pour ses conseils, ses retours d'une grande rapidité, ses réponses à mes questionnements qui m'ont permis de recadrer, remettre en question et prendre de la hauteur sur ce travail conséquent.

Enfin, je ne pouvais pas terminer sans remercier de tout cœur ma famille et mes proches. J'adresse un merci tout particulier à mes parents et à mes amis proches qui m'ont soutenu et donné des conseils avisés tout au long de la réalisation de ce travail. Ils ont rendu ces années d'études mémorables et remplies de rire et de joie !

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre 1 : Enoncé du sujet et question de recherche.....	1
Chapitre 2 : Méthodologie.....	4

PARTIE THEORIQUE

Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises (« RSE »)	9
1. Cadre conceptuel de la RSE.....	9
1.1 Définition.....	10
1.2 Concepts autour du terme « RSE »	11
2. Eléments de la RSE.....	12
2.1 Objectifs d'une démarche RSE.....	13
2.2 Cibles.....	14
2.3 Bénéfices de la RSE.....	15
2.4 Revers de la RSE.....	16
2.5 Champ d'application.....	17
3. Management et la RSE.....	17
3.1 Stratégies de RSE.....	17
3.2 Principes essentiels concernant les stratégies de développement durable.....	18
3.3 Théorie des parties prenantes.....	19
3.4 Classification des entreprises par rapport à leur stratégie d'innovation et leur perception du développement durable.....	20
<i>Conclusion du chapitre 1.....</i>	<i>22</i>
 Chapitre 2 : L'image de l'entreprise.....	23
1. Image de l'entreprise.....	23
1.1. Définition.....	23
1.2. Niveaux d'image.....	24
1.3. Construction de l'image.....	25
1.4. Rôles de l'image.....	26
2. Notions corrélées à l'image : notoriété et réputation.....	27
2.1. Notoriété.....	27
2.2. Réputation.....	27

3. Relation entre image, notoriété et réputation.....	29
3.1. Lien entre réputation et notoriété.....	29
3.2. Lien entre image et réputation.....	29
3.3. Lien entre image et notoriété.....	29
4. Positionnement.....	30
4.1. Définition.....	30
4.2. Diagnostic.....	31
5. Cas pratiques.....	32
5.1. Starbucks.....	32
5.2. Subway.....	33
<i>Conclusion du chapitre 2.....</i>	<i>33</i>

Chapitre 3 : La communication relative à la RSE.....34

1. Communication.....	34
1.1 Communication interne vs externe.....	34
1.2 Communication produit vs institutionnelle.....	35
2. Communication axée sur la RSE.....	35
2.1 Définition.....	35
2.2 Différence avec l'éco-communication et le marketing responsable.....	36
2.3 Objectifs.....	37
2.4 Communication RSE et les parties prenantes.....	37
3. Importance et risques lié à la communication RSE.....	39
3.1 Avantages.....	39
3.2 Risques.....	40
3.3 Greenwashing.....	40
4. Eléments de la communication.....	43
4.1 Message.....	43
4.2 Outils.....	44
4.3 Ton.....	47
5. Recommandations théoriques.....	47
5.1 Stratégie de communication.....	47
5.2 Public-cible.....	47
5.3 Transparence.....	48
5.4 Cohérence.....	48
<i>Conclusion du chapitre 3.....</i>	<i>49</i>

Conclusion de la partie théorique.....50

PARTIE PRATIQUE : Etude de cas – EXKi

Chapitre 1 : Le diagnostic stratégique d'EXKi.....	52
1. Carte d'identité	52
1.1 Présentation de l'entreprise	52
1.2 Vision, Missions et Valeurs	53
1.3 Structure organisationnelle	55
1.4 Marketing mix.....	55
2. Analyse du contexte micro-économique.....	57
2.1 Clients.....	57
2.2 Concurrents	58
2.3 5 Forces de Porter	60
3. Analyse du contexte macro-économique	62
3.1 Marché de la restauration rapide.....	62
3.2 Analyse PESTEL	62
3.3 Tendances du marché alimentaire belge.....	65
3.4 Positionnement	69
4. Conclusion	70
4.1 Analyse SWOT	70
<i>Conclusion du chapitre 1.....</i>	73
Chapitre 2 : La communication axée sur la RSE d'EXKi.....	74
1. Stratégie axée sur la RSE.....	74
1.1 Rethink	74
1.2 Etats des lieux : benchmark des concurrents.....	77
2. Communication axée sur la RSE.....	81
2.1 Communication RSE d'EXKi.....	81
2.2 Etats des lieux : benchmark des concurrents.....	83
2.3 Synthèse des communications en termes de RSE.....	85
3. Conclusion	86
3.1 SWOT d'EXKi vis-à-vis de la stratégie RSE.....	86
<i>Conclusion du chapitre 2.....</i>	89
Chapitre 3 : La cohérence de la stratégie de communication axée sur la RSE.....	90
1. Image voulue d'EXKi en termes de RSE	90
1.1 Secteur d'EXKi.....	90
1.2 Points forts et points faibles en matière de durabilité.....	90
1.3 Côté précurseur d'EXKi	91

1.4 Communication.....	91
2. Image perçue par les consommateurs en termes de RSE	92
2.1 Méthodologie du sondage.....	92
2.2 Résultats du sondage.....	94
2.3 Conclusion du sondage et recul critique.....	102
3. Ecart entre les deux images en termes de RSE	103
3.1 Ecart.....	103
3.2 Similitude.....	104
4. Projet de recommandation lié aux communications et actions en termes de RSE.....	104
4.1 Méthodologie des entretiens.....	104
4.2 Conclusion des entretiens.....	105
5. Recommandations en termes de communication RSE.....	107
5.1 Objectifs de communication.....	107
5.2 Stratégie de communication.....	107
5.3 Cibles.....	108
5.4 Outils.....	109
5.5 Messages.....	114
5.6 Ton.....	115
6. Recommandations en termes d'actions RSE.....	115
6.1 Axe environnement.....	116
6.2 Axe santé.....	119
6.3 Axe communauté.....	121
6.4 Axe travail.....	122
<i>Conclusion et recul critique du chapitre 3.....</i>	124
Conclusion de la partie pratique.....	126

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale.....	129
<i>Bibliographie.....</i>	133
<i>Compléments bibliographiques.....</i>	146
<i>Liste des annexes.....</i>	156
<i>Annexes.....</i>	158

Introduction Générale



Partie théorique

- Chapitre 1: La Responsabilité Sociétale des Entreprises (« RSE »)
- Chapitre 2: L'image de l'entreprise
- Chapitre 3: La communication relative à la RSE



Partie pratique - Etude de cas : EXKi

- Chapitre 1: Le diagnostic stratégique d'EXKi
- Chapitre 2: La communication RSE d'EXKi
- Chapitre 3: La cohérence de la stratégie de communication axée sur la RSE



Conclusion Générale

Introduction Générale

Chapitre 1 : Enoncé du sujet et question de recherche

Durant notre cursus d'étudiant en Master en Gestion d'Entreprise à l'ICHEC Brussels Management School, le mémoire de fin d'étude tient une place prépondérante. Les objectifs de ce travail de fin d'étude sont divers. Premièrement, celui-ci nous permet de porter un **regard critique** sur certaines problématiques auxquelles nous avons été confrontées durant ces dernières années d'enseignement. Deuxièmement, ce mémoire a pour but de nous **spécialiser dans un domaine** pour lequel nous éprouvons un intérêt. Par ailleurs, ce travail est *un mémoire de recherche appliquée* qui a pour finalité **d'apporter des nouvelles connaissances à une théorie existante** grâce à notre contribution personnelle (Paquet & al, 2018, p.82).

Pour atteindre ces objectifs, nous avons choisi un thème propre au domaine des Sciences de Gestion et pour lequel nous avons un intérêt : la **communication en responsabilité sociale des entreprises** (ci-après « **RSE** »). Plusieurs facteurs ont été déterminants dans ce choix.

Premièrement, bien que la RSE soit apparue dans les années 1980, la communication RSE est un sujet nouveau pour les entreprises et qui permet d'ouvrir un débat. En effet, **une prise de conscience** par rapport à l'impact des actions des entreprises et plus spécifiquement aux externalités négatives produites par celles-ci est apparue au cours du 21^{ème} siècle à la suite des scandales sanitaires et environnementaux (la crise de la vache folle, Tchernobyl, la marée noire causée par Total). Par conséquent, l'entreprise se dote d'un nouveau rôle, celle **d'assurer sa légitimité**. Les entreprises incorporent dès lors la **RSE dans leur vision d'entreprise**.

A l'heure actuelle, communiquer devient **un enjeu stratégique** et incontournable pour les entreprises. Elles comprennent qu'il faut informer leurs consommateurs sur la durabilité car ils en sont demandeurs. De plus, cela permet de redorer leur image et de bâtir leur « capital confiance ». Cependant, en 2017, 77% des Français détiennent un smartphone selon une étude Deloitte et par conséquent une action de communication mal entreprise peut avoir des effets médiatiques dramatiques (Youen, 2017). Une exigence élevée et significative de la part des consommateurs est également perçue. « 56% des consommateurs français souhaitent que les entreprises prennent position sur les questions sociales, culturelles, environnementales et politiques qui leur tiennent à cœur » et 62% d'entre eux souhaitent qu'elles s'engagent dans le respect de l'environnement dans lequel l'entreprise opère (Accenture, 2019). Dès lors, nous nous interrogeons :

- Comment communiquer des actions en responsabilité sociétale des entreprises qui s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise ?
- Une entreprise peut-elle survivre en 2019 sans stratégie de RSE ?
- Les consommateurs sont-ils dupes à ces différentes communications axées sur le RSE ? Quel est l'effet de celle-ci dans la perception de l'image et par conséquent à travers le processus d'achat ?

Par conséquent, face à ces questionnements, nous avons pu déduire que la responsabilité sociétale des entreprises, bien que ce soit un sujet en vogue, manque de recherches sur la façon de communiquer de la part des entreprises pour que l'image qu'elles veulent transmettre soit perçue de la même manière par son destinataire. De plus, certaines entreprises ont une réelle volonté de s'engager mais réalisent des démarches qui ne sont pas toujours bien coordonnées avec leur stratégie globale. Malheureusement, les répercussions de ce genre d'actions ne sont pas toujours celles souhaitées par l'entreprise telles qu'une perception négative et un découplage entre les actions et les communications. La communication axée sur la RSE est-elle dès lors au service de l'image de l'entreprise ?

Un **paradoxe** est également constaté entre la sous- et sur-communication RSE. D'un côté, lorsque l'entreprise communique sur son engagement RSE ; elle s'expose à des critiques et doit dès lors être vigilante. D'un autre côté, une entreprise qui ne communique pas ou très peu sur ses démarches se voit accusée de ne pas se responsabiliser en ne prenant guère en compte ses externalités négatives. Par conséquent, communiquer n'est pas sans risque mais nécessaire en 2019, à l'heure où la population est davantage consciente et réalise des actes de plus en plus responsables (Accenture, 2019). Ce constat nous amène à la question de la manière adéquate de communiquer pour que l'image perçue par ses consommateurs soit positive. En d'autres mots, **quelle est la stratégie de communication axée sur la RSE à entreprendre pour valoriser son image ?**

Deuxièmement, le choix de ce sujet a été renforcé par deux cours suivies en master 1. D'une part, le cours de gestion de « Nouveaux Business models durables », nous a permis d'acquérir un esprit d'ouverture et de comprendre qu'on puisse **allier durabilité et stratégie**. D'autre part, le cours de Madame Stas, promotrice choisie, sur la communication RSE nous a permis d'appréhender la communication sur le thème de la durabilité en y abordant des concepts-clés tels que la **cohérence** et la **transparence** des actions entreprises.

Troisièmement, ce thème a été choisi pour une raison personnelle. Nous avons toujours eu un intérêt pour la perception des consommateurs ainsi que pour le domaine du marketing. Cet intérêt s'est traduit au travers de nombreuses implications dans les études de marché. De plus, le secteur agroalimentaire nous touche particulièrement : nous sommes végétariens depuis huit ans et la durabilité de ce domaine est un sujet pour lequel tout individu devrait être conscient pour manger sainement et consciemment par rapport aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Dernièrement, le choix du cas d'étude s'est porté naturellement sur **EXKi**, l'endroit où nous avons réalisé notre stage. La sélection d'entreprises a été faite en fonction de critères importants à nos yeux : une société respectant son environnement et autrui, ne faisant pas du greenwashing et si possible, offrant des produits sains et végétariens. La préférence d'EXKi comme nomination de stage s'est vite imposée car c'est **une entreprise belge promouvant des produits de qualité et respectueux de l'environnement**. EXKi a été choisi comme sujet d'étude grâce à l'acquisition de la connaissance de la stratégie de l'entreprise ainsi que l'accessibilité aux données écrites et orales qui sont déterminantes pour mener à bien ce mémoire. De plus, quatre mois de stage nous ont permis d'observer et de nous impliquer dans l'entreprise, ce qui représente une **plus-value** dans la compréhension managériale de l'entreprise.

Face à l'ensemble de ces facteurs, plusieurs formulations de questions de recherche ont été émises.

- La cohérence entre une stratégie de développement durable et sa communication est-elle un atout majeur pour l'entreprise face à ses concurrents ?
- Quelle stratégie de communication mettre sur pied pour répondre aux attentes des consommateurs en matière de développement durable ?
- Comment assurer la cohérence entre une stratégie de développement durable et une stratégie de communication face aux attentes des consommateurs ?

La sélection finale s'est portée sur nos diverses options, notre attrait pour la durabilité et à la communication ainsi que nos intérêts personnels et motivations à traiter ce sujet. La formulation de la problématique est la suivante :

« En quoi une stratégie de communication axée sur la RSE contribue-t-elle à l'image perçue de l'entreprise par ses consommateurs ? Etude de cas : EXKi »

Le choix de ces concepts a été minutieusement réfléchi et élaboré afin que cette problématique soit la plus précise possible. En effet, nous pouvons parcourir ensemble le processus de ces concepts-clés :

- **Stratégie vs politique** : La notion de stratégie fait référence à une série d'actions alors que la politique va donner l'orientation en fonction de la vision établie au préalable par l'entreprise.
- **Développement durable vs RSE** : La RSE est la prise en compte des principes de développement durable dans les activités de l'entreprise. Elle va donc se rapporter aux pratiques durables de l'entreprise.
- **Responsabilité sociétale des entreprises vs responsabilité sociale des entreprises** : premièrement, le terme « social » exclu le côté environnement et économique. Or l'enjeu de ce mémoire est de parler des stratégies de RSE dans le cadre du développement durable. Le développement durable fait référence aux trois piliers social, environnement et économique : le mot sociétal nous a donc paru plus adéquat. Deuxièmement, la responsabilité est plus globale en utilisant sociétal. Toutes les parties prenantes sont liées à la stratégie RSE.
- **Image vs notoriété** : Le but primaire de ce travail est de comprendre comment EXKi est perçue par ses consommateurs et non pas son degré de notoriété. L'image est construite petit à petit et est basée sur la transparence et la cohérence, deux concepts qui seront au cœur de ce mémoire de fin d'étude.
- **Image vs réputation** : La réputation se distingue par le critère de temps par rapport à l'image. La réputation est construite sur du long terme. Cela fait déjà 18 ans qu'EXKi est implanté en Belgique. Ce que nous souhaitons développer représente les différentes initiatives qu'EXKi doit poursuivre de manière continue pour acquérir une image forte auprès d'un maximum de consommateurs.

En annexe 1, nous pourrons retrouver la justification de la sélection de ces termes précis.

Chapitre 2 : La méthodologie

1. Méthode adoptée

Cette partie a pour objectif de développer la méthode qui a été choisie en fonction des objectifs de notre mémoire. Cette méthode a comme finalité d'apporter des éléments de réponses à la question de recherche grâce à des **données primaires** telles que l'observation directe, le sondage quantitatif, les entretiens individuels et en groupe et les **données secondaires** comme le recueil de données existantes (recherche littéraire, analyse de documents internes). L'ensemble de ces données nous a permis d'apporter un contenu de qualité, pertinent et adéquat à notre question de recherche.

1.1 Recueil de données existantes

La récolte de ces informations a été majoritairement issue des **données littéraires** en comparaison aux données statistiques et chiffrées (Paquet & al, 2018, p.65). Ces données littéraires telles qu'ouvrages, publications, thèses ont été trouvées en bibliothèque ainsi que sur internet. En page 133, **une bibliographie** contenant les sources a été dressée.

Afin de répondre à notre problématique, des concepts ont été précisés tels que la RSE, l'image d'entreprise et la communication afin d'orienter et de cibler notre recherche. L'ensemble de ces données nous a permis d'établir des outils théoriques ainsi que des fondements basés sur les recherches et études existantes.

Des données propres à EXKi ont été également utilisées telles que leur intranet, les mails et documents internes à l'entreprise (livret Rethink). Enfin, des **données statistiques** ont été également utilisées pour chiffrer la croissance du marché de la restauration rapide de qualité ainsi que de mesurer le nombre d'habitants par tranche de population.

1.2 Sondage

Le sondage a été choisi dans un premier temps car nous souhaitons **quantifier l'image** des consommateurs sur la stratégie de communication d'EXKi. L'objectif est double : recueillir de **grandes quantités de données** et évaluer **différents facteurs**. Les facteurs analysés ont été catégorisés en trois divisions dans le sondage : « EXKi en général », « EXKi et le développement durable » et « Les initiatives d'EXKi en matière de développement durable et ses impacts ». Ce sondage comportait 21 questions (neuf questions fermées, neuf questions ouvertes et trois semi-ouvertes).

L'échantillon était constitué de **clients, occasionnels ou réguliers**, d'EXKi. Pour évaluer sa perception sur le sujet de la communication liée à la RSE, le consommateur a besoin d'un niveau de connaissance suffisant de la société. C'est la raison pour laquelle les individus ne se rendant pas chez EXKi ont été exclus du sondage. Le segment s'est également porté sur le **marché belge**. Ce sondage est analysé dans le chapitre 3 de la partie pratique (cfr p.92).

1.3 Entretien

Des entretiens ont également été menés pour **approfondir** les opinions et la perception de nos interlocuteurs. Nous avons réalisé quatre **entretiens individuels** en plus d'autres informels durant notre période de stage et trois **entretiens de groupe**. L'ensemble de ces entretiens ont été **semi-dirigés** et les **guides d'entretien** associés se trouvent en annexe. L'avantage de ces types d'entretien est l'approfondissement des points de vue des répondants qui apporte une réelle plus-value dans l'analyse de la perception et du comportement de ceux-ci quant à la thématique abordée.

1.3.1 Entretiens individuels

Grâce aux guides d'entretien que nous retrouvons en annexe, des **questions fermées et ouvertes** ont pu être posées. Cela nous a permis d'en savoir davantage sur **la stratégie de communication d'EXKi** ainsi que sur la thématique de la **Responsabilité Sociétale des Entreprises**.

Ces quatre entretiens ont été réalisés à Bruxelles, dans les bureaux des interviewés et ont eu une durée approximative de 45 minutes. Les sondés sont les suivants :

1. le manager du Talent et responsable pendant 4 ans de la stratégie Rethink. Mme Page était la plus concernée pour répondre à nos questions sur la stratégie de RSE d'EXKi ainsi que le message qu'EXKi souhaitent délivrer et faire passer à ses consommateurs ;
2. les responsables de la communication Rethink et de la communication digitale. Ces deux personnes travaillent dans le département de Marketing au sein d'EXKi. Elles ont pu apporter de plus amples informations sur la stratégie de communication offline et online ;
3. Madame Ruwet, professeur à l'ICHEC et spécialisée dans le domaine de l'éthique et de la RSE, nous a semblé être une source précieuse d'informations grâce à son expertise dans le domaine.

1.3.2 Entretiens en groupe

Trois entretiens en groupe de trois personnes ont été réalisés **début mai** dans le cadre du dernier chapitre pratique et avec comme objectif de connaître leur avis sur le ton, message et outils à adopter concernant **la stratégie de communication axée sur EXKi**. Ces entretiens nous ont permis d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses et recommandations liées à cette thématique (cfr p.104). L'entretien composé de questions fermées et ouvertes durait une heure et a été réalisé à Bruxelles (restaurants EXKi et bureau de coworking).

Le groupe a permis aux répondants **d'interagir** et de débattre sur les motivations. Le premier groupe était des clients fidèles se restaurant 1x/semaine chez EXKi, le deuxième des clients réguliers allant 1x/mois chez EXKi et le dernier, des clients semi-réguliers c'est-à-dire ayant une fréquence d'achat d'1x/2 mois.

1.4 Observation directe

Dernièrement, nous avons réalisé un **stage** dans l'entreprise EXKi d'une durée de **quatre mois**, ce qui a permis l'observation dite en **milieu naturel** et sous la **forme participante** (Giroux & Tremblay, 2002, p.163). Ce stage en entreprise nous a permis de contribuer aux projets en cours tels que des projets de co-création sur la durabilité et de mieux comprendre la volonté des employés de s'investir dans la durabilité dans leur société. De plus, des observations par rapport au fonctionnement d'initiatives durables ont pu être faites permettant de nous interroger et d'avoir un recul critique par rapport à celles-ci.

Ces observations ont été réalisées de manière informelle et sans grille d'observation. Toutefois, l'ensemble de ce stage nous a permis d'acquérir une **meilleure compréhension de l'entreprise** et son organisation. Enfin, une récolte de données pertinentes liées à notre problématique a été faite sur base de comportements, ressentis, échanges, engagement et collaboration entre l'entreprise et l'observateur.

2. Etapes de travail

Afin d'établir la méthodologie, un plan visuel a été établi en annexe 2 permettant de développer la méthodologie suivante.

2.1 Partie théorique

Dans un premier temps, la problématique a été définie. Nous partons de cette problématique et développons les concepts liés à celle-ci dans la première partie grâce à la *recherche littéraire*. Les concepts sont les suivants : la Responsabilité Sociétale des Entreprises, l'image d'entreprise et la communication axée sur la RSE. Chacun de ces termes représente un titre de chapitre dans la partie théorique.

1. Le premier chapitre nous permettra d'appréhender la **RSE** dans son contexte actuel et l'insertion de ce thème dans la stratégie d'entreprise.
2. Le deuxième chapitre précisera le rôle de **l'image** auprès des parties prenantes de l'entreprise ainsi que la perception du thème de la durabilité.
3. Le dernier chapitre portera sur la **communication RSE** en y incorporant les outils, messages et ton ainsi que les recommandations pour une entreprise dans ce domaine.

Enfin, une conclusion sera établie en avançant le lien entre ces trois concepts.

Cette partie de recherche et d'analyse sur le plan théorique, nous semble cruciale afin d'explorer et de mettre en contexte ces concepts-clés qui seront par la suite mis en pratique à travers un cas d'entreprise.

2.2 Partie pratique

Dans un deuxième temps, sur base de cette approche théorique, nous pouvons entamer l'analyse pratique pour répondre de manière précise et complète à notre problématique. Pour rappel, celle-ci se formule de la manière suivante : « En quoi une stratégie de communication axée sur la RSE contribue-t-elle à l'image perçue de l'entreprise auprès de ses consommateurs ? Etude de cas : EXKi ». Pour répondre à cette problématique, **5 phases** sont identifiées en vue de combler l'écart potentiel entre l'image voulue d'EXKi et l'image perçue par les consommateurs d'un point de vue RSE. L'objectif étant de développer une **stratégie de communication axée sur la RSE adéquate et cohérente avec l'entreprise**.

1. La première phase est d'analyser le **diagnostic stratégique** d'EXKi en tenant compte de son contexte micro- et macroéconomique. La communication est liée à des thématiques qui concernent le consommateur et qui sont propres à l'entreprise, une analyse du contexte actuel est donc nécessaire.
2. Deuxièmement, nous approfondissons cette analyse en nous concentrant sur la stratégie de développement durable et de **communication** de EXKi et de ses concurrents.
Pour ces deux premières étapes, des outils *internes* ont été mis à notre disposition comme des dossiers partagés, des *entretiens individuels* réalisés avec les départements « Marketing » et « Talent ». Des *observations* ont été également faites durant notre période de stage.
3. En troisième lieu, nous déterminons l'écart entre l'image voulue et perçue d'EXKi par ses consommateurs. Pour cela, un *sondage* a été réalisé permettant de connaître la perception des consommateurs d'EXKi et de sa stratégie de communication liée aux actions de RSE. De plus, des questions ont été posées afin de connaître d'une part les attentes des sujets (contenu) RSE qu'ils voudraient voir communiqués pour rapprocher le plus possible l'image voulue et l'image perçue et d'autre part les canaux adéquats pour les informer sur cette thématique.
4. La quatrième phase est une **approche qualitative**. Début mai, trois *entretiens en groupe* composés de clients d'EXKi ont été réalisés pour approfondir la **méthode adéquate de communication** et de rester en adéquation avec les valeurs d'EXKi. Ceux-ci nous ont également permis de trouver le ton et le canal pour communiquer les sujets RSE et d'approfondir des thèmes d'actions et communications axées sur la RSE.
5. La dernière phase consiste à développer une **recommandation**. Pour cela, nous allons prendre du recul sur base de l'ensemble des outils théoriques et pratiques mis en place dans ce travail. Enfin des **solutions concrètes** de communications et d'actions RSE sont proposées.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Introduction Générale



Partie théorique

- Chapitre 1: La Responsabilité Sociétale des Entreprises (« RSE »)
- Chapitre 2: L'image de l'entreprise
- Chapitre 3: La communication relative à la RSE



Partie pratique - Etude de cas : EXKi

- Chapitre 1: Le diagnostic stratégique d'EXKi
- Chapitre 2: La communication RSE d'EXKi
- Chapitre 3: La cohérence de la stratégie de communication axée sur la RSE



Conclusion Générale

Partie théorique

Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (« RSE »)

Aujourd'hui, le **rôle** et les **objectifs** des entreprises ont changé en terme de responsabilité et plus particulièrement de responsabilité sociétale. Les entreprises ne doivent dorénavant plus uniquement répondre aux attentes et exigences de leurs actionnaires. Elles sont également **responsables** face à leurs actes portant sur l'environnement et la société qui les entourent. Les organisations doivent continuer à assurer une performance financière tout en garantissant un **dialogue de confiance et de transparence** face à l'ensemble de ses parties prenantes (Abbes, 2013). Ceci est favorisé par des modes de production préservant les ressources et l'environnement naturel. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (la « RSE ») est désormais un enjeu stratégique pour les entreprises.

Les sociétés sont les principaux acteurs du progrès économique dans notre société actuelle. Cependant, cela va de pair avec l'industrialisation et ses conséquences. La pollution, les conditions de travail et la société de consommation sont des facteurs à prendre également en considération (Girardot, 2019). Parti de ce constat, la RSE a vu le jour comme une **réponse** à cette prise de conscience de l'ensemble des parties prenantes. Certains gestionnaires définissent le concept de la responsabilité sociétale des entreprises dès les années 1980. Néanmoins, son apparition dans les entreprises et plus précisément dans les stratégies d'entreprise date du début du 21^{ème} siècle : les entreprises sont intégrées dans la société et doivent être en adéquation avec son utilité sociale, économique et environnementale (Ghera, 2010).

Dans le but de répondre à la question de savoir **si une communication axée sur la RSE contribue à l'amélioration de l'image de l'entreprise auprès de ses consommateurs**, une définition du concept de responsabilité sociétale des entreprises est primordial afin de pouvoir par la suite développer une communication liée à celle-ci.

Ce premier chapitre a pour objectif de nous permettre de comprendre **le thème de RSE** dans sa globalité pour pouvoir préciser la responsabilité des entreprises à travers une **mise en contexte** et des exemples concrets. Une analyse de ses perspectives, ses avantages et inconvénients, ses cibles ainsi que son champ d'application est également développée. Enfin, la RSE sera incorporée au thème du management ainsi qu'une mise en pratique.

1. Cadre conceptuel de la RSE

Depuis quelques années, les termes « développement durable » et « RSE » sont devenus des notions en vogue à tel point qu'on se questionne si au 21^{ème} siècle une entreprise peut survivre sans stratégie de développement durable et rapport RSE. Ce thème apparaît à la une des journaux, dans les publicités ainsi que dans la stratégie des entreprises. Toutefois, plusieurs notions sont régulièrement assimilées à la RSE sans en faire véritablement partie. Dans ce contexte, un rappel des **notions** de la RSE est sans doute utile.

1.1 Définition

Nous trouvons dans la littérature de nombreuses définitions de la RSE. Nous en retiendrons **trois** qui nous paraissent les plus complémentaires.

1.1.1 Norme internationale ISO 26000

Norme internationale sur la responsabilité sociétale des organisations (ISO 26000) définit la RSE comme la « **responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent** qui :

- permet d'atténuer les externalités négatives et favorise des actions écologiques et sociales afin d'apporter des comportements alternatifs à la globalisation, surconsommation et des réponses aux crises écologiques et sociales mondiales (Bodet & Lamarche, 2013, p.2). ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes et va au-delà des frontières et du cadre de l'entreprise ;
- et doit se conformer aux règles et assure une responsabilité légale.

Elle ne correspond pas exclusivement à un plan d'action de la part des entreprises. Elle doit faire partie de la stratégie afin d'être cohérent avec les différentes parties prenantes.

1.1.2 Triple résultats

Le concept de la RSE peut être aussi évoqué dans une perspective de triples résultats en faisant référence au « Triple Bottom Line » ou aux « 3P », *Profit, People et Planet*. Cela signifie que l'entreprise se base sur **3 axes** à savoir **économique, social et environnemental**. Concrètement, celle-ci sera amenée à « réduire son empreinte environnementale, améliorer ses standards sociaux et être à l'écoute de ses parties prenantes » (Fougerat, 2017).

La RSE est donc dans un premier lieu présenté comme une réponse indispensable à la problématique du développement durable en renvoi à ces trois dimensions. Les entreprises socialement responsables dans le cadre **économique** doivent favoriser la transparence de leurs activités commerciales, promouvoir une communication éthique, éviter la corruption et créer un code éthique.

Le pilier **social** permet de renforcer le personnel et la communauté locale grâce à une culture d'entreprise forte en promouvant le *bottom up*. Des formations, une suppression de toute forme de discrimination et un développement de l'emploi font partie également de ce pilier.

Dans le cadre du pilier **environnemental**, la société va innover dans ses processus afin de réutiliser au maximum ses matières premières tout en promouvant une économie d'énergie, d'eau, une politique de gestion de déchets passant notamment par l'emballage qui représente une empreinte environnementale.

1.1.3 Différentes catégories de responsabilités selon Carroll

Carroll définit la RSE comme « l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société en englobant les caractéristiques économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Carroll classe ces différentes catégories sous forme de pyramide (Carroll, 1999). D'après lui, la société doit être **responsable sur ces quatre niveaux afin d'être performante sur le plan RSE** (Bernard & al, 2018, p.3).

1. La **responsabilité économique** est une dimension de base et essentielle car l'entreprise doit pouvoir assurer **un certain niveau de rentabilité** afin de développer les différents niveaux de responsabilités. Par exemple, la société doit être capable de continuer à innover, assurer des rémunérations justes, tenir les promesses à l'égard des parties prenantes et actionnaires. En d'autres, mots, l'entreprise ne répondra aux autres niveaux de responsabilités que si elle répond dans un premier temps à ses obligations de rendement.
2. La **responsabilité légale** nécessite **un cadre réglementaire** dans laquelle l'organisation va développer ces différentes catégories de responsabilité en se conformant aux lois contrairement à la responsabilité philanthropique, cette dernière n'étant guidée « ni par les lois, ni par les attentes codifiées des membres de la société » (Ingham, 2018, p.5).
3. De ce cadre réglementaire, **l'entreprise peut décider** de ses activités volontaires ou discrétionnaires comme le don ou le parrainage.
4. La **responsabilité doit être éthique** : la société doit se comporter de manière **juste et équitable** en ne causant pas de préjudice à autrui.

Néanmoins, face à cette définition, la classification de Carroll et la mise en avant du profit peut être critiquée : Carroll déduit que la RSE doit d'abord tenir compte du profit, ensuite l'entreprise doit suivre certaines réglementations et enfin, insérer des activités philanthropiques. Or, la RSE doit être incorporée dans l'ensemble des activités économiques, sociales et environnementales. Elle forme un tout et **ne doit pas être prise individuellement**.

1.2 Concepts autour du thème « RSE »

Une multitude de notions dérivent ou se retrouvent dans le thème de la RSE : l'éthique, le développement durable, la comptabilité intégrée, la publicité responsable, l'entreprise citoyenne ou le commerce équitable... En voici quelques exemples :

1.2.1 Ethique des affaires

La RSE peut être associée à « l'éthique des affaires ». Cependant, ce sont deux notions différentes : d'une part, l'éthique relève du bien faisant référence à un niveau individuel, alors que la **RSE a un champ d'application plus large** souvent associé au cadre de l'entreprise. D'autre part, « le comportement éthique est assimilé à une attitude respectueuse des réglementations et des engagements contractuels » (Ramdani, 2012, p.11). La RSE est liée à des **engagements volontaires** et va au-delà du cadre individuel ou légal.

1.2.2 Développement durable

Le concept de développement durable est apparu en **1987** pour la première fois dans le rapport Brundtland lors de la Commission Mondiale sur l'Environnement et du Développement. Ce terme a été défini comme suit : « **un mode de développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins, sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs** ».

La RSE va **au-delà du concept de développement durable** car il implique que les valeurs de l'entreprise soient retransmises dans l'ensemble de ses actions et ses communications afin d'assurer une cohérence entre ses actions et ses déclarations. La **RSE est la démarche opérationnelle** du développement durable au sein de l'entreprise, elle est donc perçue comme le « volet organisation ».

1.2.3 Commerce équitable et commerce solidaire

Le **commerce équitable** fait référence à des échanges commerciaux Nord-Sud sous forme de partenariat qui concerne principalement des produits alimentaires. Selon Equiterre, pour qu'un produit soit dénommé équitable, il doit répondre à certains critères. Premièrement, les producteurs ont la garantie de recevoir une **rémunération juste** ainsi que des conditions commerciales décentes. Deuxièmement, les produits sont cultivés ou traités avec des **modes de production responsable**. Troisièmement, d'un point de vue financier, une partie des profits est reversée à des communautés locales afin de prendre en charge et soutenir le **développement local** (Equiterre, 2018). Max Havelaar est un exemple de label du commerce équitable.

Le **commerce solidaire** se différencie du commerce équitable dans la mesure où les relations commerciales reposent sur **l'initiative solidaire**. Il n'y a **pas de cadre et de critère contraignant** par rapport au commerce équitable qui reposent sur des contrôles à travers ses modes de production et ses relations avec ses partenaires. Par exemple, le consommateur va soutenir le commerce solidaire en achetant un produit à une entreprise qui favorise l'embauche et l'insertion de personnes socialement défavorisées (Balineau, 2010, p.28).

2. Eléments de la RSE

Les entreprises, véritables moteurs du développement économique, scientifique et technique ne cessent de contribuer à la globalisation économique concourant aux externalités positives et négatives. Les organisations ne sont-elles pas les premières responsables à participer aux enjeux durables de notre environnement ? Par conséquent, les entreprises engagées en matière de RSE ont de multiples responsabilités aussi bien internes qu'externes.

Cette deuxième partie du chapitre 1 nous permet de développer les facteurs liés à la responsabilité sociétale des entreprises : les cibles, les avantages et inconvénients, ainsi que son champ d'application.

2.1 Objectifs d'une démarche RSE

Dans un premier lieu, nous allons analyser les motivations pour lesquelles les entreprises se lancent dans une politique de RSE.

Premièrement, il faut **une volonté de la part des dirigeants de changer les habitudes**. Par exemple, la société de restauration belge EXKi a mis en place sa stratégie autour de la RSE dès sa création. Ils ont voulu offrir à leurs clients un service de restauration rapide tout en mangeant sainement grâce à des produits ultra-frais et en partie issus de l'agriculture biologique et local.

La deuxième raison est **la pression accrue des parties prenantes**. Selon une enquête du cabinet Edelman, « 83% des sondés ont déclaré privilégier les produits provenant d'entreprises tenant compte du développement durable et 90% affirment qu'il est du devoir des entreprises de tenir compte de l'environnement et la société » (Henrich, 2019). Les Etats mettent également la pression sur les grandes entreprises afin qu'ils respectent la transparence des conditions de travail ou sur le plan environnemental (d'Humières, 2014).

Une troisième raison est **la maîtrise des risques**.

La RSE permet de surmonter des crises économiques, environnementales et sociales, en voici trois exemples.

- Pendant des années, la firme **Nike** a été accusée par l'Organisation Internationale du Travail de mauvaises conditions de travail dues à l'activité d'enfants mineurs et aux heures de travail supplémentaires forcées. Ces révélations ont nui à sa réputation. Afin d'améliorer la situation, Nike a mis en place l'ONG « Fair Labor Association » dans le cadre de sa politique RSE dans le but de lutter contre ces pratiques. De plus, l'entreprise réalise régulièrement des contrôles pour s'assurer qu'aucune fraude n'ait plus lieu. Nous retrouvons dans le rapport RSE de Nike, une transparence dans les actions concernées par l'amélioration des conditions de travail telles que la qualité et la santé de leurs collaborateurs (El Khoury, 2018).
- En 2010, **Nestlé** a été touché par le scandale lié à l'utilisation d'huile de palme notamment dans ses *KitKat*. L'emploi de l'huile de palme peut provoquer la disparition des orangs outangs ainsi que la déforestation (Petit, 2017). Pour répondre à ces impacts, Nestlé a décidé de n'utiliser que de l'huile de palme certifiée durable depuis 2015. Néanmoins, en 2019, l'emploi de cette huile certifiée n'est pas encore entrée en vigueur et le délai a été reporté pour 2020. Malgré cela, une diminution du pourcentage lié à l'utilisation de l'huile de palme dans leurs confiseries a été inscrite dans leur rapport RSE (Petit, 2017).
- L'enseigne **H&M** a décidé d'éviter tout risque de la part de ses parties prenantes concernant l'emploi du coton, matière première indispensable pour le textile. Par conséquent, la société indique que leur coton n'est pas issu du travail illégal dans l'intention de rassurer les parties prenantes.

2.2 Cibles

Face à la pression croissante des différents acteurs, la RSE n'est pas seulement adressée aux employés de l'entreprise mais à l'ensemble de ses parties prenantes (associations, actionnaires, salariés, fournisseurs, pouvoirs publics et sous-traitants).

2.2.1 Clients

Premièrement, la RSE s'adresse aux clients, en les informant sur les actions prises par l'entreprise afin d'être responsable socialement. Il y a pareillement une réelle **demande** de la part des consommateurs d'une entreprise d'être plus transparente, par exemple à travers un rapport de développement durable. A l'ère du digital, les informations se trouvent facilement, par exemple la traçabilité des produits et de plus en plus de consommateurs se sentent concernés par les achats responsables. Ils deviennent **consomm'acteurs** et intègrent la RSE comme critère dans leur prise de décision. Ce terme associe les mots « consommateur » et « acteur » et désigne une personne engagée et ayant une attitude réfléchie dans ses achats (Retaildetail, 2018).

2.2.2 Collaborateurs

La RSE permet d'unir l'ensemble des collaborateurs autour de **valeurs communes**. L'engagement environnemental et sociétal sont des facteurs qui motivent et rassemblent les employés permettant l'innovation, le respect ainsi que la fierté d'autrui.

2.2.3 Actionnaires

Pour Friedman, la seule responsabilité de l'entreprise était de satisfaire les actionnaires en augmentant les profits. Aujourd'hui, cette responsabilité va au-delà des actionnaires prenant en compte toutes les parties prenantes : le terme « actionnaires socialement responsables » sous-entend investir de l'argent dans des actions socialement responsables. Il a donc **une responsabilité au sens plus large que le profit et la rentabilité** (Perez, 2002, p.133).

2.2.4 Fournisseurs et sous-traitants

Les fournisseurs et sous-traitants sont concernés par la RSE dans la mesure où ils ont la **responsabilité de fournir et de traiter les produits de façon la plus responsable possible**, donc en utilisant les ressources de manière plus efficiente, en atténuant les effets nocifs comme la pollution ou l'excès de déchets.

2.2.5 Pouvoirs émergents

Les pouvoirs émergents comme les **médias et les ONG** peuvent influencer une image, réputation et notoriété de l'entreprise. La communication en terme de RSE se doit d'être claire, transparente et cohérente entre les déclarations et les actes réalisés (Fougerat, 2017).

2.3 Bénéfices de la RSE

L'objectif principal de l'entreprise n'est plus exclusivement centré sur le fait d'être une « *money making machine* ». « Alors qu'hier, c'est le monde des affaires dont les décisions pouvaient impacter l'environnement, aujourd'hui, c'est **l'environnement qui peut avoir un impact sur les affaires** » (Fougerat, 2017). Six avantages peuvent en être dégagés.

Premièrement, elle permet **d'accroître la productivité et de diminuer les coûts**. Une entreprise engagée en RSE va essayer de trouver des nouveaux moyens liés à ses ressources existantes afin d'éviter la surconsommation (Novethic, 2004, p.4). Par exemple, EXKi recycle ses déchets afin de créer des décors pour ses restaurants (tables en matériaux recyclés). Ceci va engendrer une **création de valeur** en mettant en place des processus d'innovation sur l'ensemble de sa chaîne de valeur allant de la conception du produit, en passant par sa distribution jusqu'à sa vente et sa communication.

Deuxièmement, l'innovation de ses nouvelles initiatives en RSE va permettre **d'améliorer ses relations avec ses consommateurs**. L'entreprise ne va plus se différencier exclusivement sur l'axe des prix ou sur l'économie d'échelle mais va développer des nouveaux produits et services afin de satisfaire une nouvelle clientèle plus sensible au développement durable. Par exemple, les entreprises de distribution ont élargi leur gamme en offrant des produits sains, frais, et labellisés bio. De plus, les politiques en matière de RSE nécessitent une transparence vis-à-vis de leurs actions. Le consommateur qui est en demande d'informations à propos des moyens de production ou de la provenance exacte, sera désormais informé grâce à des communications diverses.

Troisièmement, insérer une politique de RSE dans sa stratégie nécessite que toutes les parties prenantes soient impliquées et va **fédérer le personnel** autour d'une même ligne de conduite. Le personnel se sentira plus concerné et aura plus de responsabilité. Cela va créer de la créativité, de la proactivité et une **dynamique de progrès** au sein de l'ensemble des collaborateurs. Le directeur du développement durable du groupe Bouygues déclare « Nous savons que les idées viennent des personnes qui sont au cœur du business. En les écoutant, on devient plus performant et attractif. » (Girardot, 2019). L'entreprise Engie a souhaité développer cette créativité au sein de ses employés en développant leur « think-tank interne de jeunes talents qui proposent des idées novatrices directement au COMEX » (Girardot, 2019). Selon l'enquête sur la RSE, il en ressort que « 70% des salariés seraient plus « loyaux » et plus « fidèles » si l'entreprise engageait des actions responsables (Girardot, 2019).

De plus, travailler pour une entreprise engagée socialement devient **un critère fondamental pour postuler** pour les milléniaux ou les employés existants. Ils ne recherchent plus simplement un cadre de travail agréable ou contribuer à la rentabilité de l'entreprise, mais veulent **se sentir fiers** de travailler pour une entreprise qui essaye de réduire au maximum son impact sur l'environnement ou qui augmente les actions sociales. Selon l'étude Cone, trois quarts des jeunes issus de la génération Y placent le fait qu'une entreprise soit socialement responsable comme **un critère supérieur au salaire** et « 79% a placé la RSE comme critère de leur recherche d'emploi » (Fournier, 2016). Selon une autre enquête liée à la RSE réalisé en 2017, 70% des sondés souhaiteraient que leur entreprise s'investisse plus sur des sujets concernant l'impact sociétal et environnemental (Girardot, 2019).

Quatrièmement, la RSE **renforce la confiance de l'ensemble des acteurs** sur la chaîne de valeur et notamment via le réseau des sous-traitants.

Cinquièmement, la RSE **crée un cadre durable** pour les consommateurs mais également pour toutes les parties prenantes en permettant une évaluation des actions et investissements en matière de RSE grâce à l'imposition de normes sociales, de labels et de rapports de développement durable. Ceci impliquera une diminution de décisions peu rationnelles et inadaptées et par conséquent d'anticiper les risques potentiels (Duong, 2005, p.28).

Enfin, cet avantage précédent a pour conséquence de **nourrir et consolider les valeurs et missions** de l'entreprise, ce qui améliore indirectement son image perçue. Selon une étude auprès de 510 entreprises belges sur l'impact des pratiques de gestion durable, l'entreprise acquerra une meilleure réputation (Delporte, 2016, p.4). Les résultats de cette étude se trouve en annexe 3. Ce **rapport de confiance** avec son public basé sur une relation à long terme contribue à une création de valeur pour l'entreprise (Ramdani, 2012, p.13)

2.4 Revers de la RSE

Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises a été établi au moment des crises chimiques (Seveso en 1976), nucléaires comme Tchernobyl et pétrolières de 1973 et 1979. Dans ce cadre, la RSE peut être perçue comme une **réponse à cette prise de conscience** d'externalités négatives comme la pollution, la délocalisation, la violation des droits de l'homme et le travail des enfants.

Néanmoins, nous pouvons nous demander si la RSE est un phénomène de mode, un outil de communication ou un réel engagement de la part des entreprises. C'est le cas d'entreprises qui incorporent la RSE non pas dans la ligne stratégique de l'entreprise mais uniquement dans leur communication en vue de redorer leur image (Novethic, 2004, p.1).

Selon Devinney, chercheur en économie, il qualifie la RSE comme un **oxymore**. Il justifie cela car d'une part, l'entreprise est attirée par les profits en continuant à développer et utiliser des ressources et d'autre part, elle va tenter de réparer les dégâts en étant une entreprise socialement responsable. De plus, les sociétés peuvent tirer un bénéfice de la résolution de leurs problèmes sociaux et environnementaux (Devinney, 2009). A cet égard, Kotchen et Moon soulignent le fait que **plus les entreprises connaissent des externalités négatives à leurs activités plus elles voudront réparer cela par la suite créant un cercle vicieux** (Kotchen & Moon, 2012).

En conclusion, les entreprises intègrent la dimension de responsabilité dans leur politique pour diverses motivations qui remettent en question le système capitaliste car le profit ne devient plus le seul moteur de l'entreprise et les consommateurs ne sont plus les seules cibles auxquelles s'adressent l'entreprise.

2.5 Champ d'application

La RSE est-elle adressée uniquement aux multinationales ? Le débat émerge notamment par rapport à la signification et à l'importance du « E » dans sa terminologie. La lettre « E » fait référence au terme « entreprises » et ne serait pas destinée à toutes les organisations comme les ONG (Ruwet, 2009, p.114). Dans la définition latérale du terme CSR (« Corporate Social Responsibility »), le « C » fait référence au « Corporate » renvoyant aux entreprises de grandes tailles et multinationales.

Le cadre défini par la norme ISO 26000 ne facilite pas le travail des PME ; les PME sont écrasées par les contraintes réglementaires et administratives qui ont été mises en place pour les grandes entreprises. De plus, les PME ont peu de moyens financiers pour mettre en œuvre des contrôles internes et des *reportings*.

Toutefois, **les PME seraient plus susceptibles de proposer une stratégie axée sur le RSE :**

1. grâce à leur structure réduite, la **communication est directe** et une relation de confiance peut s'installer ;
2. il est plus facile d'intégrer le développement durable à leur modèle économique lorsqu'il y a **peu de séparations hiérarchiques** ;
3. les petites structures sont plus aptes à être **flexible** et à **anticiper les changements** (Calvo, 2012).

De plus, le secteur a toute son importance, une entreprise chimique n'a pas les mêmes enjeux en terme de durabilité qu'une entreprise de restauration ou dans le secteur de la mode.

En conclusion, bien qu'un cadre ait été défini par la norme ISO 26000, la RSE dans son application dépend de **sa taille, sa situation, son secteur et son activité**. Le point commun est que la RSE nécessite de réfléchir autrement et de penser *out of the box*.

3. Management et la RSE

L'engouement de la RSE face à la prise de conscience des enjeux et défis environnementaux et sociaux modifie les objectifs de l'entreprise. La RSE est une réponse à une problématique liée à la gestion et au management et constitue un **enjeu stratégique** pour l'organisation à la suite de la demande de la part des différentes parties prenantes. Néanmoins, la RSE apparaît comme un concept vaste sans véritable cadre précis et par conséquent, les entreprises vont rencontrer des **difficultés** à la mettre en pratique.

3.1 Stratégies de RSE

La complexité de l'enjeu de la RSE nécessite une stratégie englobant un ensemble d'outils qui demandent des compétences et l'engagement de toutes les parties prenantes.

3.1.1 Intégration des trois piliers

Intégrer les piliers environnemental et social au pilier économique signifie que le management de la société sera désormais plus complexe. La question va être dès lors : **comment l'entreprise va piloter ses actions afin de ne pas surestimer un axe tout en sous-estimant un autre ?** Par exemple, miser tout sur le côté social tel que la mobilisation de ses employés à travers des formations RSE tout en continuant à polluer et consommer des ressources a peu de sens. L'enjeu va être de trouver un **équilibre entre ces trois exigences** : environnementale, sociale et économique.

3.1.2 Vision à long terme

Selon Chandler, la stratégie est « la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources à leur atteinte ». La stratégie implique que l'entreprise détermine ses objectifs, ses actions et l'allocation des ressources afin d'atteindre ces buts (Chandler, 1962). 50 ans plus tard, cette notion de long terme et d'adaptation est encore plus cruciale. Dameron et Very renvoient la stratégie à la « capacité à façonner des espaces mouvants, non totalement déterminés, où les règles de la compétition sont dynamiques, **s'ajustent et se transforment** ». Dès lors, l'entreprise est en constante adaptation et une stratégie non-figée doit naître **et être co-construite par les éléments d'influence de son environnement** (Dameron & Very, 2018).

Le point commun d'une stratégie d'entreprise réussie et la RSE est leur **vision à long terme**. La définition du développement durable met l'accent sur cette pérennité de durabilité. Le terme « développement » fait référence aux notions de **croissance, d'innovation** alors que « la durabilité » est souvent associée à des éléments de **longue durée** (Asselineau & Piré- Lechalard, 2009, p.282).

La RSE propose un cadre qui va structurer les activités et leur donner sens, transparence et cohérence à travers des dispositifs décentralisés comme des codes de conduite et des chartes d'entreprise. Il y a donc un véritable lien entre la stratégie d'entreprise et la démarche de développement durable, elles **convergent et se renforcent mutuellement** (Calvo, 2012).

3.1.3 Vision dans sa globalité

De plus, la RSE concerne toutes **les parties prenantes**. Elle doit être incorporée dès la formulation de la stratégie afin d'atteindre une meilleure communication et prendre en compte les différentes conséquences et le cas échéant, des mesures correctives. Son implémentation dépasse ainsi le cadre micro-économique et fait face à des enjeux plus globaux. Pour donner suite à cela, quelques précautions nécessitent d'être citées afin d'intégrer cette stratégie de façon durable.

3.2 Principes essentiels concernant les stratégies de développement durable

Allier performance et respect des enjeux sociaux et environnementaux suggèrent **un changement dans l'entreprise**. Le lancement d'actions superficielles en terme de RSE n'a pas d'effet considérable. Trois engagements sont développés : volontaire, durable et de la part du management.

3.2.1 Engagement volontaire

L'entreprise doit **prendre l'initiative par elle-même**. Elle doit rassembler l'ensemble de ses parties prenantes dans le but de mobiliser une communication claire, transparente et un niveau de responsabilité faisant appel à la participation.

3.2.2 Engagement durable au sein des activités

De plus, cette initiative ne doit pas être vue sur le court terme. Le développement durable **implique une vision sur le long terme**. Ainsi, la stratégie doit être intégrée au processus budgétaire pour disposer des ressources matérielles, immatérielles et financières pour sa mise en œuvre. En outre, l'entreprise doit établir des lignes et actions sur base d'un **examen approfondi de la situation du moment** et identifier les tendances et enjeux qui lui en sont propres (OCDE, 2002, p.4).

3.2.3 Engagement de la part du management

Les managers doivent établir **un cadre méthodologique** lorsqu'ils concrétisent leur stratégie afin de faciliter sa mise en œuvre. Cette stratégie doit être capable de réagir aux évolutions de notre environnement afin de proposer aux parties prenantes un avantage compétitif. Dans cette stratégie d'entreprise, les acteurs devront intégrer les effets externes comme l'environnement et l'aspect social. Ils vont également spécifier le traitement et mesurer ces effets sur la rentabilité et la performance de l'entreprise.

Comme une stratégie de RSE nécessite de développer une vision à long terme, il est crucial que le management soit impliqué **de la conception jusqu'à la mise en pratique**. En outre, les dirigeants doivent donner de nouvelles responsabilités à leurs employés afin qu'ils soient d'autant plus réactifs aux nouvelles attentes de leurs consommateurs et à l'évolution du marché. Les collaborateurs doivent faire preuve d'autonomie, proactivité, créativité et flexibilité tout en gardant le même niveau de qualité.

En d'autres mots, une telle stratégie se construit **progressivement**, une adhésion et une mobilisation sont fondamentales de la part des parties prenantes afin qu'ils comprennent **le sens et la valeur ajoutée** de cette démarche qui s'incorpore dans la vision, mission et valeurs de l'entreprise.

3.3 Théorie des parties prenantes

La responsabilité sociétale est fondée et définie sur l'approche des parties prenantes, mais **à l'égard de qui l'entreprise est-elle responsable ?** La définition la plus ancienne du terme « partie prenante » est probablement celle de Freeman : « **les individus ou les groupes qui peuvent affecter ou sont affectés par ses actions** » (Freeman, 1984). Plus récemment, une définition a été donnée par Walker, Bourne et Shelley en expliquant que « les parties prenantes sont des individus ou des groupes qui ont un intérêt ou un aspect des droits ou de la propriété dans le projet et peuvent contribuer ou être touchés par le travail ou les résultats du projet » (Walker & al, 2008, p.648).

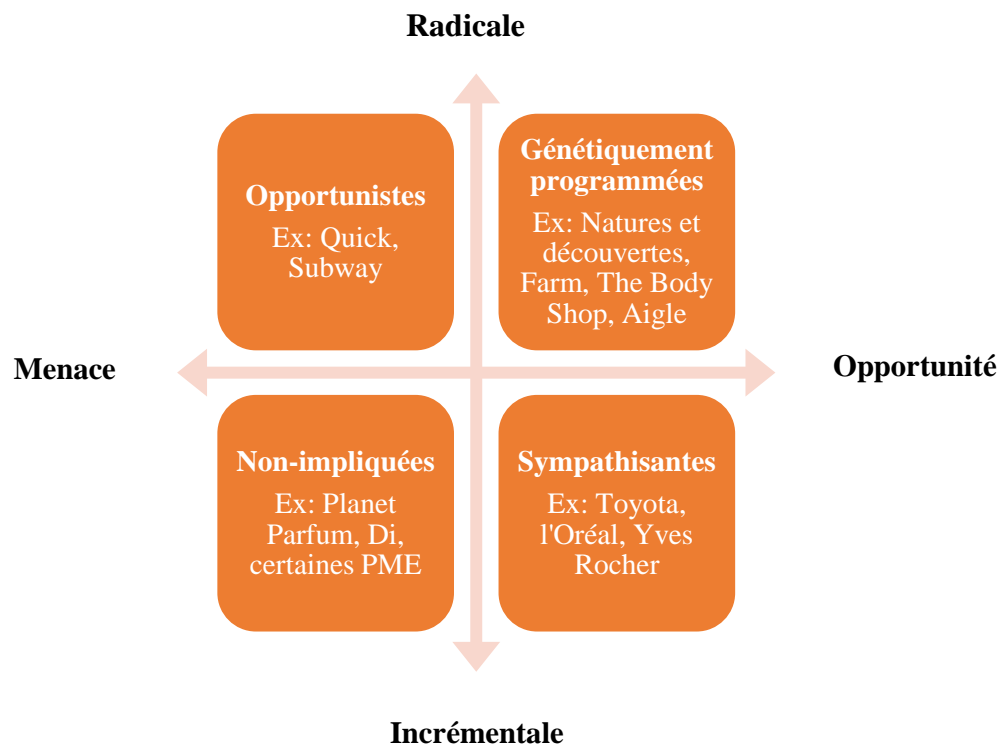
La RSE fait naître un changement de nature de l'entreprise et **remet en cause le rôle des actionnaires** qui ne sont plus désormais les seuls auteurs des décisions du management. On **reconnait la légitimité des parties prenantes**.

De plus, un des enjeux pour l'entreprise sera **d'identifier ses parties prenantes** car elles diffèrent pour chaque entreprise. Toutes les parties prenantes n'ont pas le même ordre d'importance. Le degré d'influence et cette hiérarchisation évolueront au fil du temps (Ghera, 2010, p.9). Par exemple, une entreprise de restauration a comme partie prenante l'AFSCA contrairement à une entreprise de textile qui elle est confrontée aux associations pour la lutte contre le travail des enfants. Mendelow a développé **la matrice « intérêt-pouvoir » des parties prenantes**. En guise d'illustration, nous retrouvons en annexe 4 le cas d'une maison de repos.

Enfin, les parties prenantes ont un rôle déterminant dans la stratégie de développement durable car un engagement sincère et basé sur une **relation de confiance** va accroître l'image et la réputation de l'entreprise.

3.4 Classification des entreprises par rapport à leur stratégie d'innovation et à leur perception du développement durable

Les auteurs, Asselineau et Piré- Lechalard proposent une classification des entreprises (Asselineau, & Piré-Lechalard, 2009, p.288). Différents niveaux d'intégration du développement durable dans la stratégie d'innovation de l'entreprise seront repris. Trois stratégies d'entreprises seront spécifiées : **Nature et Découvertes, Toyota et Quick**. Nous pouvons retrouver leurs initiatives en terme de durabilité dans l'annexe 5, 6 et 7.



3.4.1 Entreprises génétiquement programmées

La première catégorie est constituée d'entreprises génétiquement programmées. Elles ont décidé dès leur création **d'allier développement durable avec leur core business**. La stratégie axée sur la

RSE fait donc partie intégrante de leur ADN. Certaines entreprises comme Farm, EXKi, Body Shop, Aigle et Natures et Découvertes représentent des bons élèves à suivre concernant leur stratégie de développement durable. Nous allons analyser l'entreprise Nature et Découvertes car le développement durable est incorporé dans l'ensemble de leur chaîne de valeur.

L'enseigne française **Nature et Découvertes**, créée en 1990 constitue une entreprise pionnière dans le développement durable. A cette époque, peu d'entreprises se dirigeaient totalement vers cette voie. A travers le tableau de l'annexe 5, nous constatons que la durabilité est intégrée dans leur nom et également à travers l'ensemble de leurs parties prenantes, fournisseurs, concepteurs et employés. En outre, la formation est un domaine dans lequel l'entreprise investit beaucoup pour transmettre leurs valeurs à ses employés. Grâce à l'IACA, Information pour l'Amélioration Continue des Articles, l'entreprise peut également optimiser sa chaîne de valeur et réduire son impact sur l'environnement. Cette stratégie propre à Nature et Découvertes est qualifiée de « *win-win* » car elle **crée de la valeur tout en « faisant le bien » vis-à-vis de la société.**

3.4.2 Entreprises sympathisantes

Les entreprises sympathisantes ont pour finalité de se retrouver à long terme dans la catégorie des entreprises génétiquement programmées. Leur but est de « **satisfaire à des objectifs de marché, d'éthique, de réduction des coûts et de réduction des risques** » (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009, p.288). Cette démarche est basée sur le système de « *bottom-up* ». Les initiatives s'inscrivent dans un plan de RSE qui va être mis en avant dans une communication envers leurs interlocuteurs. Enfin, cette communication fera partie de manière intégrante à l'ensemble des activités de l'organisation (Ingham, 2018, p.12). Toyota, Danone et l'Oréal sont des entreprises sympathisantes.

Toyota, de son côté, a décidé ne pas sous-estimer ses impacts environnementaux et plus spécifiquement son impact carbone (cfr tableau annexe 6). La voiture est un moyen de transport qui génère beaucoup de CO₂ lors de sa conception mais également durant son utilisation. L'entreprise, consciente de ces enjeux et défis, a décidé de mettre en place un plan d'action nommé « *Toyota Environmental Challenge 2050* » afin de réduire au maximum ses émissions de dioxyde de carbone et de maximiser le recyclage. Toyota a ainsi été une des premières enseignes automobiles à acquérir la norme 14001, permettant la certification de son Système de Management (Toyota, 2018).

3.4.3 Entreprises rétives opportunistes

Les entreprises rétives opportunistes ont souvent une **stratégie radicale à court terme axée sur la durabilité** : elles transmettent une image citoyenne et de durabilité à leurs parties prenantes notamment à travers des publicités dites de **greenwashing**. Ces entreprises ne voient pas l'intérêt à long terme d'une telle stratégie ; la durabilité est souvent intégrée uniquement au département de communication et marketing en réaction à l'exigence accrue des parties prenantes. Quick est une entreprise dans la restauration qui pratique du greenwashing. Sa communication est dès lors remise en cause ainsi que sa crédibilité. En effet, bien que l'entreprise Quick développe de plus en plus de produits issus de filières responsables, la société voit l'enjeu du développement durable comme une opportunité pour se donner une image responsable. Afin de masquer à ses parties prenantes qu'elle n'est pas responsable à tous les niveaux comme nous l'indique le tableau récapitulatif dans l'annexe 7,

elle va médiatiser ses actions basées exclusivement sur la durabilité pour créer une confusion dans l'esprit des parties prenantes et plus particulièrement chez ses consommateurs. En 2011, l'enseigne lance une publicité liée à l'introduction d'un cheeseburger bio mais leur site internet ne contient aucune information sur l'origine des ingrédients ou sur les procédés de fabrication (Quick, 2018). La photo de la publicité se trouve en annexe 8.

3.4.4 Entreprises rétives retardataires

La dernière catégorie, de **plus en plus réduite**, représente les entreprises rétives retardataires. Ces entreprises voient la stratégie de durabilité comme une **contrainte** et n'en ont pas encore perçu les opportunités. Certaines entreprises telles que Planet Parfum en font partie par crainte d'une stratégie mal développée. Nous retrouvons également des **petites et moyennes entreprises** dans cette catégorie pour des raisons de coûts et de contraintes administratives.

Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis d'appréhender et d'éclaircir le concept de RSE dans sa globalité ainsi que de définir les notions qui lui sont attachées telles que l'éthique, l'entreprise responsable, le développement durable. Nous avons soutenu que la RSE va au-delà d'une simple tendance et sous-entend la **reconnaissance de responsabilités envers l'ensemble des parties prenantes**. Une stratégie axée sur la RSE offre un changement dans l'entreprise et **bouleverse les pratiques opérationnelles au sein de la société**.

La responsabilité sociétale des entreprises permet de dégager des **nouvelles perspectives** qui n'ont pas été exploitées et ouvre la voie à de nouveaux marchés porteurs comme des produits responsables, une chaîne de valeur efficiente et des technologies propres. Toutes les entreprises ne perçoivent pas la RSE de la même façon. Certaines l'incorporent dans leur stratégie dès la création, d'autres, comme un moyen défensif face aux risques et crises ou pour embellir leur image.

Cette stratégie RSE doit être insérée dans la **stratégie globale** ainsi qu'au niveau de la communication. Toutefois, il faut rester vigilant à ne pas tomber dans le greenwashing et veiller à ce que cette politique soit intégrée dans une dynamique positive. Il est, par exemple, nécessaire de placer la responsabilité sociétale de l'entreprise **au cœur des activités de l'organisation**. Cette intégration génère ainsi des mécanismes de participation, une augmentation de la transparence, du progrès et des certifications de démarches environnementales.

Le deuxième chapitre va se concentrer sur sa communication à travers différents outils et moyens adéquats de transmettre ces déclarations. En effet, pour pouvoir intégrer la RSE dans la stratégie de manière efficace et efficiente, elle doit suivre quelques principes et être correctement menée par les gestionnaires. Les questions suivantes seront abordées : « **Comment les gestionnaires doivent-ils communiquer leurs actions pour que celles-ci ne soient pas perçues uniquement à travers le prisme du chiffre d'affaires ?** » et « Comment l'entreprise va-t-elle satisfaire simultanément les critères environnementaux et marketing qui semblent être contradictoires ? ».

Chapitre 2 : L'image de l'entreprise

Ce deuxième chapitre a pour objet de comprendre d'une part la définition et les termes corrélés à **l'image** et d'autre part **son influence sur la perception et l'acte d'achat chez l'individu**. Ce chapitre tentera de répondre à ces trois questions :

- Quel est l'impact de l'image de marque sur la décision d'achat des consommateurs ?
- Quel est la différence entre l'image, la réputation et la notoriété ?
- Quelle est la stratégie de Starbucks et quel est son impact en terme d'image ?

Enfin, le comportement et les attentes du consommateur ont aussi changé notamment grâce aux nouvelles technologies et la mondialisation des marchés. Désormais, le consommateur peut chercher toutes les informations nécessaires par rapport à un produit ou une entreprise. Aujourd'hui, le consommateur souhaite plus de **transparence** et une **cohérence** entre l'image perçue et l'image voulue par l'entreprise.

1. Image de l'entreprise

L'image est l'« **aspect sous lequel quelqu'un ou quelque chose apparaît à quelqu'un, manière dont il le voit et le présente à autrui** » (Larousse, 2019). Pour une entreprise, cette représentation se fait via des informations données directement ou indirectement par celle-ci. Par exemple, une marque de bijou de luxe renverra des signaux de haute qualité à travers son conditionnement et son packaging. Une adéquation est donc indispensable pour ne pas semer la confusion dans l'esprit du consommateur. Dans cette rubrique, nous passons en revue sa définition, ses différents niveaux, sa construction, ses caractéristiques ainsi que son rôle.

1.1 Définition

Selon Philippe Morel, **l'image de l'entreprise** est « la représentation qu'en a le public à travers les différents signes que celle-ci émet. C'est l'élément le plus tangible et celui qui a la plus forte persistance » (Morel, 2012, p.39). « Elle **reflète les impressions et perceptions** laissées à travers ses prestations ou ses productions, ou véhiculées par les informations circulant à son sujet » (Libaert, 2018, p.286). Cette image comporte quatre connotations.

1. **Institutionnelle** : elle transmet les valeurs de l'entreprise et s'opère à l'échelle nationale et/ou internationale ;
2. **Professionnelle** : elle est mise dans son contexte et plus spécifiquement au secteur d'activité dans laquelle elle opère ;
3. **Relationnelle** : elle véhicule des messages à travers ses cibles ;
4. **Affective** : le ressenti est perçu en fonction de la qualité de la relation et communication (Morel, 2012, p.39).

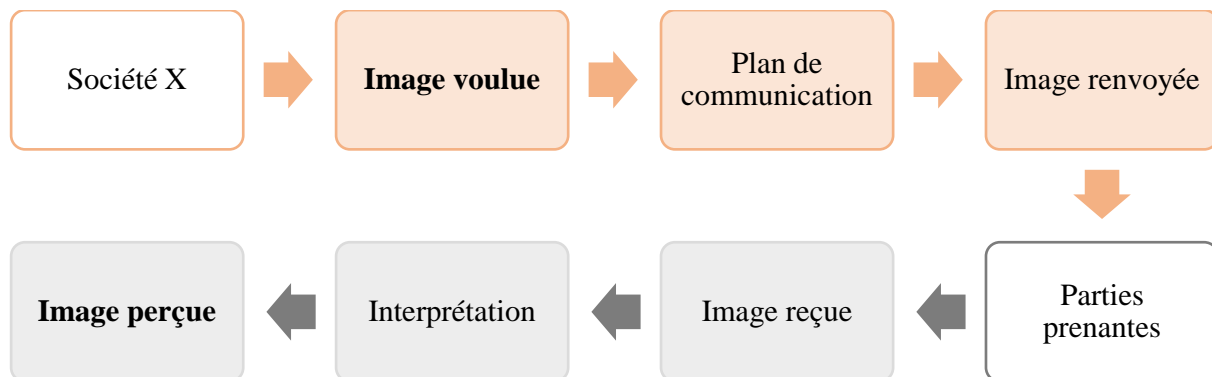
L'image de marque et l'image produit sont toutes deux des éléments de l'image de l'entreprise : l'homogénéité et la cohérence de l'ensemble des images a dès lors toute son importance.

1.2 Niveaux d'image

Trois types d'images existent :

1. **l'image perçue** représente la façon dont l'entreprise est perçue par son segment cible. La communication a un rôle important car c'est à travers les moyens de diffusion que cette image va être vue. Cette image est **subjective** et est plus importante que l'image réelle car elle résulte de la compréhension et de l'analyse des messages diffusés auprès du public (Morel, 2012, p.40) ;
2. **l'image vraie** est l'image **objective** ou réelle. Elle se fonde sur un audit interne en analysant les forces et les faiblesses de la firme (Ratier, 2002, p.13) ;
3. **l'image voulue** ou désirée est celle que l'organisation veut renvoyer à son public-cible grâce aux techniques de communication. Elle correspond à l'image souhaitée par l'entreprise telle qu'elle désire la transmettre par son plan de communication (Lambin, 2009). Par exemple, Ryanair est une compagnie aérienne low-cost et dès lors affiche des publicités qui se concentre sur ses prix bas.

En guise d'illustration, nous prenons l'image d'une entreprise dans le bâtiment qui est souvent perçue comme une entreprise ancienne et historique alors que l'image souhaitée par l'entreprise est de véhiculer une image d'innovation et de qualité. La communication va permettre d'assurer la mise en place d'une stratégie de repositionnement pour minimiser l'écart entre les deux et éviter la confusion ou toute perception erronée chez le consommateur (Mehor, 2015, p.31). Le travail de la communication est par conséquent d'analyser les moyens adéquats afin d'ajuster l'image voulue avec l'image perçue (Archer & Boncler, 2015, p.355).



D'un point de vue théorique, **les trois niveaux d'images devraient se correspondre sans distinction**. Sur le terrain, cela n'est pas toujours le cas pour deux raisons essentielles.

Premièrement, l'image découle d'une perception du consommateur, elle est propre à chaque individu et chacun a des attentes spécifiques. L'image est un ensemble de **représentations mentales**. Ces associations peuvent provenir du produit en lui-même comme son apparence et son prix ou de la communication faite autour de la marque, par exemple à travers des publicités, du site web, des événements, du bouche à oreille et des réseaux sociaux. Les différents niveaux d'images se forment et

se perçoivent en fonction de la place à laquelle on se trouve : émetteur, transmetteur et récepteur (Morel, 2012, p.40).

Deuxièmement, l'image est la **responsabilité** de tous : le management lors de la mise en place de la stratégie et les employés dans leurs communications et leurs actions auprès des consommateurs. Néanmoins, certaines incohérences dans la communication de l'entreprise peuvent engendrer des écarts. Par exemple, l'entreprise Bic a voulu se diversifier grâce à une gamme de parfum mais n'a pas changé son emballage ; celui-ci était similaire à celui de ses produits de papeterie. Par conséquent, cette diversification n'a pas fonctionné du fait que le consommateur identifie un parfum à un packaging épuré et haut de gamme (Dauchez, 2014, p.30). L'emballage de ce parfum est en annexe 10. Il est donc important de **s'adapter en fonction du produit, de la cible et de décliner le message par rapport à ceux-ci.**

1.3 Construction de l'image

Cinq facteurs forment la perception de l'image : l'identité, le produit, la communication, l'expérience ainsi que la concurrence.

1. L'**identité de la marque** reprend ses visions, ses missions, ses valeurs et son histoire. De plus, avec l'industrialisation et la production de masse, les produits sont de plus en plus semblables, l'image de l'entreprise à travers sa signature et son identité est donc également un élément à prendre en compte (Morel, 2012, p.43).
2. Le **produit** en tant que tel mais aussi ses **attributs** comme son apparence, son emballage, son conditionnement, sa facilité d'utilisation, son rapport qualité-prix et son caractère innovant représente une deuxième composante de construction de l'image.
3. La **communication** et ce qu'on dit de la marque sont aussi des critères importants dans la perception de l'image notamment en comparaison avec ses concurrents (Bourouina & Ferfour, 2018, p.56). Dès lors, la communication grâce aux publicités sur le lieu de vente, mais également à travers les médias et blogs comme *TripAdvisor*, promotions et relations publiques jouent un rôle dans la création d'image.
4. L'**expérience** vécue par le consommateur est un élément important dans la formation de l'image de l'entreprise. La valeur perçue par le client n'est plus exclusivement centrée sur le produit ou le service de l'entreprise mais aussi dans l'expérience (Lefranc, 2013, p. 26). C'est la raison pour laquelle, la communication interne est importante afin que les employés renvoient une bonne image de l'entreprise qui va fidéliser les clients et partenaires (Morel, 2012, p. 43).
5. Enfin, la **concurrence** permet d'influencer la perception de l'image grâce à son **positionnement**.

1.4 Rôles de l'image

Une bonne image permet de valoriser le consommateur, l'entreprise, les salariés et l'ensemble des parties prenantes.

1. L'image facilite au consommateur **le traitement de l'information sur le produit**. Citons la marque Milka : son emballage permet de repérer rapidement le produit dans les rayons grâce à ses signes distinctifs : la couleur mauve et la vache. Ce packaging permet au consommateur l'interprétation des faits et ainsi que la mémorisation de la marque (Ratier, 2002, p.15).
2. Elle permet aussi de **se positionner et de se différencier face à ses concurrents** (Morel, 2012, p.41). Dès la création de l'entreprise, une stratégie est formée afin de déterminer son domaine d'activité et ainsi segmenter son public-cible. Par exemple, certaines marques de vêtements se situent dans le haut de gamme ce qui induit une différenciation face à leurs concurrents.
3. Une **fidélisation de client** est également créée grâce à un lien de confiance. La fidélité est un « engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau, un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat » (Kotler, 2009, p.225). De plus, l'image est **relativement stable** car elle résulte d'attitudes et ces dernières sont constantes. Par conséquent, une bonne image est un atout pour l'entreprise car le consommateur fera plus rapidement l'impasse sur un défaut (Bourouina & Ferfour, 2018, p.62).
4. L'image se répercute sur **la marque** permettant de **valoriser le consommateur** et de donner une assurance à celui-ci (Morel, 2012, p.41). Par exemple, lorsqu'un consommateur achète un produit Apple, il s'identifie aux valeurs de la marque qui sont l'innovation, le design et la qualité. De plus, l'achat d'un produit peut être un moyen pour l'individu d'affirmer son statut social (Lendrevie & Lindon, 2000). Lorsqu'un client achète un produit Starbucks celui-ci se sent appartenir à une classe sociale aisée.
5. Lorsque l'image est positive, cela se transmet aussi sur **les produits et services** et facilite une extension de cette dernière grâce à la cohérence entre l'image perçue de la marque et du nouveau produit. En guise d'illustration, les produits « Bonne-Maman » existent aussi désormais en gâteaux et biscuits et plus uniquement en confitures (Debuisson, 2016, p.17).
6. Une bonne image est un atout pour l'entreprise pas seulement par rapport à ses consommateurs mais aussi d'un point de vue **interne** à l'entreprise. Les employés, fournisseurs et partenaires propres à l'entreprise verront une adéquation entre les valeurs et leur image perçue ce qui renforcera la culture de l'entreprise ainsi que le bien-être au travail y compris leur moral (Morel, 2012, p. 41).

En conclusion, ces différents rôles vont créer de la valeur pour les consommateurs mais aussi pour l'entreprise. A terme, elle acquerra un **avantage concurrentiel**.

2. Notions corrélées à l'image : notoriété et réputation

2.1 Notoriété

2.1.1 Définition

La notoriété est « la capacité d'un client potentiel à **reconnaitre ou à se souvenir** qu'une marque existe et appartient à une certaine catégorie de produits » (Berrehail & al, 2016, p.87). Elle est essentielle afin de **positionner la marque dans l'esprit du consommateur**. Quatre niveaux de notoriété existent : le degré zéro, la notoriété assistée, la notoriété spontanée et dernièrement la notoriété spontanée de premier rang ou top of mind. Les deux derniers niveaux de notoriété sont associés à une présence de marque forte dans l'esprit de l'individu.

2.1.2 Importance de la notoriété

Le but premier d'une stratégie de communication est d'avoir un taux de notoriété spontanée avant la construction d'une image. Les marques top of mind comme Coca-Cola, McDonald's ou Apple sont des marques dites valables car elles sont installées depuis longtemps sur le marché et sont familières pour les consommateurs (Gahungu, 2010, p.22).

Acquérir de la notoriété pour une entreprise est cruciale car sans notoriété, la société n'a pas d'image puisqu'il faut que l'individu connaisse l'entreprise pour s'en faire une (Morel, 2012, p. 42).

2.2 Réputation

2.2.1 Définition

« La réputation d'une entreprise résulte de la perception par le public d'une multitude de signaux et de faits » (Billiet, 2017, p. 90). La réputation résulte de **l'expérience, connaissance, croyance et impression** qu'ont les individus de l'organisation (Boistel, 2014, p.211) et dès lors celle-ci peut être bonne ou mauvaise.

Une réputation est construite sur une **durée à moyen ou à long terme**, ce qui signifie que l'ancienneté de la marque peut être un gage de confiance. Toutefois, détruire une réputation peut se faire rapidement. Warren Buffet nous cite : « **Il faut des années pour construire une réputation et quelques secondes pour la détruire** » (Billiet, 2017, p. 90).

Par exemple, l'entreprise automobile allemande, Volkswagen était située en 2015 à la 15^{ème} place dans le classement annuel du cabinet Reputation Institute. Suite au scandale des moteurs diesel truqués, elle est descendue à la 149^{ème} place l'année suivante. En 2015, le score de confiance de la marque était de 76 sur 100 et est tombé à 58 sur 100 (La Tribune, 2016).

Un autre cas est celui de Total, qui a pris plus de 15 ans pour reconstruire une réputation après le naufrage de l'Erika (en décembre 1999, le naufrage de l'Erika avait provoqué une marée noire sur 400 km de côtes françaises (Magdelaine, 2012)).

2.2.2 Rôle de la réputation

La réputation permet « **de créer la confiance, fidéliser les clients, attirer les investisseurs, augmenter le pouvoir de négociation et attirer le soutien des institutions** » (Prévot, 2016).

Une entreprise ayant bonne réputation attire les meilleurs talents et gère mieux une crise grâce à son capital confiance construit sur la durée (Gahungu, 2010, p.23). Selon les auteurs Klein et Leffler, une bonne réputation permet pareillement de demander des prix plus élevés (Rindova & al, 2005). D'un point de vue psychologique, une bonne réputation permet de jouer sur le comportement du consommateur. Elle incite le consommateur à acheter davantage (Yoon, 1993) et elle influence le comportement du client en augmentant sa confiance face au lancement d'un nouveau produit (Shimp & Bearden, 1982).

Nous pouvons déduire qu'une **réputation positive** permet aux entreprises d'acquérir un **avantage concurrentiel**. Une liste publiée par The Fortune paraît chaque année, affichant les entreprises les plus admirées. Nous retrouvons dans le top 10 en 2019 : Apple, Amazon, Walt Disney ainsi que Starbucks (Fortune, 2019) qui connaissent toutes une réputation solide. Du côté belge, les entreprises qui connaissent ces avantages grâce à leur réputation constante sur le marché belge sont Colruyt, Brussels Airlines, Spadel, Delhaize et Brussels Airport (C.M, 2017). Selon l'Observatoire de la réputation, les entreprises ayant une réputation en tête dans les classements verraient leur valorisation boursière croître plus rapidement que celle de ses concurrents et attirerait davantage les investisseurs (Delavoet, 2011, p.9).

En temps de crise, la réputation aide l'entreprise à **se défendre** et aux consommateurs à garder confiance dans la marque. Par exemple, Apple a réussi à amortir la crise à la suite de problèmes techniques d'écrans d'iPhone grâce à son capital-confiance établi chez ses consommateurs (Courrier international, 2018) (Delavoet & al, 2011, p.11).

2.2.3 E-réputation

A l'ère du digital, les entreprises ont moins de contrôle sur leur réputation. Afin de maîtriser ce risque, il est essentiel que l'entreprise sache comment elle est perçue par le public. Ce travail peut se faire via l'intermédiaire d'un *community manager* qui veillera à créer une relation positive entre le consommateur et la marque. Les médias sont en effet devenus des facteurs de risque que l'entreprise ne peut plus négliger. Le flux d'information s'est accéléré avec pour conséquence que **l'opinion publique est démultipliée**.

Nespresso, la firme suisse a investi beaucoup dans sa e-réputation. Voici deux cas :

1. Un célèbre client américain a *twitté* sur les réseaux sociaux que sa machine à café ne fonctionnait plus. Quelques heures plus tard, un réparateur était chez lui grâce à ses données personnelles qui étaient enregistrées dans la base de données de Nespresso (Dardenne, 2018, p.85).
2. Une cliente canadienne s'est plainte du service en salle chez Nespresso, son *tweet* a directement été vu par la firme suisse et le *community manager* a appelé le manager de la boutique à Montréal (Boulangier, 2011).

Les réseaux sociaux ont donc une puissance rapide, les risques ne peuvent **pas être totalement maîtrisés** mais peuvent être **gérés**.

3. Relation entre image, notoriété et réputation

L'entreprise va envoyer une image à son public grâce à un niveau de notoriété acquis au préalable. Celui-ci va l'interpréter et percevoir une image et créer la réputation de l'entreprise. Une relation étroite existe donc entre l'image, la notoriété et la réputation.

3.1 Lien entre réputation et notoriété

L'entreprise peut souffrir d'une **mauvaise réputation** mais jouir d'une **bonne notoriété**. C'est le cas de la société Abercrombie & Fitch qui a eu une mauvaise presse à la suite de son scandale par rapport à son recrutement élitiste et destiné aux personnes en sous poids.

Le cas inverse existe, une organisation peut acquérir une **bonne réputation** et avoir une **faible notoriété**. La boulangerie de quartier peut avoir une très bonne réputation car elle est implantée depuis des années et réalise son pain de manière artisanale. En revanche, elle est peu connue auprès du grand public et jouit donc d'une notoriété minime.

Ces deux cas génèrent des stratégies différentes : le premier cas va devoir redorer son blason en communiquant des valeurs sincères et des actions transparentes vis-à-vis de son public ; le boulanger du quartier devra accroître sa visibilité par exemple via les réseaux sociaux.

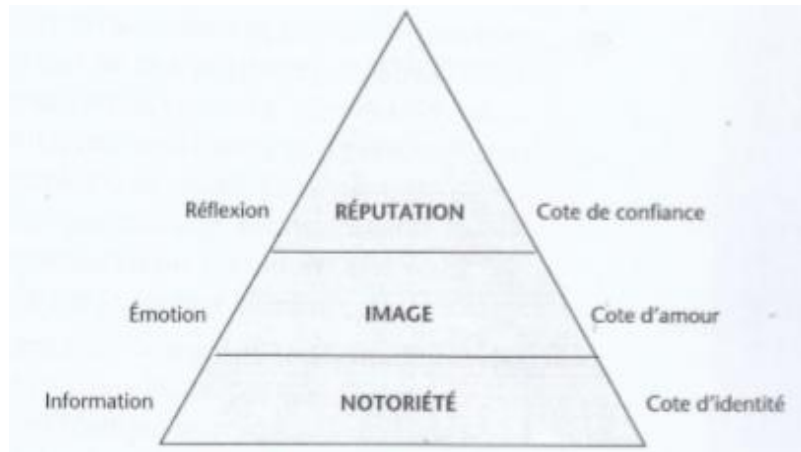
3.2 Le lien entre image et réputation

Les concepts « image » et « réputation » sont des notions très similaires car elles se forment à partir de **perceptions externes**. Toutefois, la différence entre l'image et la réputation est **la dimension durable**. « L'image peut se voir comme un instantané et la réputation comme un film » (Billiet, 2017, p.91). L'ensemble des images perçues par les parties prenantes et les différentes expériences forment la réputation de l'organisation à terme. Enfin, « l'image est la représentation de l'entreprise et la réputation exprime le degré de confiance que les parties prenantes ont en la capacité de l'organisation » (Billiet, 2017, p.91).

3.3 Lien entre image et notoriété

Une entreprise qui **ne possède pas de notoriété, n'a guère d'image**. C'est la raison pour laquelle, développer une notoriété est primordiale pour se faire connaître et ainsi acquérir une image dans l'esprit des parties prenantes. L'image de l'entreprise a des avantages tels que la fidélisation des clients et partenaires, la mobilisation des employés ainsi qu'un facteur de différenciation et de valorisation pour l'ensemble des parties prenantes (Morel, 2012, p.43).

Afin d'établir une stratégie de communication pertinente, une marque doit tenir compte de son image perçue, son taux de notoriété et de sa réputation. De plus, elle doit entretenir des relations durables avec son public-cible via l'expérience et la cohérence de ses valeurs au travers de messages diffusés. Ci-dessous, le **pyramide de la réputation** en guise de synthèse.



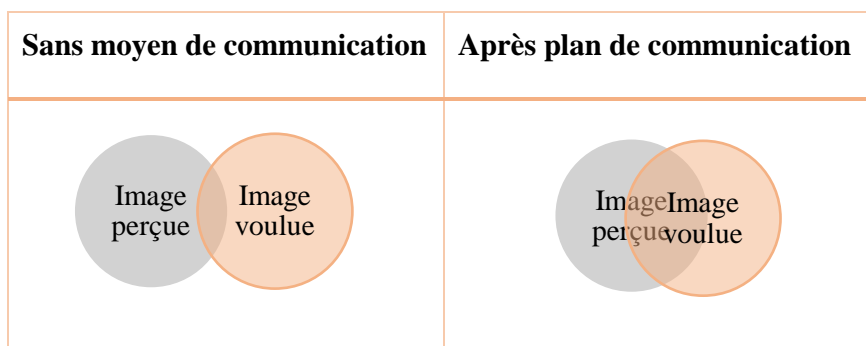
Source : Billiet, S. (2017). *Les relations publiques – Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. Paris : Dunod.

4. Positionnement

Comprendre et définir son positionnement permettent de remédier l'écart entre l'image voulue et désirée sur le plan théorique.

4.1 Définition

Le positionnement représente « **la place et l'image qu'une entreprise souhaite donner d'un produit dans l'esprit du public**, ce qui permette de le distinguer des autres dans un univers concurrentiel » (CNED, n.d, p.17). En d'autres mots, le positionnement peut représenter l'image voulue. Le positionnement a pour finalité de simplifier les décisions d'achats du consommateur. La perception se fera en fonction des moyens de communication de l'entreprise. La **communication a pour rôle** de faire en sorte que **l'image perçue soit la plus proche ou semblable de l'image voulue**.



Source : Inspiré de CNED. (n.d). Les stratégies de communication. Campus-électronique. Récupéré le 14 janvier 2019 de CNED. www.campus-electronique.fr/.../Sequence.../Sequence_209K31TSPA0215.pdf

Par exemple, les produits de la marque « **Bonne-Maman** » tels que les confitures se positionnent comme « traditionnels et faits maison ». Les pots traditionnels de confitures se distinguent grâce à leur motif en nappe à carreaux et une étiquette avec une écriture de type calligraphique. Cette marque

communiquent peu car la forme et l'habillage de leurs pots véhiculent les valeurs de la marque. Lorsqu'ils communiquent sur leurs produits, ils mettent en avant la famille. Nous pouvons citer la communication liée à la crème à la vanille. Dans cette publicité, une maman cuisine avec sa famille sur base d'un livre de recette de type « familial ». (Bonne-Maman, 2014). Il y a donc une image cohérente avec les valeurs de la marque, ce qui fait partie de son succès. En outre, le positionnement de marque est resté inchangé depuis sa création en 1971 : les messages sont restés semblables à savoir une cuisine française basée sur des produits de qualité favorisant le fait-maison et le côté traditionnel.

Un autre exemple est la marque « **Nike** » qui véhicule des valeurs du dépassement de soi, d'effort et de persévérance. Cette marque numéro 1 dans le sport vend des produits mais également un style de vie : elle se positionne comme tel en mettant en avant ses valeurs dans ses communications et en associant un sportif pour chaque sport comme Colin Kaerpernick, joueur de football.

A travers ces deux exemples, le positionnement nous permet de rattacher le produit à un univers et de le différencier par rapport à ses concurrents.

Le concept ayant été défini, nous pouvons analyser **comment une société peut assurer son positionnement**.

4.2 Diagnostic

Afin d'avoir un positionnement clair, la firme doit analyser trois aspects : **son entreprise, ses clients et ses concurrents**.

Tout d'abord, l'organisation crée son identité de marque grâce au positionnement qu'elle souhaite avoir. Pour cela, l'entreprise doit réaliser un diagnostic et prendre du recul sur sa situation actuelle. Une fois ces évaluations réalisées, l'entreprise doit se définir afin de se différencier de ses concurrents en répondant à ces questions : **Quel est mon produit ? Quels sont mes clients ? Quel est le message que je veux leur transmettre ?** Cette étape est indispensable afin de **détecter tout écart entre l'identité et l'image de marque**.

Afin de compléter ce diagnostic, une **bonne compréhension des clients** est nécessaire afin de **cibler** sa communication, de continuer à s'assurer que les **besoins** des clients soient perçus et transmis dans les produits et services créés par l'entreprise (Rajotte, 2009, p.12).

Une entreprise doit également comprendre son environnement externe en analysant ses **concurrents directs et indirects** établis sur le marché afin de se différencier.

5. Cas pratiques

Pour conclure ce chapitre dédié à l'image de marque, deux cas d'entreprise dans le secteur de la restauration sont présentés : Starbucks et Subway.

5.1 Starbucks

Si on vous demande de citer une marque pour aller boire un café, vous répondrez sûrement Starbucks. Cela est sans doute dû au fait que Starbucks est implantée dans 75 pays et est devenue une **marque top of mind**. Starbucks se retrouve ainsi dans le top 5 du classement de Fortune des entreprises les plus admirées. Boire un café Starbucks s'apparente à une source de fierté et une certaine **reconnaissance sociale**. Le fait de fréquenter tel endroit ou l'achat de tel produit permet d'exprimer sa personnalité en général. En outre, Starbucks prône et affiche fièrement ses valeurs comme la lutte contre l'environnement et les discriminations. Grâce à cette image donnée et perçue par la firme, Starbucks est devenue **la première chaîne de café au monde** et un symbole dans cette société de consommation.

Starbucks a toutefois connu de nombreuses **polémiques**. Le premier scandale concernait l'excès de sucre. Selon une étude, la plupart de leurs cafés contiennent plus de sucres qu'une cannette de soda (Arte, 2018). Deuxièmement, certains employés ont mis en avant la dureté du travail en pointant du doigt leurs conditions de travail stressantes, la polyvalence de tâches et le déficit de personnel.

Partant de ces constats, Starbucks a souhaité **redorer son image** en collaborant avec une ONG, implantée au Mexique et productrice de cafés d'origine éthique. Cependant, ce partenariat a eu des conséquences sur les employes au Mexique. Starbucks leur a imposé ses propres conditions ce qui a incité les travailleurs à changer leur mode de production. De plus, le label a été créé par Starbucks qui en fixe ses propres critères. Par conséquent, Starbucks peut dire que son café est éthique à 99% alors qu'il n'est **pas certifié** « commerce équitable ». Les consommateurs font toutefois confiance dans la marque.

De plus, un autre scandale a touché le géant concernant **l'environnement**. Leurs gobelets ne sont pas recyclables, bien qu'ils utilisent 4 milliards de gobelets chaque année. Cela a pour conséquence que plus de 8000 arbres sont coupés par minute pour générer cette demande croissante de gobelets. L'enseigne a promis de créer pour 2015 des gobelets recyclables. Quatre ans plus tard, la promesse n'est pas tenue.

Toutefois, Starbucks a réussi à garder **son image positive** de marque grâce à leur **personnalisation** (par exemple en inscrivant le nom du client sur leur gobelet) (cfr photo en annexe 11), à leur expérience client en souriant à ceux-ci, à la propreté impeccable dans leurs restaurants, au service à la caisse, à l'accueil ou en salle. En conclusion, **avoir une bonne image leur a permis de se protéger face aux nombreux scandales qu'a connus la multinationale** (Arte, 2018).

5.2 Subway

Subway, chaîne de restauration rapide américaine, compte plus de 44 000 restaurants et a détrôné la célèbre enseigne McDonald's. Cette réussite est due en partie à l'image véhiculée et aux campagnes publicitaires. L'image perçue de cette chaîne est celle d'un « **sandwich diététique** ». Les parties concernées citent : « Tout est frais chez Subway », « Ce n'est pas de la malbouffe », « Plein de légumes frais ». Cette image véhiculée par les parties prenantes est liée au fait que l'entreprise insère des sportifs de haut niveau dans ses campagnes ou lorsque Michelle Obama choisit l'enseigne en 2014 comme partenaire pour sa campagne contre l'obésité « Let's move ». Cependant, Subway est loin d'être une chaîne offrant des sandwiches diététiques malgré ses publicités affichant « 310 calories » par sandwich, entre 800 et 1000 en réalité selon une étude américaine (Chassé, 2016). **Les messages donnés par l'entreprise jouent donc un grand rôle dans l'idée perçue par les consommateurs.**

Conclusion du chapitre 2

Dans cette section, nous avons parcouru l'image sous toutes ses facettes. Nous pouvons conclure que les perceptions et les jugements permettent de **construire et façonner l'image, la notoriété et la réputation d'une entreprise**. L'image véhiculée de son produit et de son service par rapport à ses concurrents a toute son importance et peut être **créatrice de valeur** pour le consommateur et l'entreprise. En effet, l'entreprise peut accroître sa gamme de produits et services grâce à des consommateurs en confiance et fidèles. A terme ainsi, ceci permet de renforcer la culture d'entreprise, la rétention du personnel ainsi que le bien-être au travail.

Cette image se construit au fur et à mesure et se base aussi sur l'identité, la culture, le produit et l'expérience du consommateur. En d'autres termes, la réussite pour une entreprise ne se joue plus seulement sur la qualité de son produit ou de son management mais aussi en fonction de l'image perçue par ses clients.

Cette construction d'image passe par les messages publicitaires mais en veillant à la transparence de l'information, la cohérence des messages ainsi que les valeurs de l'entreprise. Enfin, acquérir une image positive permet **d'éviter risques et menaces** extérieures à l'entreprise.

Le chapitre suivant est consacré à la communication RSE. Nous verrons que la place occupée par la marque dans l'esprit du consommateur se crée grâce aux publicités médias, aux événements, aux rapports internes. Cette communication est primordiale pour que l'image voulue soit semblable à l'image perçue. Une telle cohérence permet à l'individu de mieux identifier les informations et de positionner la firme et à l'entreprise de se diversifier et de fidéliser ses clients.

Chapitre 3 : La communication relative à la RSE

Les consommateurs cherchent davantage de **transparence** et sont de plus en plus **soucieux de leur impact sur l'environnement et la société** lors de leurs achats. Pour répondre à cette situation, les marques communiquent davantage sur des sujets responsables et éthiques. La prise en compte de la responsabilité des entreprises dans la stratégie de communication nous paraît sensible et peut constituer d'une part, une **opportunité** pour l'enseigne ainsi que d'autre part, un **risque** pour celle-ci.

Dans ce troisième chapitre dédié à la **communication axée sur la responsabilité sociétale** des entreprises, nous allons définir la communication pour découler vers la communication RSE et approfondir celle-ci en développant ses facteurs clés : contenu, outils et ton. Enfin, nous allons comprendre ses principes pour favoriser une communication qui évite qu'une entreprise soit perçue comme une entreprise faisant du greenwashing.

1. Communication

Selon Libaert, la communication axée sur le sujet de la responsabilité s'articule autour de : la communication interne, la communication externe, la communication produit et la communication insitutionnelle (Libaert, 2018, p. 436).

1.1 Communication interne vs externe

Toute entreprise communique de façon interne et externe. Nous avons vu dans le chapitre précédent que le premier vecteur de l'image perçue se forme à partir de perceptions qui seront établies à l'interne sur base de la volonté des dirigeants et du plan de communication.

La **communication interne** permet de « mettre en relation les salariés de l'entreprise afin de faciliter leur action collective » (Fahd, 2013, p. 22). Une communication claire et transparente dans l'ensemble de l'entreprise permet **d'assurer une cohésion sociale** et favorise **une culture forte**. De plus, les employés de l'entreprise sont les **premiers ambassadeurs de la marque**. Par exemple, EXKi enseigne à ses employés comment être accueillants. Un moyen mnémotechnique a été mis en place, le « SBAM » : Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci. Ces quatre mots sont cruciaux car le client d'EXKi va percevoir un accueil chaleureux et bienveillant de la part de la marque. La communication se base sur des éléments verbaux, le regard, la tenue vestimentaire, la présentation des produits et l'environnement (Cadet, 2010, p.10). De plus, en situation de crise, la communication interne a un rôle majeur pour expliquer clairement les actions au personnel (Malaval & al, 2016, p. 324).

La **communication externe** fait référence aux données envoyées à ses parties prenantes.

Une stratégie de communication doit prendre en compte : les cibles, canaux, message et ton. La communication a pour objectif d'accroître la notoriété du produit, repositionner la marque, faire évoluer le consommateur vers une consommation haut-de-gamme et convaincre le consommateur de la qualité de ses produits. Ainsi, la marque Petit Bateau associée à des produits destinés aux enfants, a développé une stratégie de communication basée sur des affiches représentant des adultes pour montrer que leur gamme de produits peut être destinée à tout âge (Deroux, 2018).

1.2 Communication produit vs institutionnelle

La **communication produit** est « adressée au consommateur pour favoriser la vente des produits. La publicité **commerciale** en fait partie » (Libaert, 2018, p. 70).

La **communication institutionnelle** s'adresse **au-delà du public cible** propre à l'entreprise en s'adressant aux institutions en véhiculant les valeurs de l'entreprise. Cela donne du sens à ses activités liées et donc de la crédibilité à son message (Morel, 2012, p.28). L'objet de la communication est l'entreprise elle-même en expliquant qui elle est. La communication n'est donc pas centrée sur ses actions (Malaval, & al 2016, p.319) (Libaert, 2018, p. 283). Cette dernière a donc une mission cruciale celle de « **valoriser l'image** et, au-delà de l'image, d'asseoir et consolider sa réputation sur le long terme » (Morel, 2012, p.28). Elle participe également à la **construction de la relation de confiance** avec les parties prenantes en entretenant le dialogue (Morel, 2012, p.37).

2. Communication axée sur la RSE

2.1 Définition

La communication RSE correspond « à la promotion et au soutien de la démarche de responsabilité de l'organisation » (Malaval & al, 2016, p. 284). Elle traduit « **l'engagement global d'une entreprise en faveur d'une plus grande responsabilité de son action**, dans un sens concret pour l'ensemble des parties prenantes » (Adary & al, 2015, p.523).

Libaert ajoute le concept de la **communication comme quatrième axe du développement durable** en la reliant : social, environnement, économie et communication. En effet, selon lui, « communication et développement durable évoluent dans la **même sphère discursive** » (Libaert, 2010, p.173).

Une communication axée sur la RSE peut être également associée à **une communication responsable** car celle-ci vise à prendre les trois axes du développement durable : environnemental, économique et social.

- La publicité sera **moins polluante** en utilisant des outils responsables ce qui contribuera à diminuer l'impact environnemental.
- En ciblant correctement ses destinataires, l'entreprise aura un **meilleur retour économique** en s'adressant directement à son marché-cible.
- **L'axe social** peut -être intégré dans la communication en évitant l'utilisation des stéréotypes de mannequins minces par exemple. La communication a également pour mission « de prévenir et de faire adopter des comportements adéquats par les individus sous la forme d'un échange informationnel et relationnel » (Fahd, 2013, p.13).

« La communication responsable engage à repenser sa communication, en terme de discours (le sujet RSE), de moyens (allocations des moyens en vue de l'efficacité et du moindre impact environnement négatif) et de manière d'être (éthique) (Adary & al, 2015, p.523). En guise d'illustration, en 2014, le groupe Casino a édité un guide à destination des managers concernant les

discriminations liées à l'apparence physique (Adary & al, 2015, p.527). La promotion de produits « *made in Belgium* » et des campagnes de sensibilisation sont pareillement des exemples de communication RSE.

2.2 Différence avec l'éco-communication et le marketing responsable

L'éco-communication et le marketing responsable sont deux termes proches de la communication RSE. Nous allons les étudier afin de cerner leurs objectifs.

2.2.1 Eco-communication

« L'éco-communication est **une démarche qui vise à minimiser les impacts sur l'environnement liés à la réalisation d'une opération de communication** (Haushofer, 2010, p.5) ». L'impact environnemental de la communication est réduit pendant l'ensemble de son cycle de la conception à la diffusion. Le choix du papier, du format, de l'imprimeur sont des facteurs à prendre en considération. Le fait de prendre un imprimeur labellisé « Imprim'Vert », de supprimer tout sous-emballage, d'encourager des supports de communication réutilisables comme des stands ou de diminuer l'envoi des courriers non-nécessaires rentrent dans le champ de l'éco-communication.

2.2.2 Marketing durable

« Le marketing durable consiste à **réconcilier les 4 P du mix marketing – Product, Price, Place, Promotion – avec les 3 P du développement durable – Planet, People, Profit** » (Haushofer, 2010, p.7). Le marketing durable a pour mission d'influencer les comportements.

Voici, trois cas en guise d'illustration du marketing durable (voir affiches en annexe 12).

L'entreprise Guy Degrenne, spécialisée en art de la table a réalisé une publicité permettant à ses utilisateurs d'obtenir une ristourne sur une vaisselle neuve en cas de retour de vaisselle utilisée. Ce type de communication est souvent utilisée ; les marques comme Brantano et Proximus favorisent le recyclage en ramenant des paires de chaussures ou d'anciens téléphones.

De son côté, Lafuma, spécialisée en vêtements et mobiliers d'extérieur a entrepris un partenariat avec Botanic, marque de jardinerie. Celui-ci permet de recycler les toiles de fauteuils, transats et chaises longues. Cette collaboration a été communiquée auprès des clients pour qu'ils puissent renouveler leurs toiles usagées tout en évitant de racheter l'ensemble de la structure en acier.

En guise de dernier exemple, Rainett, marque pionnière en produits d'entretien écologique a lancé un concours à l'occasion de son vingtième anniversaire. Celui-ci permettait aux internautes d'émettre un souhait concernant la planète. A la fin de ce jeu, Rainett a réalisé un compte-rendu de l'ensemble des vœux et en a fait part au Ministère de l'Ecologie (Marketing durable, 2010).

2.3 Objectifs

La communication liée à la responsabilité des entreprises contribue à une création de valeur et sur les trois axes : économique, social et environnemental. D'autres objectifs peuvent également être atteints grâce à une communication RSE :

- communiquer des **informations vraies et fiables** à ses parties prenantes ;
- favoriser une **économie de responsabilité** et modifier des comportements. Par exemple, choisir des producteurs locaux ou communiquer des messages qui favorisent le tri des déchets (Libaert, 2018, p.434) ;
- **ne pas utiliser des arguments abusifs ou trompeurs** en terme de messages environnementaux (Espuny, 2008, p.43) ;
- « **outiller l'entreprise** dans sa démarche de redevabilité sur les impacts sociaux et environnementaux de ses activités » (Malaval & al, 2016, p. 290).

En d'autres termes, la communication en terme de RSE valorise l'entreprise et permet de responsabiliser autrui. Cette communication est basée sur la transmission d'informations **crédibles, authentiques, transparentes** à travers des supports non publicitaires, développés en p.44 (Martin-Juchat, 2007).

2.4 Communication RSE et les parties prenantes

La communication RSE répond également aux attentes des consommateurs. Aujourd'hui, les entreprises s'engagent dans une démarche RSE pour but de répondre aux besoins de leurs parties prenantes, contraintes par la loi ou de manière volontaire.

Que pense réellement les consommateurs de l'engouement de ces démarches en matière de responsabilité sociétale des entreprises ? Sont-ils dupes ? Trouvent-ils cela important ? De plus, différents profils existent au sein d'une même cible avec des degrés variables de sensibilisation par rapport à la durabilité. Les **attentes ne sont donc pas homogènes** (Ruwet, 2019).

2.4.1 Volonté de la part des consommateurs

Les consommateurs sont de plus en plus demandeurs d'une entreprise qui s'engage dans une **démarche sincère** : « 56% des consommateurs français souhaitent que les entreprises prennent position sur les questions sociales, culturelles, environnementales et politiques qui leur tiennent à cœur » (Accenture, 2019). De plus, 75% des personnes interrogées préfèrent les enseignes utilisant des produits de haute qualité (Forbes, 2019).

C'est la raison pour laquelle, ils demandent **des preuves sur les engagements ainsi que de la transparence** (Berhault & al, 2012, p.158). Cette tendance est confirmée par l'étude menée par Accenture, « trois quarts réclament plus de transparence quant à la manière dont les entreprises s'approvisionnent, garantissent des conditions de travail sûres et prennent position sur des questions éthiques comme les tests de produits sur les animaux » (Accenture 2019). Un exemple récent de cette demande de transparence est le succès de l'application Yuka qui a connu 2 millions de téléchargements

en un mois (Girardot, 2019). Cette application permet de scanner le code-barre d'un produit alimentaire et une note sur 100 nous est donnée sur la qualité du produit d'un point de vue nutritionnel.

2.4.2 Consomm'acteurs

Le consom'acteur désigne « **un consommateur qui n'accepte plus passivement les biens et les services qu'on lui propose** » (E-marketing, 2019). Il n'est plus spectateur. « Pour le consommateur, aujourd'hui, **acheter, c'est s'engager** » (Girardot, 2019). Le consommateur analyse les actions mises en place par l'entreprise ainsi que les fondements de la stratégie de communication en recherchant les conditions de production, les étiquettes, labels etc. Le consommateur est donc sur tous les fronts : de la motivation, à la mise en place jusqu'à la communication RSE (Sen & Bhattacharya, 2004).

Ces consommateurs ont également une volonté à **participer à l'élaboration de cette politique responsable** en contribuant à l'amélioration des produits et services éthiques (Bouzon, 2015, p.4). Par exemple, Starbucks a créé un site web à destination de ses clients qui désirent améliorer les produits sur le plan éthique.

Par conséquent, les entreprises incluent désormais les notions d'éthique et de responsabilité dans leur ADN. Schneider Electric, entreprise spécialisée dans l'énergie a innové ses pratiques en matière de gestion de l'énergie afin d'être classée parmi les 100 entreprises les plus éthiques du monde (Ganois, 2013). Un autre cas sont les entreprises qui changent leur identité visuelle comme Ajax ou Bonux, deux marques de nettoyage afin de **soigner leur image** et de paraître davantage écologique. Nous retrouvons en annexe 13, le changement d'emballage des marques Ajax et Bonux.

2.4.3 Passage à l'acte

Selon une étude menée par le Sheldon Group, **plus d'un sondé sur deux étaient prêts à payer un prix supérieur si l'enseigne est active sur les sujets de la durabilité**. Ces sujets doivent être en lien avec leur *core business* nous spécifie l'étude. Par exemple, pour une entreprise dans la technologie, les sujets porteront davantage sur les chaînes de production et pour les entreprises de l'agro-alimentaire, sur les modes de production (Fournier, 2018). Une autre enquête menée par Nielsen en 2019, nous confirme cette tendance, « deux tiers des consommateurs se disent prêts à payer plus cher pour les marques qui s'investissent dans le climat (Neerman, 2019).

Néanmoins, **le passage à l'acte n'est pas du même ordre de grandeur dans tous les secteurs et pour tous les publics**. « Dans bien des secteurs, la priorité des consommateurs reste le prix et les considérations éthiques et écologiques ne sont pas les déterminants principaux de l'achat (Fournier, 2018). Enfin, nous constatons que la volonté est présente (cfr 2.4.1) mais que peu de consommateur la mettent réellement en avant et dès lors **un écart est perçu entre la volonté et le passage à l'acte**. Selon une étude menée l'année dernière :

- « 20% des consommateurs disent **pratiquer** une consommation réellement responsable au quotidien » ;
- 50% disent « **essayer** » de mettre en place des comportements éco-responsables, sans être toujours attentifs ;

- pour 30% des consommateurs, le passage à l'acte de consommation responsable est au mieux **occasionnel**, au pire **inexistant** » (Fournier, 2018).

2.4.4 Méfiance des consommateurs

Les consommateurs peuvent avoir du mal à distinguer une communication honnête et authentique d'une communication transformée et mal intentionnée. Cette confusion est due au manque d'informations transparentes et pertinentes. Par conséquent, les consommateurs ont une difficulté à évaluer la communication et n'en perçoivent pas le message. Informer les parties prenantes sur les actions mises en œuvre est crucial pour communiquer sur l'engagement en matière de durabilité et sensibiliser les consommateurs à ces sujets (Henrich, 2019).

75% des Français soutiennent que le développement durable est une **nécessité**. Sur la question de la méfiance, **65% des consommateurs se disent méfiants** des entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE, notamment les grandes entreprises (Berhault & al, 2012, p. 155). Selon l'enquête Ethnicity Greenflex de 2016, la méfiance des consommateurs à l'égard des grandes entreprises augmente: en 2004, 43% des consommateurs n'avaient pas confiance et en 2016, 74% (Libaert, 2018, p.430).

3. Importance et risques liés à la communication RSE

3.1 Avantages

Communiquer de façon ouverte et transparente sur le sujet de la RSE permet à l'entreprise d'en tirer bénéfice sur le plan économique, social et environnemental.

3.1.1 Plan économique

« L'entreprise responsable peut accroître ses performances tout en donnant un « **sens** » à son développement et un visage plus humain à l'Economie » (Tchotourian, 2006, p.59) grâce à l'intégration de toutes les parties prenantes. Les nouvelles possibilités de développement et d'innovation de ses actions en durabilité peuvent être **un atout compétitif et différenciateur** en ciblant un marché de niche grâce à des gammes équitables, l'usage de produits plus naturels et locaux ou l'implémentation de nouveaux conditionnements durables. Les milléniaux entre autres sont à la recherche de ces critères et prêts à payer le prix, conscients des enjeux écologiques et sociaux (Neerman, 2019).

3.1.2 Plan social

Sur le plan social, la communication RSE permet l'instauration **d'un dialogue** qui donne du **sens et de la valeur** à l'ensemble du personnel, fournisseurs, partenaires et clients. Cette légitimité peut être perçue positivement et améliorer l'image interne et externe. « Lorsqu'elle émet des signaux sur sa nature responsable, l'entreprise suggère aux consommateurs de nouvelles associations à son image ou renforce des associations préalablement établies » (Parguel, 2007). Elle permet également **d'éduquer le consommateur** ainsi que faire passer des messages sociaux tels que la mise en place d'une charte de diversité et l'insertion des personnes handicapées.

3.1.3 Plan environnemental

Sur le plan environnemental, connaissant les enjeux environnementaux auxquels une entreprise doit faire face, il est primordial qu'elle réduise son impact écologique. La communication RSE basée sur la collaboration permet à l'entreprise de **se remettre en question** et découvrir **des nouveaux produits et procédés** respectant l'environnement (Libaert, 2018, p.434).

3.2 Risques

« La communication responsable suppose la cohérence la plus étroite possible entre les messages et les supports qui la diffusent, c'est-à-dire entre les actes et les paroles » (Libaert, 2018, p.448). **Trouver l'équilibre entre une communication humble et une surconsommation sur le domaine de la RSE semble être un défi pour les entreprises.** D'un côté, une communication insuffisante sera la preuve d'une entreprise qui ne réalise guère d'actions durables. De l'autre côté, les enseignes qui surcommuniquent sur le sujet sont perçues comme faisant du greenwashing. Enfin, selon Swaen et Vanhamme, les entreprises qui communiquent le plus en terme de RSE sont celles qui sont le plus critiquées (Swaen et Vanhamme, 2005).

3.3 Greenwashing

3.2.1 Définition

Nous avons vu qu'il y a un réel engouement dans la part des entreprises à s'engager dans une démarche environnementale et communiquer cet engagement. Malheureusement, ces avancées ne sont pas toujours sincères. Le concept par lequel les **entreprises verdissent leur image** est appelé greenwashing. « Le greenwashing qualifie la focalisation de l'attention sur une pratique vantée comme vertueuse pour l'environnement, en gardant sous silence la très grande majorité du reste des pratiques de l'entreprise, surtout lorsqu'elles sont dommageables à l'environnement » (Malaval, & al, 2016, p.289). Pour l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie), « le greenwashing est le phénomène qui profite des aspirations écologiques des consommateurs pour en faire, avec un certain cynisme, un pur **levier de marketing** » (Breka & Kpossa, 2013, p.6). En d'autres termes, le greenwashing décrit un « **décalage entre discours et action, entre parole et acte** » (Libaert, 2018, p.446).

3.2.2 Composantes du greenwashing

Voici quelques indices qui permettent l'identification des entreprises ayant recours au greenwashing.

1. **Au plus les activités primaires de l'entreprises ont un impact important sur l'environnement et sont problématique d'un point de vue environnemental, au plus les chances que la communication soit du greenwashing sont fortes.** Par exemple, les sociétés pétrolières malgré leurs efforts pour réduire leur impact sur le réchauffement climatique, représentent 10% des émissions de gaz à effet de serre (Consoglobe, 2010). Dans l'autre sens, au plus les entreprises responsables sont cohérentes et sont vertes dans leur ADN, au moins, elles utiliseront des arguments écologiques de manière abusive.

2. Si le **budget consacré au développement est majoritairement dédié aux activités non-durables** ceci signifie que l'entreprise continue à développer des activités nocives plutôt que favoriser des innovations et actions pour l'environnement et la société (Breka & Kpossa, 2013, p.7). Prenons le cas de Volkswagen, l'enseigne « appuie son label Bluemotion pour ses voitures les plus économiques et moins émettrices en CO₂. Il s'agit pourtant de voitures fonctionnant au diesel, carburant fossile » (Consoglobe, 2010). En supplément, la publicité montre une voiture roulant sur la banquise présentant un message en contradiction avec leur souhait de réduire leur impact carbone (cfr publicité en annexe 13).
3. Une publicité vantant une action liée au développement durable mais **manquant d'information, d'indicateurs chiffrés** signifie qu'il est fort probable qu'il n'y a pas de réelle preuve que l'entreprise agisse en faveur de développement durable (Libaert, 2014). Par exemple, l'emballage du jambon Herta se dit 100% naturel mais un manque d'information subsiste pour renforcer ce positionnement éthique.
4. Certains produits sont plus touchés par le greenwashing : les **produits pour enfants** (jouets et produits), les **cosmétiques** et les **produits de nettoyage** (Breka & Kpossa, 2013, p.7). C'est le cas de la marque « Le Chat », spécialisé en produits d'entretien ménager. Ils louent les bienfaits écologiques de leur nouveau produit « Le Chat Eco Efficacité » notamment par l'emballage et la réduction des transports. Bien que leur communication soit portée sur les avantages écologiques, leur produit ne dispose pas de l'écocertification européen et contient de l'huile de palme et des substances allergènes (Consoglobe, 2010).

3.2.3 Classification des actes dits de greenwashing

La société TerraChoice classe le niveau d'action de greenwashing dans les communications. Nous retrouvons **5 niveaux** : le compromis caché, l'absence de preuve, l'imprécision, l'étiquette mensongère et la non-pertinence. Cette étude a été réalisée sur plus de 1300 produits. Nous notons qu'au plus l'entreprise se positionne sur cet axe, au plus les parties prenantes seront vigilantes et méfiantes à l'égard des actions entreprises par l'entreprise (Ruwet, 2019).

1. 70% des produits sont concernés par le **compromis caché**. Cela signifie que la communication ne dévoile pas tous les aspects. Certaines composants ou méthodes de fabrication ne peuvent pas être totalement éthiques mais ne sont pas communiquées. C'est le cas pour la publicité liée à la lessive « Persil EcoPower ». L'emballage suggère un produit respectueux de l'environnement grâce à la couleur verte, aux logos verts et à la mention « lessive écologique ». Cependant, certains de ses composants ne sont pas si naturels (TerraChoice, 2010).
2. **L'absence de preuves** concernent les produits qui sont dits « éthiques » mais pour lesquels aucune donnée chiffrée ou de validation existe. 60% des produits sont touchés par cette caractéristique. Cette catégorie concerne les produits aux mentions suivantes « composé à 95% de déchets recyclés », « 60% de réduction d'émissions de CO₂ » et « 95 % d'ingrédients d'origine naturelle ». Outre cela, leurs justifications sont floues du fait de l'absence de preuve sur l'emballage ou les sites internet (Joly, 2018).

3. Un produit sur deux n'a pas de **données assez précises**. Souvent, les produits cosmétiques sont concernés. Ce sont des produits liés aux mentions « sans parabène, sans conservateur, sans parfum » mais ne mentionnant point les différents substituts qui peuvent être tout aussi néfastes pour la santé (Allard-Huver, 2017).
4. Un quart des produits dans l'étude disposent d'une **étiquette mensongère**. Cela peut se manifester par la présence d'un logo qui ne provient pas d'un véritable organisme de certification. Renault, marque de voiture française utilise souvent le préfixe « eco » afin de différencier ses gammes éthiques à celles économes. « Ces labels ne concernent en général que quelques versions, le reste de la gamme étant beaucoup moins économe et, au lieu de faire un effort global, certains constructeurs se donnent une bonne image à peu de frais » (Terrachoice, 2010).
5. **La non-pertinence** signifie que l'entreprise vante les mérites d'un point de vue environnemental bien que l'effet soit minime ou la donnée n'ait pas de lien ni de valeur ajoutée concernant le produit (Breka & Kpossa, 2013, p.8). Delhaize illustre ce cas par des packs d'eau en bouteille « Love my Planet ». Par définition, afin de respecter la planète, consommer l'eau du robinet serait le moyen le plus durable. Il y a donc un message contradictoire (Terrachoice, 2010). Un autre exemple arrivé en février dernier concernait le suremballage de l'action Delhaize par rapport à des briques en plastique (Ridole, 2019). Pourtant, la société affirme prendre des mesures pour la durabilité comme des sacs en coton pour les fruits et légumes (Schmidt, 2019).

3.2.4 Cas pratique

Est-ce que toute entreprise peut se prétendre « socialement responsable » ? Par exemple, McDonald's a souhaité changer son image de chaîne américaine de *fast-food* servant des menus non sains et non respectueuse de l'environnement. Son logo et mobilier rougeâtre sont devenus verts et bruns. La société a réduit son impact carbone notamment par la formation qu'elle donne à ses conducteurs concernant l'écoconduite. Son impact environnemental est moindre grâce à l'écoconception de ses emballages, à l'optimisation de la consommation d'énergie, des chauffages et des équipements de cuisine (Breka & Kpossa, 2013, p.11). Mais n'est-ce pas paradoxal de continuer à vendre et à promouvoir des produits néfastes pour la santé et prétendre être responsable vis-à-vis de l'environnement et la société ?

4. Eléments de la communication

Pour **qu'une communication soit responsable, le contenu doit être en adéquation avec les valeurs de l'entreprise**, le ton à adopter doit être juste et supporté par des supports de communication adéquats. Premièrement, nous allons développer le message adéquat, deuxièmement, les outils les plus adaptés à une communication axée sur la RSE et finalement, le ton afin de capturer l'attention de son destinataire.

4.1 Message

Aron et Chtourou définissent deux axes de la communication RSE, la **communication classique** et la **communication philanthropique**. La communication dite « classique » est basée sur les valeurs de l'entreprise, la qualité et la transparence de ses produits et services, ses objectifs et résultats financiers. La communication philanthropique vise à promouvoir les actions sociales ou initiatives en lien avec le développement durable (Aron & Chtourou, 2014, p.98).

L'entreprise doit pouvoir **communiquer pour que les destinataires comprennent le message**. Celui-ci doit être clair, transparent et cohérent. La transmission d'une action prématurément peut nuire à l'image de l'entreprise car celle-ci sera perçue de manière abusive et non cohérente avec la culture et les valeurs de l'entreprise. Le contenu doit être pensée de manière juste et précis ainsi que le moment de la diffusion de la communication (Grar, 2008, p.5).

La stratégie de contenu doit être pensée de manière non exclusive.

1. Le développement durable ne se limite **pas exclusivement à l'axe environnemental**. Communiquer sur la politique de bien-être au travail et la nutrition constituent également des axes de communication en RSE ;
2. la priorité du contenu doit être en fonction du **core business** de l'entreprise et de son **contexte** ; par exemple une entreprise dans la restauration rapide se verra communiquer sur des sujets tels que les emballages et la santé, deux sujets au cœur de la société actuelle (Fournier, 2018) ;
3. adapter sa stratégie de contenu selon les **cibles** est indispensable. Communiquer le contenu par rapport à la RSE concerne le public mais également fournisseurs, partenaires et employés ;
4. **éduquer le consommateur** à faire des gestes simples et efficaces pour l'environnement et la planète. Par exemple, des affiches pédagogiques simples et précises afin de rappeler les enjeux planétaires. De plus, afficher des labels sur vos produits constituent une communication RSE car cela reflète que vous respectez le produit ainsi que sa mise en fabrication ;
5. diffuser du contenu sur les réseaux sociaux, sites d'avis, blogs spécialisés et susciter les **recommandations et améliorations** de vos clients et leur niveau de satisfaction par rapport à ce que vous mettez en place (Penot, 2011, p.52).

En d'autres termes, la communication n'est pas le simple fait de diffuser un message mais de **comprendre si je suis bien compris**. S'exprimer sur le développement durable permet **d'interagir avec ses parties prenantes** et établir **une relation de respect** et de compréhension mutuelle. La construction du message est donc cruciale car les publics à qui on s'adresse ne sont pas homogènes. Le message doit être clair et répondre aux intérêts des parties prenantes. « Communiquer demande de

prendre de la distance en expliquant comment nos messages circulent et selon quels effets symboliques ou imaginaires ils trouvent preneurs » (Penot, 2011, p.53).

4.2 Outils

Chaque communication a une stratégie bien définie en fonction de sa cible. Les canaux sont à inclure dans cette stratégie. **Qu'importe le canal choisi, l'importance est la relation qu'on entretient avec son destinataire.** Nous pouvons identifier huit outils différents.

4.2.1 Communication interne

La communication passe par ses employés en les associant aux démarches envers la société et l'environnement. Par conséquent, leurs tâches auront davantage de sens et une compréhension de leurs missions sera favorisée. Les employés transmettront les informations qui formeront la notoriété, image et réputation de l'entreprise. Informer sur le sujet du développement durable permet aux employés de **développer des nouvelles initiatives** dans leur propre département et génère une **cohérence de l'ensemble des actions** prises par rapport à la responsabilité sociétale des entreprises.

Afin de concrétiser cela, voici deux exemples :

1. **ecoconcevoir une campagne de communication** : il faut que non seulement le contenu soit responsable mais aussi le support. Demandons-nous dès à présent avant de lancer une affiche par exemple, si le format est adéquat, si la livraison n'est pas trop longue, le lieu et la provenance du papier. L'ensemble de ces questions permettent de diminuer l'impact carbone sur chaque étape de fabrication (Haushofer, 2010, p. 10) ;
2. et les **objets promotionnels et les cadeaux d'entreprise** dématérialisés ou les remplacer par des produits réutilisables ou de favoriser une association locale qui promeut des produits artisanaux (Haushofer, 2010, p. 11).

4.2.2 Publicité

La publicité est un outil majeur de communication. Cependant, la publicité a **mauvaise presse** auprès des consommateurs. Ce constat est dû car « la publicité correspond à un discours, composé de désir, d'envie et de promesse » (Penot, 2011, p.51). Raison pour laquelle toute entreprise qui utilise la publicité comme outil de communication implique une transparence et un raisonnement clair et non ambigu ; le consommateur pourra vérifier l'information et se faire une perception positive du message reçu.

4.2.3 Site internet

Le site internet est aussi un moyen par lequel les parties prenantes basent leurs perceptions. Un site internet doit permettre **d'informer l'ensemble de ses parties prenantes** grâce à des données de qualité et des illustrations. Par exemple, la marque « Michel et Augustin » invite ses clients à participer à son spots vidéo qu'elle poste sur son site internet. Ceci permet **l'engagement et l'interactivité** de ses parties prenantes (Malaval & al, 2016, p.306). Ce moyen d'annonce reste donc incontournable (Morel, 2012, p.92).

4.2.4 Réseaux sociaux

Actuellement, les réseaux sociaux représentent un outil primordial de la communication en terme de RSE. La majorité des entreprises en restauration rapide communiquent via les réseaux sociaux (Instagram, 2019). « **Partager et collaborer** sont les mots du web 2.0, ce sont aussi ceux des démarches de développement durable » (Haushofer, 2010, p. 9). Connaître l'avis de ses clients est une opportunité pour améliorer les actions en RSE. En guise d'illustration, l'enseigne de glaces « Ben and Jerry's » personnalise ses produits et services grâce à l'avis des internautes sur leurs goûts et saveurs préférées (Malaval, & al 2016, p.306).

Outre cela, « à l'ère d'internet et des réseaux sociaux, les moindre faux pas sont très rapidement exposés et peuvent anéantir une marque » (Girardot, 2019). Un flot de critiques peut apparaître et une perception négative se formera dans l'esprit du consommateur. D'après les auteurs Jahn et Wargnier, l'information qui se trouve sur les réseaux sociaux a plus d'impact dans l'esprit de son destinataire que celle diffusée à la télévision ou à la radio, car celle-ci est créée à partir d'échanges, de commentaires et de partages (Jahn & Wargnier, 2015, p.40).

Les réseaux sociaux constituent donc une **opportunité de dialogue** avec ses parties prenantes pour échanger, co-construire, mais également une **menace qu'il faut prendre en considération**. Les blogs constituent le même risque car c'est un outil qui connaît également une rapidité de diffusion bien que le partage d'information soit limité (Morel, 2012, p. 153).

4.2.5 Evènement

« L'évènement est un acte de communication intense qui privilégie la communication de proximité avec un public défini, quelle que soit son importance, dans un lieu et à un instant déterminés » (Morel, 2012, p.120). Ce type de communication permet à l'entreprise de marquer les esprits de son public par toute sorte de communication en dehors des espaces publicitaires classiques. Par exemple, une conférence, des salons, des réunions, le mécénat constituent différents événements qui peuvent être réalisés autour de la responsabilité sociétale des entreprises.

Cet axe de communication permet premièrement, à l'entreprise de ne plus être vue seulement sous la forme de « *money-making machine* » mais de donner une autre dimension à l'entreprise. Celle d'éduquer et de **sensibiliser** le consommateur aux enjeux environnementaux et sociaux. Deuxièmement, le destinataire va associer le nom et le logo à l'évènement autour de la durabilité ce qui va **renforcer la notoriété** auprès du consommateur. L'évènement est aussi synonyme de **rencontre et de collaboration autour de centres d'intérêt partagés** créant une relation de complicité avec son destinataire.

Pour bâtir une relation durable, l'entreprise peut également participer à un projet de parrainage. Le **parrainage** est un moyen concret et un outil efficace d'assurer son engagement pour une cause spécifique. Cette adhésion au projet permet de renforcer le positionnement RSE de l'entreprise (Duong, 2005, p.28).

Un autre cas est celui du **mécénat** qui représente un moyen de communication concret et représente un investissement pour l'entreprise. Le mécénat améliore l'image de l'entreprise

socialement responsable en finançant des actions cohérentes aux valeurs de l'entreprise en passant par une **communication discrète et non agressive** (Fahd, 2013, p.25). Par exemple, Auchan soutient des actions en France et à l'étranger liées à la jeunesse telles que la réinsertion, la prévention et la santé (Adary & al, 2015, p.529).

En d'autres termes, la communication événementielle semble être une communication adaptée au sujet de la RSE par son approche **hors communication de masse** et par la création d'une relation basée sur la **confiance et affective** avec son destinataire.

4.2.6 Reporting

Le reporting est « une **évaluation de l'action des acteurs économiques à la lumière de la pression réglementaire et législative** » (D'Almeida, 2005, p.23). Depuis 2001, les entreprises cotées en Bourse doivent publier un rapport de gestion sur leurs impacts sociaux et environnementaux.

Ce reporting représente un coût mais permet de diffuser une information qui renforce la fiabilité par le biais de l'audit. Une **relation de confiance** s'installe donc entre la marque et ses destinataires (Berhault & al, 2012, p. 159).

- **Rapport de développement durable**

Le rapport de développement durable est une évaluation d'un point de vue social et environnemental de l'entreprise grâce à l'identification de sa stratégie RSE, ses actions et implications à court, moyen et long terme (D'Almeida, 2005, p.23). Certains rapports sont certifiés pour assurer cette crédibilité comme celui de Danone ou de Renault. Ce rapport permet une évaluation des processus réalisés en interne et une mesure des évolutions de ceux-ci grâce à des analyses financières et chiffrées. Par conséquent, cela répond aux attentes des parties prenantes par la diffusion de chiffres, tableaux et engagement volontaire.

Le rapport de développement durable malgré ses frais permet de positionner l'entreprise de façon positive par rapport à son engagement en créant une harmonie entre le fond et la forme.

4.2.7 Codes de conduite

Les codes de conduites sont « les engagements souscrits **volontairement** par les entreprises, associations ou autres entités, qui fixent des **normes et des principes** pour la conduite des activités des entreprises sur le marché » (OCDE, 2001, p.53). D'une part, ces codes, souvent basés sur **les normes sociales relatives au droit du travail** comme la politique de diversification, permettent d'assurer la crédibilité de l'engagement sur le plan social en s'appuyant sur des faits durables. D'autre part, malgré l'intention volontaire, ces codes sont perçus comme des **principes généraux** du fait de l'absence d'actions concrètes et transparentes mises en place au sein de l'entreprise (Capron & Quairel, 2004, p.19). « On dépasse ici les simples composantes intellectuelles du travail en visant la coopération par l'adhésion des salariés » (Grosjean & Bonneville, 2011, p.305).

4.2.8 Labellisation

« Un label est destiné à certifier qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et fait l'objet de contrôles » (Capron & Quairel, 2004, p.19). Les labels sont un support de communication qui présente une **crédibilité** parce qu'ils ont été certifiés par un organisme d'accréditation. Au-delà, de cet aspect de fiabilité, le label permet de faciliter le processus de décision chez le consommateur. Malgré cela, une méfiance est présente chez les consommateurs causée par l'expansion des labels sur des nombreux emballages et étiquettes (Weiler & Dielemen, 2018).

4.3 Ton

La compréhension de son public-cible est nécessaire pour qu'il perçoive le message comme l'entreprise le souhaite. Le ton comprend le choix du vocabulaire, la syntaxe et le registre de langage. Il est plus favorable pour l'entreprise d'avoir un ton **humble et discret**. Le vocabulaire doit être précis. Enfin, modérer sa communication tout en appelant à la participation des parties prenantes et communiquer de manière transparente est nécessaire (Berhault & al, 2012, p.159).

5. Recommandations théoriques

Pour que le message transmis soit cohérent, quelques règles s'appliquent. Dans cette partie, nous aborderons différents points de vue: la mise en place d'une stratégie, l'importance du public cible, la transparence et la cohérence.

5.1 Stratégie de communication

Pour réussir sa communication responsable, une stratégie doit être mise en place de l'interne vers l'externe. Cette information doit être mise dans un contexte. Sans réflexion en amont, la communication pourrait être mal perçue et considérée comme du greenwashing. En d'autres mots, si on l'on souhaite communiquer c'est pour une raison qui doit **être adaptée à la situation et à la cible** car le message, le ton et les canaux seront différents selon chaque sorte de relation que l'on souhaite établir.

5.2 Public-cible

Pour communiquer de façon responsable, nous devons nous adapter à la cible, savoir à qui nous nous adressons, qu'elles sont les attentes, ... **Est-ce que la publicité répond à un besoin du client et celle-ci va-t-elle apporter une réelle plus-value à notre public-cible ?** Une communication n'est pas à sens unique. Une interaction et un échange sont nécessaires afin d'entretenir une relation durable : le feedback ainsi que le débat sont importants pour favoriser l'échange et le dialogue avec les parties prenantes. En d'autres mots, « s'engager en faveur du développement durable exige une **concertation** continue s'appuyant sur une éthique du dialogue avec ses parties prenantes à toutes les étapes du processus selon le principe de l'écoute des attentes du plus grand nombre » (Tremblay, 2011, p.251).

5.3 Transparence

« La transparence d'une organisation peut se définir comme la qualité qui rend son fonctionnement déchiffrable et compréhensible pour des individus qui lui sont extérieurs » (Viney, 2000). Cette transparence peut aussi être vue à travers la **traçabilité** des produits. Pour répondre à la méfiance des consommateurs à l'égard des publicités « vertes », il est important de leur donner toutes les informations nécessaires : le consommateur a besoin de données pour juger l'action de l'entreprise. Sans cela, aucune relation de confiance ne pourrait être mise en place avec ses consommateurs (Bouzon, 2015, p.3). Par exemple, depuis 1921, les usines de la marque « la Vache qui rit » sont ouvertes au public afin de montrer la transparence sur la composition de leurs produits (Malaval & al 2016, p.306).

5.4 Cohérence

Le concept de « cohérence » peut être déduit à travers ces termes « **Harmonie, rapport logique, absence de contradiction** dans l'enchaînement des parties de ce tout » (Cnrtl, 2019). Être cohérent souligne une harmonie dans l'ensemble de ses démarches, inciter ses employés et ses clients à favoriser des actes en respect de l'environnement, de la santé et d'autrui. Un autre exemple est de ne point utiliser les informations privées à mauvais escient dans le but d'une démarche marketing. Choisir un support en respect de l'environnement est également une illustration de cohérence.

Cette adéquation entre déclarations et actes est primordiale. Afin de combler cet écart, l'entreprise communique de façon claire et transparente et en continuité avec ses valeurs et sa culture d'entreprise. L'entreprise qui recherche une **adéquation entre ADN, communication RSE et comportement** aura un véritable atout stratégique en valorisant d'une part la marque et d'autre part en assurant sa crédibilité envers autrui.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre nous a permis d'assimiler le concept de la communication en l'alliant avec celui de la responsabilité sociétale des entreprises. Nous pouvons en déduire qu'une communication sur ce thème représente désormais un **levier efficace** au succès de l'entreprise. L'objectif de la communication ne se réduit plus à la transmission d'information et au fait d'influencer afin de consommer davantage, mais de **consommer mieux**. De plus, cela nous permet d'établir que le sujet de communication en terme de RSE n'est pas un simple effet de mode. Celui-ci permet de donner une **nouvelle dimension aux activités et aux déclarations des entreprises** à condition que celles-ci soient menées de façon cohérente et transparente avec les valeurs de l'entreprise.

Les consommateurs sont de plus en plus soucieux de leurs achats et sont conscients des enjeux environnementaux. Les organisations doivent tenir compte de cette prise de conscience de la part des consommateurs. La perception de celle-ci représente un enjeu en terme d'image et permet de créer une **dynamique de progrès** grâce à leur innovation responsable.

Communiquer sur le terme de la RSE requiert une **communication authentique et crédible**. Cette communication ne doit pas être diffusée à travers les moyens de communication dit de marketing traditionnel mais plutôt de façon modérée et à travers le **net ou des événements**.

Finalement, nous constatons que les enjeux durables donnent à l'entreprise une ouverture d'esprit. En effet, ceux-ci permettent de **transmettre son savoir, d'éduquer le consommateur** à travers des nouveaux moyens de production, de repenser les modèles économiques de l'entreprise et de réduire le risque social en fédérant l'ensemble de ses parties prenantes.

Conclusion de la partie théorique

L'ensemble de ces trois chapitres concernant la RSE, l'image et la communication axée sur la RSE nous ont permis de nous rendre compte que ces trois concepts sont liés.

Premièrement, une étude du concept de la **Responsabilité Sociétale des Entreprises** était nécessaire afin de le mettre dans son contexte et de l'appréhender sous toutes ses facettes. Actuellement, l'entreprise n'est plus exclusivement considérée comme créatrice de richesses mais a un **rôle majeur** face aux enjeux durables. Sur base de ce constat, la question du rôle de l'entreprise a été soulevé ainsi que l'insertion de la RSE au sein de sa stratégie. De plus, à l'heure actuelle, une méfiance à l'égard des entreprises ainsi qu'une conscientisation de la population face aux enjeux environnementaux et sociétaux a pour conséquence une perte de confiance dans l'entreprise.

Le deuxième chapitre axé sur **l'image de l'entreprise**, nous permet de comprendre que sur base de ce constat de détérioration de l'image, les entreprises souhaitent de plus en plus associer renvoyer une image responsable sans tomber dans le greenwashing. L'image se forme de manière multiple ; il est donc crucial que **l'entreprise se positionne** et qu'elle trouve sa place pour que ses **actes soient en adéquation avec sa communication**. De plus, la formation de l'image se construit à travers majoritairement la communication réalisée par l'organisation. Une stratégie de communication sera efficace lorsque **l'image perçue est semblable à l'image voulue**.

Le troisième chapitre, nous a permis d'analyser l'association entre la **communication et la RSE** et son impact sur l'image perçue par les consommateurs. Nous constatons qu'une communication axée sur la RSE peut être une opportunité pour l'entreprise car la communication est passée de simple transfert de message à une **communication d'échange et de collaboration**. La communication devient **participative**. Elle donne du sens à ses actions en montrant la voie à ses parties prenantes. Afin d'assurer cette légitimité, la communication est construite à travers une stratégie d'entreprise. La communication se fait de manière transparente et guère dans un hyperbruit constant. L'engagement sociétal peut constituer un **atout** pour l'entreprise en renforçant sa culture et en rassemblant ses parties prenantes autour d'un même et unique but : celui **du respect dans la globalité**.

Enfin, **la communication et la RSE vont dans le même sens** et ne sont plus contradictoires, elles s'élèvent ensemble afin de donner un avantage concurrentiel à l'entreprise. La communication RSE permettra dès lors de respecter au mieux autrui et son environnement. Ce qui améliorera l'image perçue par ses consommateurs, ceux-ci désirant davantage d'actions menées dans le respect d'autrui et de transparence.

La partie pratique mettra en exergue ce que nous avons appris au cours de ces recherches : la **stratégie de communication RSE d'EXKi a-t-elle un impact positif sur la perception de ses consommateurs ?**

Introduction Générale



Partie théorique

- Chapitre 1: La Responsabilité Sociétale des Entreprises (« RSE »)
- Chapitre 2: L'image de l'entreprise
- Chapitre 3: La communication relative à la RSE



Partie pratique - Etude de cas : EXKi

- Chapitre 1: Le diagnostic stratégique d'EXKi
- Chapitre 2: La communication RSE d'EXKi
- Chapitre 3: La cohérence de la stratégie de communication axée sur la RSE



Conclusion Générale

Partie pratique : Etude de cas - EXKi

Chapitre 1 : Le diagnostic stratégique d'EXKi

Cette partie est consacrée à l'analyse de cas : EXKi. Nous avons décidé d'étudier cette entreprise pour trois raisons. Premièrement, nous avons réalisé notre **stage** de fin d'étude d'une période de 4 mois dans l'entreprise et notre compréhension de l'entreprise est de ce fait supérieure à celle d'autres organisations. Pour approfondir la stratégie de communication RSE, des données internes à l'entreprise sont également nécessaires.

Deuxièmement, le **secteur agroalimentaire** est un marché pour lequel les produits durables ainsi que la communication en responsabilité sociétale des entreprises sont en **plein développement**. Ce domaine est caractérisé par des enjeux tels que la sécurité alimentaire, le respect des fournisseurs et de la production agricole, la considération de l'environnement notamment à travers l'utilisation des ressources, les emballages... Ce sont des défis que le secteur doit prendre en compte dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

Dernièrement, EXKi est une entreprise belge qui promeut des produits sains, locaux et naturels. Nous voulions dès lors **contribuer à renforcer l'image** de celle-ci grâce à une stratégie de communication axée sur la responsabilité sociétale optimisée sur base des attentes des consommateurs.

Pour cette étude de cas, nous allons

- analyser l'entreprise EXKi afin d'acquérir une meilleure compréhension de l'organisation,
- réaliser une analyse de leurs clients et de leurs concurrents,
- examiner le marché de la restauration rapide de qualité au travers d'une analyse macroéconomique.

Enfin, nous concluons par une analyse SWOT de l'entreprise EXKi.

1. Carte d'identité

Dans un premier lieu, la carte d'identité de l'entreprise EXKi sera dressée afin d'analyser la cohérence de sa communication en terme de RSE.

1.1 Présentation de l'entreprise

En 1999, constatant une opportunité sur le marché, trois amis, Arnaud de Meeus, Frédéric Rouvez et Nicolas Steisel ont le projet d'ouvrir un restaurant rapide de qualité axé sur des produits sains, locaux et de saison. Deux années plus tard, le **9 janvier 2001**, le premier point de vente au cœur de Bruxelles voit le jour (EXKi, 2019). Leur volonté a été de favoriser des produits frais et naturels tout en offrant un large choix et laissant le consommateur se servir lui-même. Dès la création et jusqu'à

aujourd'hui, leur souhait est de **prôner une alimentation saine et durable tout en alliant plaisir et gourmandise**.

Très vite, ils ont décidé de favoriser une **démarche responsable** tant sur le plan social qu'environnemental en soutenant les communautés locales et en réduisant notamment leur empreinte environnementale. En 2004, ils s'approvisionnent en café issu exclusivement du commerce équitable. En supplément, en 2007, l'ensemble de leurs engagements liés au développement durable a été formalisé dans leur plan d'action appelé « **Rethink** ». EXKi a été récompensé pour ses efforts et initiatives en matière de durabilité en remportant fin juin dernier, la 1ère Palme Green de la Restauration responsable (EXKi, 2019).

Aujourd'hui, EXKi compte plus de **100 restaurants dans 7 pays** : Belgique, France, Luxembourg, Allemagne, Pays-Bas, Italie et tout récemment, en Espagne. Le décompte du nombre de restaurants par pays est affiché en annexe 14. EXKi compte 1400 employés en 2019, 600 dans les restaurants intégrés et 800 chez les franchisés (Page, 2019).

La majorité de leurs produits proviennent d'un rayon de **350 km** (Baudry, 2019). Leur centre de production appelé CIPAPI se trouve à Nivelles. Ils favorisent les **circuits courts** afin d'avoir des produits locaux et de soutenir le commerce local tout en respectant la saisonnalité.

Concernant, leur gamme de produits, celle-ci est essentiellement centrée sur les **légumes**. Nous avons repris la liste des produits et avons fait une analyse. Sur base de celle-ci, nous observons qu'en mars 2019, 74% de leurs produits sont végétaux. Ce fait est aussi soutenu par la carotte qui constitue leur logo. De plus, ils élargissent leur offre en proposant des produits sans gluten et sans lactose afin de satisfaire au mieux les **attentes de leurs clients** et de répondre aux nouvelles habitudes alimentaires. Les données chiffrées des différents produits végan, végétariens, sans gluten et sans lactose se retrouvent en annexe 15. Enfin, plus de 30% de leurs ingrédients et produits sont issus de l'agriculture biologique (Page, 2019).

Une **présentation générale** de l'entreprise EXKi en mots-clés est présentée dans l'annexe 16.

1.2 Vision, Missions et Valeurs

Chaque entreprise a un ADN qui repose sur trois piliers : vision, mission et valeurs. En définissant ce triptyque, l'entreprise établit **une ligne directrice** et favorise la cohérence de ses prises de décisions et actions en interne. Cela permet en outre à ses parties prenantes de positionner l'entreprise en présentant son avantage concurrentiel.

1.2.1 Vision

Dès leur création, la vision d'EXKi a été de se faire une place dans le marché de la restauration rapide de qualité en plein développement (Rouvez, 2016). « Depuis 17 ans, nous défendons **une vision résolument respectueuse de la nature dans l'univers de la restauration** » (Steisel & Rouvez, 2018). Cette vision est reflétée à travers des produits basés sur l'ultra-frais qui sont choisis soigneusement grâce à divers intermédiaires afin d'opter pour la meilleure qualité du produit en respectant la **saisonnalité et l'aspect local**.

1.2.2 Missions

Les missions d'EXKi sont en adéquation avec leur valeurs et vision, à savoir : le respect de la qualité, de la santé, d'autrui et de l'environnement (EXKi, 2019).

1. **Le respect de la qualité** fait référence au fait de considérer les normes d'hygiène et de procédure. Cela concerne également la transparence par rapport à la composition des produits et les différentes certifications (MSC, FSC, PEFC).
2. **Le respect de la santé** est représenté par une offre de produits naturels, moins gras et moins sucrés. Par exemple, des desserts à base de légumes permettent de réduire le taux de sucre. De plus, leur mayonnaise est remplacée par des émulsions de légumes. Celles-ci, composées à 80% de légumes est donc quatre fois moins grasse qu'une mayonnaise traditionnelle (Baudry, 2019). Enfin, respecter sa santé se fait à travers une alimentation variée, représentée par la diversité d'ingrédients et de plats chez EXKi.
3. **Le respect d'autrui** peut se manifester à travers différentes actions. La Soupe Solidaire est une action qui est réalisée à deux reprises durant l'hiver. Cette initiative permet d'offrir un repas chaud aux plus démunis. Share a coffee, le glanage et Hunger Race sont également des opérations qui promeuvent le respect d'autrui.
4. **Le respect de l'environnement** est reflété lors du choix des recettes locales, saisonnières et de préférence bio. En outre, certains produits sont issus du commerce équitable comme le café ou le chocolat. Les plats à base de cabillaud sont issus de la pêche durable et certifiés MSC. Ce respect de l'environnement est également présent dans la décoration qui est en partie réalisée à partir de mobiliers de récupération. EXKi encourage également le tri des déchets et donne certains de ses invendus à des associations afin de lutter contre le gaspillage alimentaire dans la restauration rapide (Baudry, 2019).

Ces différentes missions se retrouvent dans sa signature « **Nature's Kitchen** ». Celle-ci fait référence aux objectifs d'EXKi : cuisiner la nature pour la rendre gourmande et la partager (Baudry, 2019).

1.2.3 Valeurs

Les deux valeurs d'EXKi sont l'« **honnêteté** » et « **je sers mon client comme j'aimerais être servi** ». Premièrement, l'honnêteté chez EXKi est présente à différents niveaux : communication, produits et attitudes envers leurs parties prenantes. Par exemple, lors d'une question portant sur les ingrédients ou la traçabilité de leurs produits, l'employé répondra lorsque celui-ci aura une certitude de sa réponse afin de ne pas tromper le consommateur.

Deuxièmement, « je sers mon client comme j'aimerais être servi » signifie que le client est au centre d'EXKi. Le client est reçu avec un sourire et dans une ambiance chaleureuse. Les employés sont disponibles pour répondre aux questions et offrir une attention particulière telle que, proposer de monter leur plateau à l'étage ou faire goûter une soupe (EXKi, 2019).

1.3 Structure organisationnelle

EXKi est une **société anonyme** dirigée par les cofondateurs. Leurs restaurants sont divisés à hauteur de **55% de franchisés** et de **45% d'intégrés**.

La structure organisationnelle est divisée en 3 grands pôles : les Support Teams, les opérationnels et le centre de production CIPAPI. La société compte 2 centres de décision : le premier à Bruxelles avec 48 employés et le deuxième à Paris constitué de 12 employés (Bosma, 2019).

1. Les **Support Teams** font référence aux personnes travaillant dans les bureaux en comparaison avec ceux dans les restaurants et centre de production. Nous retrouvons 9 différents Support Teams : Produits, Marketing, Academy, Talent, IT, Finance, Ressources Humaines (RH), Opérations et Développement et Design.
2. Les **opérationnels** représentent la grande majorité des employés travaillant dans les restaurants. Ils sont divisés en **5 postes** : équipier, équipier +, assistant-manager, manager et general manager. La promotion interne est favorisée au sein d'EXKi. Ces promotions sont soutenues par le fait qu'EXKi dédie 5% de son chiffre d'affaires à la formation de l'ensemble de ses employés.
3. Le **centre de production CIPAPI** à Nivelles comprend également des postes-clés tels que la direction, le responsable de la chaîne logistique et les RH. Nous évaluons le personnel travaillant dans l'atelier en production à hauteur de 50 personnes (Page, 2019).

Nous pouvons retrouver un descriptif de l'ensemble de ces différents rôles dans les annexes 17 et 18.

1.4 Marketing mix

Le Marketing mix ou la politique des 4P reprennent quatre éléments qui permettent d'établir une stratégie marketing : la **politique produit, de prix, de communication et de distribution** (Bathelot, 2019). Bien que ces 4P soient remis en cause aujourd'hui par le contexte, cette analyse est nécessaire dans le but de mieux comprendre et synthétiser notre présentation de l'entreprise EXKi. (Drouin P., 2015).

1.4.1 Produits

EXKi offre des produits de **saison** tels que des tomates fraîches en été et des tomates séchées en hiver. Ils favorisent également les produits **locaux**. Leurs produits proviennent d'un rayon de 350km sauf lorsque ce n'est pas possible. De plus, 30% de leurs ingrédients sont **issus de l'agriculture biologique** (Baudry, 2019). En produits bio, nous retrouvons entre autres la tomate, la carotte, les lentilles, le quinoa et certains desserts tels que le muffin et le scone. Comme vu précédemment, sur base de notre analyse de l'offre des produits vendus actuellement chez EXKi, l'enseigne dispose hors boissons de 38% de produits sans gluten et 68% sans lactose. Concernant les régimes alimentaires, 18% des produits sont végétan et 74% sont végétariens. Outre ces chiffres, EXKi a la volonté de favoriser les légumes.

L'offre d'EXKi est caractérisée par des **produits sains et gourmands**. En effet, si nous voulons nous faire plaisir, des tartes et viennoiseries sont à disposition des clients. En supplément de cela, EXKi essaye de réduire continuellement leurs produits en teneur en sucre et en sel. C'est une des raisons pour lesquelles EXKi traite avec de nombreux fournisseurs et que leurs produits sont adaptés aux exigences d'EXKi en matière de santé : une diminution de graisse, sel et sucre ainsi qu'une augmentation de légumes et fruits sont requises par l'enseigne (Page, 2019).

Par rapport aux **conditionnements**, l'ensemble des produits sont issus d'emballages jetables à l'exception de café pris sur place, qui sont servis dans des tasses. Les sandwichs sont emballés dans une feuille de plastique, les salades et gobelets sont fabriqués à partir de 80% de plastique recyclé et leurs plats chauds sont issus d'emballage en bagasse (Steisel & Rouvez, 2018). Il y a donc un souhait de la part des employés de fournir des emballages qui essayent de diminuer leur impact carbone.

Enfin, EXKi dispose d'une **épicerie**. Cette épicerie complémentarise l'offre de produits ultra-frais. On retrouve des couverts en bois, thermos, sachets de thé, café, etc.

1.4.2 Prix

EXKi dispose de plus de **700 fournisseurs**. Au plus, il y a d'intermédiaires et au moins EXKi réalise de marge. Selon un des fondateurs d'EXKi, « Notre marge est **33 % moins importante que celle de la concurrence** (Rouvez, 2015). Les deux raisons principales sont le nombre de fournisseurs élevés qui leur permet d'offrir des ingrédients choisis judicieusement en fonction de la qualité, de la saisonnalité et de la localité. Une deuxième raison est leur *core business*. Les clients ont un prix fixé pour payer un sandwich et une salade et ne sont pas prêts à dépasser cette limite financière. Le ticket moyen d'EXKi en Belgique est de **10€** et de 12€ pour la France (Cloot, 2015).

EXKi ne réalise **pas de promotion** sauf dans trois cas : après 17 heures, pour les étudiants et via l'application Too Good To Go. D'une part, après 17 heures, les clients ont une remise de 20% sur le prix d'achat des sandwichs car ils considèrent qu'ils ne sont pas aussi frais que le matin ou à midi. Par conséquent, EXKi trouve cela plus juste que le prix soit réduit. D'autre part, les étudiants disposent d'une réduction de 10% sur présentation de leur carte étudiante. Enfin, EXKi est sur l'application Too Good To Go, une application qui permet de vendre les invendus du jour à prix réduit (Too Good To Go, 2019).

1.4.3 Place

Sur base du constat de leur politique de prix qui enregistre une faible marge, les différents restaurants sont situés dans des **endroits stratégiques avec un large trafic** afin d'être rentables et de disposer de larges quantités vendues. Nous retrouvons les restaurants EXKi au centre-ville, aéroports, zones commerciales, rues commerçantes et endroits à très forte densité de passage (Cloot, 2015). Les clients peuvent également s'achalander de produits EXKi via les **canaux de livraison** : Deliveroo et Uber Eats (Le Goff, 2019).

1.4.3 Promotion

Afin d'établir ce dernier point du marketing mix, nous allons classer la communication selon trois catégories : « paid media », « owned media » et « earned media ». Dans le chapitre 2, nous détaillerons cette partie.

- « **Paid media** » : constitue les canaux de communication que l'enseigne va **acheter** afin de transmettre son information à son destinataire (Stas, 2018). La stratégie de communication d'EXKi n'est pas basée sur des médias de masse qui sont payants telles que la télévision, la radio ou l'affichage. Néanmoins, ils disposent de **référencements payants** tels que des « Google ads » et « Facebook ads » dans l'optique d'être mis en avant sur les pages internet et réseaux sociaux. De plus, lors d'une ouverture ou d'occasions exceptionnelles tels que des travaux à proximité du restaurant, EXKi réalise des affiches dans la rue afin d'en informer les consommateurs.
- « **Owned media** » fait référence aux médias qui **appartiennent à la marque** (Libaert, 2018, p.69). EXKi communique principalement sur son **site internet** et **comptes Facebook et Instagram**. Cela leur permet de générer du trafic et de renforcer leur notoriété auprès de leurs internautes. En plus de cette communication sur internet, ils communiquent également sur le lieu de vente : affiches en restaurant sur leurs actions solidaires et indices sur le lieu de vente (ILV). Les ILV représentent des données qui permettent aux consommateurs de reconnaître un produit sur base de critères prédéfinis : sans lactose, sans gluten, adaptés pour les végétariens etc. (Baudry, 2019) (cfr infra p.75).
- « **Earned media** » constitue des médias que l'entreprise ne paie et ne détient guère car ce sont « des **discours diffusés spontanément** par d'autres entités et acteurs à propos de l'organisation (Libaert, 2018, p.69). Les blogs, articles de presse, bouche-à-oreille et conversations sur les réseaux sociaux font partis de cette dernière famille. EXKi bénéficie de cette communication bien que ce soit difficilement estimable car ce type de média se fait dans la plupart du temps lors de conversations privées.

2. Analyse du contexte micro-économique

Au travers de cette deuxième partie, nous allons étudier d'une part, la clientèle en analysant les critères sociodémographiques et ses valeurs et d'autre part, les concurrents propres au marché de la restauration rapide de qualité belge. Dernièrement, les 5 forces de Porter seront examinées afin de conclure cette analyse du contexte micro-économique.

2.1 Clients

Afin de saisir la perception de la marque chez les consommateurs d'EXKi, il est indispensable de comprendre qui ils sont dans le but de les **cibler** et de **répondre à leurs attentes en terme de communication RSE**.

2.1.1 Critère socio-démographique

Selon les cofondateurs, « leur cible est la **femme active**, à la recherche d'une nourriture saine et équilibrée, et mécontente de l'offre de restauration rapide » (cité par Orange, 2017). Toutefois, cette cible s'est élargie en prenant compte le genre masculin qui est également représenté. Nous retrouvons en effet **tout profil** au sein de la clientèle d'EXKi : familles, groupe d'amis, étudiants, collègues, etc. Cette cible appartient à une catégorie **socioprofessionnelle moyenne et moyenne supérieure**. Concernant les étudiants, ils sont plus conscients des enjeux écologiques auxquels notre planète doit faire face mais ce ne sont pas les cibles les plus représentées au sein des segments de clientèle. Ceci est dû notamment aux **prix** des produits EXKi qui sont supérieurs à la moyenne des chaînes de restaurations rapides ainsi qu'au manque d'offres promotionnelles (Page, 2019).

2.1.2 Valeurs des clients

Les valeurs des clients d'EXKi sont semblables à celle de l'enseigne. Ils souhaitent se restaurer avec des produits frais et de qualité tout en contribuant à leur bien-être. Manger de façon responsable et dans un endroit agréable, lumineux et confortable sont aussi des critères de choix. Nous retrouvons des clients de tout âge qui marquent un **intérêt pour la durabilité, la culture et le voyage**. Ils sont ouverts d'esprit et sont **sensibles aux impacts environnementaux**. Les clients sont fiers de manger chez EXKi et sont globalement satisfaits des initiatives prises par l'enseigne en matière de durabilité. Par exemple, EXKi ne vend plus de Coca-Cola depuis l'année dernière. Les clients le perçoivent et adhèrent à ce parti pris car cette décision est en adéquation avec les valeurs d'EXKi.

2.2 Concurrents

La deuxième analyse concerne les concurrents. Ce facteur est tout aussi important que les clients car un examen de leurs actions et communications permettra d'établir les points de renforcement et d'amélioration par rapport à EXKi dans le but de répondre à notre problématique (cfr chapitre 2 p.74). Les quatre concurrents directs belges identifiés sont **Paul, Starbucks, Pain Quotidien et Prêt à Manger**.

2.2.1 Critères de sélection

Cette sélection a été faite selon trois facteurs.

Dans un premier temps, nous nous sommes basés sur l'**analyse de notoriété** réalisée en 2018 par le département marketing. Celle-ci avait pour objectif de mesurer le degré de notoriété de l'enseigne.

Deuxièmement, cela nous semblait pertinent de comparer des enseignes semblables à EXKi sur les critères suivants : secteur, offre de produits et initiatives en matière de durabilité :

- l'ensemble des concurrents identifiés appartiennent au **secteur de la restauration rapide** ;
- leur **offre de produit est semblable** à EXKi : sandwich, salades, café et snacks ;

- ils prônent des valeurs de respect de l'environnement et de la communauté. Nous nous permettons d'affirmer cela grâce à l'étude des différentes enseignes sur base des **17 critères des Nations Unies**. Ce tableau récapitulatif se trouve dans l'annexe 19.

Troisièmement, ce travail porte sur le marché **belge**. C'est la raison pour laquelle, les concurrents identifiés se positionnent en Belgique. Prêt à Manger, la chaîne de restauration rapide britannique vient de s'implémenter à la gare du Midi. En addition, Cojean, concurrent français n'a pas été retenu dans la liste des concurrents pour la simple raison qu'ils ne sont pas présents sur le marché belge malgré leur *core business* fort semblable à celui d'EXKi.

Une **carte d'identité** de chaque concurrent direct est établie sur base des critères suivants : date de création, activité, chiffre d'affaire, nombre d'employés, présence dans les différents pays et valeurs en annexe 20.

2.2.2 Description des concurrents

L'enseigne EXKi compte 4 concurrents directs en Belgique, Paul, Starbucks, le Pain Quotidien et Prêt à Manger depuis peu.

1. **Paul** est une chaîne de boulangerie française créé en 1889. Leur offre de produits est essentiellement composée de **pains**, **viennoiseries** et **pâtisseries**. L'enseigne dispose de 717 points de vente dans 44 pays en 2018. Leur culture d'entreprise est représentée par les valeurs suivantes : la **tradition**, la **famille**, la **passion** et la **qualité** (Paul, 2019).
2. **Starbucks** est une enseigne mondialement reconnue par son **café**. Cette chaîne de café propose des sandwiches, salades, pâtisseries et collations ainsi que des goodies comme des thermos et cafetières. Bien que Starbucks ait été critiqué pour son aspect peu proactif en matière d'environnement notamment par l'utilisation de gobelets non recyclables ; celui-ci est militant par rapport à d'autres sujets d'actualités comme l'insertion professionnelle de personnes souffrant d'un handicap (Starbucks, 2019).
3. **Le Pain Quotidien** a été fondé en 1990 à Bruxelles. La chaîne de restauration belge offre principalement des **petits déjeuners** et **déjeuners** à base d'ingrédients de qualité et issus de l'agriculture biologique. En 2015, le Pain Quotidien était présent dans 17 pays avec plus de 260 magasins. Le Pain Quotidien est aussi synonyme de **partage** et de **convivialité** (Rédaction, 2016).
4. Le concept de **Prêt à Manger**, chaîne britannique de restauration rapide de qualité est similaire à celui d'EXKi car l'enseigne est basé sur des **produits ultra-frais**. Nous notons également que les dirigeants d'EXKi se sont inspirés de Prêt à Manger. Cependant face à l'arrivée de cette enseigne, EXKi se différencie via leur variété de produits (Sacré, 2019). En 2019, Prêt à Manger dispose de 530 points de ventes dans 9 pays sachant que la plupart se trouvent en Grande-Bretagne (Faljaoui, 2019).

2.2.3 Autres concurrents indirects

Le marché de l'offre en restauration rapide de qualité s'élargit en Belgique.

La liste des concurrents indirects que nous avons identifié sur le sol belge est la suivante : **Point Chaud, The Foodmaker, Panos et Danone**. Outre les chaînes de restaurations, nous avons également pointé les **indépendants** qui se situent dans des lieux commerciaux, supermarchés, pompes à essence ou qui détiennent leur propre sandwicherie. Les chaînes de restaurations telles que McDonald's, Quick et Burger King n'ont pas été reprises dans le tableau afin de centrer nos concurrents sur l'offre de sandwiches et cafés, produits principaux d'EXKi. Un tableau a été dressé selon les mêmes critères que pour les concurrents directs en annexe 21.

Cette tendance accrue de nouveaux acteurs sur le marché de la restauration rapide sera développée et soutenue par les tendances du secteur dans le deuxième point portant sur l'analyse macro-économique.

2.3 5 Forces de Porter

Ce modèle (cinq forces de Porter) est décrit en 1979 par Michael Porter, expert en stratégie. Celui-ci permet une **analyse des différents acteurs du marché et de la rivalité entre concurrents du secteur de manière plus complète**. Le secteur d'EXKi selon Trends Top est celui « des restaurants et cafés » (Trends Top, 2018). Toutefois, ce secteur peut être précisé car les cofondateurs positionnent EXKi sur le marché de la restauration rapide de qualité.

2.3.1 Les nouveaux entrants

Les différents restaurants d'EXKi sont situés dans des emplacements **stratégiques** (rues commerçantes, aéroports, centres commerciaux). Il est difficile pour un nouvel entrant avec une faible capacité financière de s'y installer car les coûts d'investissements sont élevés. Malgré cet argument, les nouveaux entrants constituent l'ensemble des restaurateurs directs et indirects. Nous retrouvons dès lors le commerçant indépendant, les chaînes de *fast-food*, *fast-casual* et *fast-good* ainsi que les supermarchés ou toute personne susceptible de vendre des produits similaires à EXKi. Par conséquent, **la menace des nouveaux entrants est forte pour EXKi**.

2.3.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La société EXKi a pour objectif d'offrir des produits de qualité à ses clients. A la suite de cette exigence, l'entreprise traite avec de **nombreux fournisseurs** (749) (Page, 2019). D'une part, EXKi choisit ses partenaires de façon cohérente suivant leurs valeurs. En guise d'illustration, les tartes et quiches servis chez EXKi proviennent du fournisseur « Tartes de Françoise » pourtant celles-ci sont adaptées à EXKi contenant moins de sucre et de sel. C'est la raison pour laquelle, ces produits spécifiques sont propres à la culture d'EXKi (Page, 2019). D'autre part, ces fournisseurs peuvent difficilement négocier avec EXKi car l'offre de fournisseurs dans la restauration rapide est élevée et ils ne sont pas organisés entre eux. Le business model d'EXKi repose ainsi sur de nombreux fournisseurs qui ont **peu de pouvoir**.

2.3.3 Pouvoir de négociation des clients

EXKi a deux types de clients, en **B2C et en B2B**.

Premièrement, les clients en B2C (98%) sont les personnes qui se rendent physiquement dans les points de vente EXKi (Page, 2019). La concurrence d'offres en matière de restauration rapide est **haute** sur notre marché actuel. De plus, ces clients sont de **plus en plus exigeants** au niveau du service et de la qualité des produits. Si un client est mécontent, cela peut nuire à l'image d'EXKi notamment par le biais des réseaux sociaux qui sont dorénavant des outils puissants et à disposition des clients. En outre, les clients aujourd'hui comparent et regardent sur internet les commentaires et les évaluations des restaurants. Dès lors, **leur pouvoir de négociation est élevé**.

En ce qui concerne les clients en B2B, ce sont des entreprises qui commandent chez EXKi et qui sont livrés grâce à des camionnettes réfrigérées. **Leur pouvoir de négociation est aussi relativement élevé** du fait du nombre de concurrents et de la facilité de livrer et commander des produits sur internet (Le Goff, 2019).

2.3.4 Produits de substitution

EXKi dispose d'une large gamme de produits dans la restauration : salades, sandwichs, soupes, collations, viennoiseries, jus, cafés, thés etc. Il y a donc plus de chances d'avoir des produits remplaçables notamment par la croissance du marché de restauration rapide. Il est aussi important de mentionner que le fait de se restaurer à l'extérieur peut être remplacé par le fait de manger dans un restaurant, chez des amis et à la maison. En d'autres termes, **la menace des produits de substitution est élevée**.

2.3.5 Concurrence directe

La concurrence doit se voir au travers de la zone de chalandise et peut être très variable d'un point de vente à un autre. Dans la partie précédente, nous avons dressé une liste de 4 concurrents directs à EXKi sur le marché belge : Paul, Starbucks, Prêt à Manger et le Pain Quotidien. Mais chaque point de vente doit également faire face à une concurrence locale de plus petits indépendants. De plus, ce secteur est en plein croissance notamment par les tendances alimentaires qui s'orientent vers des produits ultra-frais, sains et en respect avec l'environnement, ce qui est semblable à la gamme de produits d'EXKi. Par conséquent, **la concurrence directe est forte dans le secteur de la restauration rapide de qualité** et va continuer à s'accroître.

3. Analyse du contexte macro-économique

Cette analyse macro-économique va permettre de comprendre le secteur de la restauration rapide dans son ensemble en analysant : le contexte politique, économique, social, technologique, écologique et légal propre à ce domaine. Une tendance du marché alimentaire en Belgique sera dans un deuxième temps étudié.

3.1 Marché de la restauration rapide

Avant d'étudier les deux facteurs : PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légale) et les tendances du marché alimentaire, nous souhaitons définir le secteur de la restauration rapide afin de clarifier le marché dans lequel EXKi opère.

Le secteur de la restauration rapide reprend **une offre rapide, peu chère, proposant une large gamme de produits**. Par restauration rapide, nous reprenons « les points de vente alimentaires de consommation sur place en mode rapide, à emporter, ou en livraison » (CHD, 2013, p.6). Le paysage de la restauration s'est élargi car l'offre est variée et délivrée à travers différents moyens de consommation : sur place, à emporter, livrée, drive-in et self-service.

Le marché de la restauration rapide a connu **une croissance de 1,9 %** en restauration rapide en 2018 par rapport à l'année 2017 (Publicis, 2018). Le secteur du *fast-food* est dorénavant complémentarisé par des enseignes qui se sont orientées vers du *fast-casual* et du *fast-good*. Le taux de croissance des *fast-foods*, *fast-casual* et *fast-good* s'évaluait à 2,3% en 2017 (Cuzin, 2018).

- D'une part, **le *fast-casual*** est l'idée de « **manger rapidement** (« fast ») mais de façon plus **saine** et dans un **environnement décontracté** (« casual ») » (Maud, 2018). EXKi, Prêt à Manger et Cojean sont des restaurants dits *fast-casual*. Ces enseignes proposent des repas à base d'ingrédients sains et respectueux de l'environnement. Une autre caractéristique des *fast-casual* est qu'ils ont un modèle d'entreprise qui permettent de gérer un **large flux de clients** (Cuzin, 2018). « Ce mode de fonctionnement éthique se rapproche d'une attitude éco-responsable du restaurateur et du consommateur » (Elise, 2019).
- D'autre part, **le *fast-good*** se différencie légèrement du *fast-casual* par **son offre spécialisée** comprenant des produits sains. Le *fast-good* se définit comme suit : « des repas pris sur le pouce avec des plats **plus goûteux et équilibrés**, plus imaginatifs, **pas forcément bon marché** mais où la **qualité est au rendez-vous** » (Boulbry & Petr, 2015, p.183). Dans cette catégorie nous retrouvons les enseignes Big Fernand ainsi que Marxito (Cuzin, 2018).

Dernièrement, les *fast-casual* et *fast-good* se différencient des *fast-foods* par le prix du ticket moyen. Le prix d'un *fast-casual* et *fast-good* s'évalue à 12€ et le ticket moyen d'un *fast-food* est d'une valeur de 5€ (Cuzin, 2018).

3.2 Analyse PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légale)

L'analyse de ces six facteurs macro-économiques nous permettent de déterminer leur impact sur EXKi.

3.2.1 Politico-légal

Le secteur alimentaire est souvent au cœur des **débats politiques et de crises alimentaires** : la crise de la vache folle (2000) et les milliers d'œufs contaminés au fipronil en Europe (2017) (Belga, 2018).

Le cadre politique permet aux entreprises dans l'industrie alimentaire d'être encadrés par une législation rigoureuse. Par conséquent, certains restaurateurs se voient dépendants de ce cadre législatif et sont obligés de modifier leurs modes de production. Par exemple, en mai dernier, la Commission Européenne a décidé de nouvelles règles pour **réduire le plastique à usage unique**. Certains produits contenant du plastique seront supprimés dès 2021 (couverts, assiettes, pailles et bâtonnets mélangeurs pour boissons) (Commission Européenne, 2018). Dès lors, les restaurateurs doivent repenser leurs emballages et trouver des alternatives à ces différents produits qui seront interdits prochainement.

Les emballages, les valeurs nutritionnelles ainsi que la qualité et l'hygiène des produits sont également régulés par la loi pour protéger le consommateur. Dans cette idée est apparu le « nutri-score », logo se trouvant sur l'emballage de produits alimentaires avec 5 lettres, de 5 couleurs différentes. Celui-ci permet de connaître dans quelle catégorie le produit se trouve par rapport aux **informations nutritionnelles** (Colruyt, 2018). Des distributeurs tels que Delhaize et Colruyt l'ont adopté fin 2018 dans le but de permettre à leurs consommateurs de choisir un produit en pleine connaissance. Depuis début avril 2019, cet outil a été publié au Moniteur et a donc un cadre légal.

En d'autres termes, toute entreprise dans l'agro-alimentaire doit suivre les nouvelles lois mises en vigueur afin de respecter le cadre et par conséquent adapter ses produits et services, si besoin.

3.2.2 Economique

Selon Belga, la Belgique comptera dans 50 ans plus de 13,2 millions belges, soit plus de 2 millions de plus par rapport à 2018 (Belga, 2019). En addition, selon l'IRES, Institute of Economic and Social Research, en 2019, les consommateurs belges connaîtront une augmentation de leur pouvoir d'achat. Cela devrait entraîner une **hausse de la consommation des ménages** et du taux d'épargne (Jimenez, 2019). Ceci représente une **opportunité** pour les restaurateurs au vu de l'accroissement de la demande.

3.2.3 Sociologique

Des changements dans le choix de l'alimentation s'opèrent, le secteur du *fast-food* n'étant plus exclusivement associé à la malbouffe. Une réelle **culture dite « healthy »** au sein de la restauration rapide s'est mise en place. Selon une étude, « 82 % des français ont le **sentiment d'être plus attentifs** à leur alimentation qu'il y a trois ans » (Dufétel, 2018). Ils souhaitent retrouver la **qualité** dans leurs produits au travers de recettes recherchées et élaborées. C'est la raison pour laquelle les restaurants de *fast-good* et *fast-casual* se développent.

Un deuxième constat est que le succès de ces nouvelles sortes de restauration rapide est aussi dû au fait que ces *fast-good* et *fast-casual* répondent à la demande de **manger rapidement**. Selon une

étude, les Français prennent environ 31 minutes pour manger ce qui représente une **diminution de temps** par rapport aux années précédentes (André-Chaigneau, 2019).

En supplément, d'après un sondage mené par Foodservice, **18% des repas sont pris hors domicile en Europe**. Les raisons en sont le gain de temps que cela procure ainsi que l'augmentation de familles monoparentales (Aubry, 2018). Cette tendance est reflétée notamment par l'essor de la livraison (cfr 3.2.4 *technologique*). L'INSEE confirme cette tendance : en 2025, **les Français consacreront 50% de leur budget « alimentation » hors domicile**.

Enfin, concernant, le mode de vie des consommateurs, une **diminution de temps** consacrée à la préparation des repas a été constatée : moins de temps pour cuisiner et un allongement des horaires de travail en sont les raisons principales (Pollan, 2017). Des marques comme HelloFresh et Smartmat répondent à cette demande en livrant des boîtes avec des ingrédients tout prêts. L'avantage de ces marques de *foodbox* est **d'allier le fait de ne pas devoir faire ses courses et de conserver la fraîcheur et la qualité** des produits. HelloFresh connaît un réel succès, son chiffre d'affaires a augmenté de 41% en 2018 (Van Rompaey, 2019).

Les consommateurs souhaitent désormais manger plus sainement et trouver des points de vente qui répondent à leurs attentes aussi bien sur le marché des supermarchés que dans la restauration rapide. Selon une étude menée par Nielsen en 2018, **50% des consommateurs sont prêts à payer un prix supérieur pour les produits et services qui ont un lien avec la durabilité** (Schrauwen, 2018) et 41% des Belges pour un produit d'origine belge. De plus, 30,7% des Belges sont prêts à payer davantage pour un emballage en matériaux recyclés (Boelen, 2019). Néanmoins, précédemment, **un écart a été perçu entre la volonté et l'acte réel de payer un prix supérieur**.

3.2.4 Technologique

Un autre fait technologique qui est complémentaire à celui sociologique est que les consommateurs **commandent davantage en ligne et se font livrer à domicile**. Selon une étude réalisée par Foodservice Alliance en 2017, « les consommateurs belges ont dépensé 20,3 milliards d'euros dans le domaine de la restauration » (RetailDetail, 2018). Cela représente une hausse de 4%. Toutefois, une clarification des différents canaux de restauration rapide est à établir. Les restaurants et cafés n'ont pas connu une amélioration or la **livraison à domicile et plateformes online sont en pleine expansion**.

La révolution numérique se traduit également par une amélioration de **l'expérience client** d'un point de vue digitale. Par exemple, l'enseigne américaine McDonald's a créé des bornes de menus dynamiques grâce à l'intelligence artificielle. Cela permet à ses consommateurs d'avoir des recommandations et de créer eux-mêmes leurs repas grâce à des **offres personnalisées** (RetailDetail, 2019).

3.1.5 Environnemental

« Aujourd'hui, les préoccupations des citoyens sont orientées vers l'alimentation de qualité, l'environnement, le réchauffement climatique » (Cassart, 2019).

Les citoyens belges se sentent de plus en plus concernés par les enjeux environnementaux et sociétaux. Début décembre a eu lieu la première marche dominicale pour le climat à Bruxelles. Elle a rassemblé environ 65.000 Belges. Un mois et demi plus tard, une deuxième marche a été organisée et a connu un succès grandissant avec plus de 70.000 participants. Les jeunes marcheront chaque jeudi jusqu'à fin mai, date des élections législatives, afin que les politiciens s'attardent sur cette problématique (De Muelenaere, 2019). Ces différents moyens d'expression montrent **l'exigence croissante de la population quant au sujet de l'environnement**.

En supplément, les grands groupes souhaitent faire des efforts concernant leur impact environnemental. C'est la raison pour laquelle Colruyt Group par exemple, a annoncé récemment le remplacement de leurs sachets en plastique à usage unique pour les fruits et légumes par des sacs réutilisables. Cela sera d'application dans tout le groupe, en commençant en octobre 2019 dans leurs Bio-Planet (Boelen, 2019). Cette tendance se traduit par **une augmentation de produits durables, une réduction d'emballages et des impacts carbone réduits tout au long du processus de fabrication**.

3.3 Tendances du marché alimentaire belge

Cette deuxième partie sera consacrée à l'analyse des tendances du marché alimentaire en Belgique. Elle a pour but d'interpréter les **attentes actuelles des consommateurs** par rapport à l'offre de la restauration rapide de qualité et de déterminer les **tendances de l'alimentation en Belgique**. La société de relations publiques, Weber Shandwick a établi un rapport sur les tendances alimentaires sur le marché belge. Nous avons repris ces **dix tendances et comparé avec ce qu'EXKi réalise**.

3.3.1. Be a zero-waste hero

Selon Weber Shandwick, 66 % de consommateurs belges sont prêts à payer un prix supérieur si l'entreprise est responsable dans ses produits (Weber Shandwick, 2017, p.5). Néanmoins, le prix reste un critère décisif dans la prise de décision d'achat et nous devons rester prudents. Cette tendance signifie toutefois que les consommateurs belges sont de plus en plus vigilants quant aux **ingrédients choisis ainsi qu'à l'emballage respectueux de l'environnement**.

EXKi essaye de réduire le plastique. Les emballages sont constitués à 80% de plastiques recyclés, les couverts en plastique ont été remplacés par du bois et des couverts en bambous sont disponibles au prix d'environ 1,50€.

3.3.2 Penser local, agir local

La deuxième tendance concerne l'aspect local. Selon une étude de Comeos, fédération du commerce et des services en Belgique, « **85 % des Belges achètent des produits belges au moins une fois par semaine**, une fois par jour pour 42 % d'entre eux » (Weber Shandwick, 2017, p.8).

Quand ceci est possible, EXKi a le souhait de se fournir à **moins de 350 km**. Par exemple, ils travaillent avec des agriculteurs belges : leurs fraises notamment proviennent de Gerpinnes et leur quinoa de Namur.

3.3.3 Flexitarisme

Troisièmement, le flexitarisme est un **nouveau mode de consommation qui limite la viande sans être exclusivement végétarien**. En 2018, 44% des Belges ont diminué leur consommation de viande car cela consomme moins d'énergie et d'eau (RTBF La Première, 2019). Selon les Nations Unies, « la viande représente 70 % de la consommation globale d'eau » (Weber Shandwick, 2017, p.12). Concernant l'offre d'EXKi, les légumes sont prépondérants dans l'assiette (EXKi, 2019) : l'offre de produits végétaux représente 74% de l'offre totale.

3.3.4 Santé

9 Belges sur 10 pensent qu'une alimentation saine est importante (Weber Shandwick, 2017, p.14). Cela se marque par l'achat de livres de recettes. Les influenceurs et les blogs sur cette thématique connaissent beaucoup de succès : nous retrouvons sur Instagram : 61 097 963 publications pour #healthyfood ainsi que 46 652 309 destinées à #healthylifestyle (Instagram, 2019).

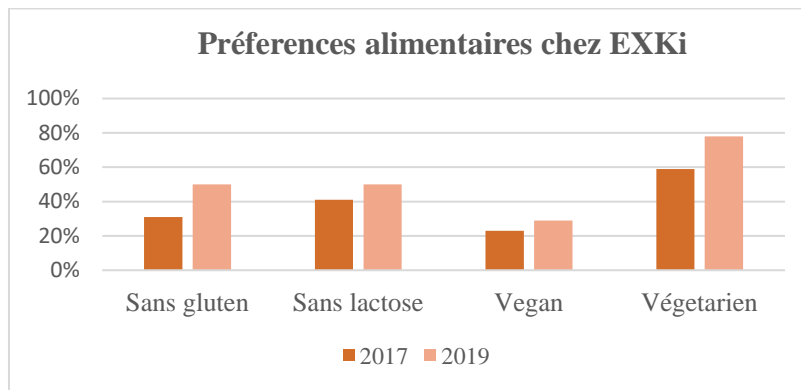
Cela se constate également par l'arrivée de **nouveaux restaurants basés sur le concept de la nourriture saine** comme vu précédemment lors de l'analyse concurrentielle. Par exemple, NewTree, la petite et moyenne entreprise belge qui vend des produits à base de chocolat biologique et Fairtrade ont décidé d'ouvrir dans le centre de Bruxelles d'ici fin 2019. Leur but est d'ouvrir à terme une chaîne de café proposant « des petits déjeuners ou des déjeuners composés d'ingrédients frais, bio et locaux cuisinés sur place » (Lauwrens, 2019).

Depuis la création d'EXKi, l'envie de manger plus sainement avec moins de sucre et moins de sel est toujours au centre des préoccupations. Voici certaines des initiatives EXKi qui vont dans ce sens : EXKi propose des desserts comme le *financier amandes et potirons* en vue de réduire le taux de sucre et de montrer qu'on peut allier légumes et offre sucrée. De plus, des jus de légumes sont au menu, citons le jus aux épinards, pommes et concombres (EXKi, 2017, p.7).

3.3.5 Tous allergiques

La cinquième tendance concerne les **allergies**. Selon une étude Pédiatrique réalisée en 2018, les personnes touchées par une allergie alimentaire sont de **plus en plus nombreuses**. En effet, aux États-Unis, en 14 ans, de 1999 à 2011, le nombre d'enfants souffrant d'une allergie alimentaire a augmenté de 50 % (Corniou, 2019). En Belgique, pour l'année 2018, un tiers de personnes sont touchées par une allergie alimentaire (Belga, 2018). Enfin, nous constatons que certaines personnes favorisent volontairement une alimentation sans gluten ou lactose (Weber Shandwick, 2017, p.18).

Au sein d'EXKi, depuis au moins 10 ans, une gamme sans gluten a vu le jour (Bajraktari, 2019). Dans la gamme d'hiver de 2019, 38% des produits alimentaires sont sans gluten et 68% sans lactose ; nous ne prenons pas en compte les boissons dans ces pourcentages (voir tableau en annexe 15). Ci-dessous, nous retrouvons le graphe des intolérances et préférences alimentaires de 2017 et 2019. Ces données ont été calculées sur base des données internes d'EXKi.



Sources :

EXKi. (2017). Livret Rethink. [Brochure]. Bruxelles : EXKi

EXKi. (2018). Liste de produits. [Fichier Excel]. Bruxelles : EXKi.

3.3.6. Cocooning

Aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies, il est de plus en plus **simple de se faire livrer un produit chez soi**. Selon une étude menée auprès de 12.000 Belges, les plateformes de livraison en ligne sont en pleine croissance. De nombreux acteurs voient le jour comme Deliveroo et UberEats. Cette tendance avait été également repérée dans le PESTEL. L'analyse PESTEL identifie quatre causes à cette augmentation : **les horaires de travail flexible, le manque de temps pour cuisiner, la facilité de commander en ligne ainsi qu'un service de livraison rapide et sûr**.

Depuis 10 ans, l'enseigne EXKi propose un service de livraison grâce à son site internet et aux plateformes en ligne, Deliveroo et UberEats. Selon la responsable du delivery chez EXKi, ce service auprès des particuliers est en **pleine expansion** (Le Goff, 2019).

3.3.7. Foodies à temps plein

La septième tendance concerne les snackings. « En 2014, seulement 69% des Belges ont indiqué manger leurs repas à heures régulières, un pourcentage qui sera probablement encore à la baisse dans le futur » (La Libre, 2017). Une des raisons derrière ce changement est l'introduction des heures flexibles de travail. Les commerçants s'adaptent aux différentes tendances et proposent des **snacks tout au long de la journée** ainsi que des **portions individuelles à emporter** (Weber Shandwick, 2017, p.25).

Pour faire face à cette nouvelle tendance, EXKi propose des **formules à 4 moments de la journée** : petit-déjeuner, déjeuner, goûter et souper. En outre, des **produits à emporter** sont disponibles dans le rayon « épicerie » et près des caisses sous format uni-dose. Nous pouvons retrouver des barres de céréales et des « energy balls » contenant du flocon d'avoine. De plus, les employés des restaurants soulignent que l'offre consacrée au goûter a connu une forte amélioration dans les restaurants depuis quelques années (Delmestre, 2019).

3.3.8 Nouvelles expériences commerciales

Malgré la hausse de commandes en ligne et de points en ventes de retrait comme par exemple le service de Collect&Go de Colruyt, 9 consommateurs sur 10 choisissent de faire leurs courses dans des **points de ventes physiques** (Weber Shandwick, 2017, p.25). Un autre cas est celui d'Amazon, le géant

du *retail* qui a acquis en 2017 la chaîne américaine de supermarchés bio, *Whole Foods Market* et a ouvert « Amazon Go », le magasin sans caisse (Ladd, 2018).

Les restaurants EXKi disposent de **peu de technologies** pour faciliter le circuit d'achat du consommateur en restaurant. Néanmoins, EXKi essaye de nouvelles expériences en proposant des recettes sur leur chaîne YouTube « EXKi Restaurant » comme l'explication de la recette de la salade de navet aux lentilles corail. Pour maximiser l'expérience client, dans le futur, EXKi pourrait digitaliser ses étiquettes en proposant les produits qui constitueraient un menu ou en scannant l'étiquette pour afficher toutes les informations que le consommateur souhaiterait connaître comme la provenance des produits.

3.3.9 Cuisines ethniques

La neuvième tendance concerne les cuisines ethniques. « Des recherches récentes démontrent que 45 % des consommateurs pensent que les **cuisines d'ailleurs sont plus saines et savoureuses** ». En outre, la génération Y et Z est à la recherche de nouveaux saveurs mais n'ont pas encore les clés pour préparer ces plats exotiques chez eux (Weber Shandwick, 2017, p.32).

Depuis mars 2019, la nouvelle gamme de printemps d'EXKi est axée sur des plantes, herbes, fleurs et saveurs venues d'ailleurs ; par exemple, des rouleaux de printemps composés de fleurs sont proposés aux clients EXKi. De plus, un sandwich aux légumes asiatiques et un pesto à la coriandre appartiennent à cette nouvelle gamme. Ces nouveaux produits permettent aux consommateurs de tester de nouvelles expériences culinaires.

3.3.10 The new cool

Cette dernière tendance alimentaire prône **des produits dits « de bienfait »** tels que le curcuma, le matcha, le gingembre ou les algues. Dans cette gamme de produits antioxydants, EXKi a constaté cette tendance de « super aliments ». Par conséquent, il propose des boissons santé composées de ginseng, curcuma et de matcha. De plus, les yaourts aux fruits et graines de chia rentrent aussi dans cette tendance, EXKi propose par exemple la purée à *la poire, au panais et graines de chia*.

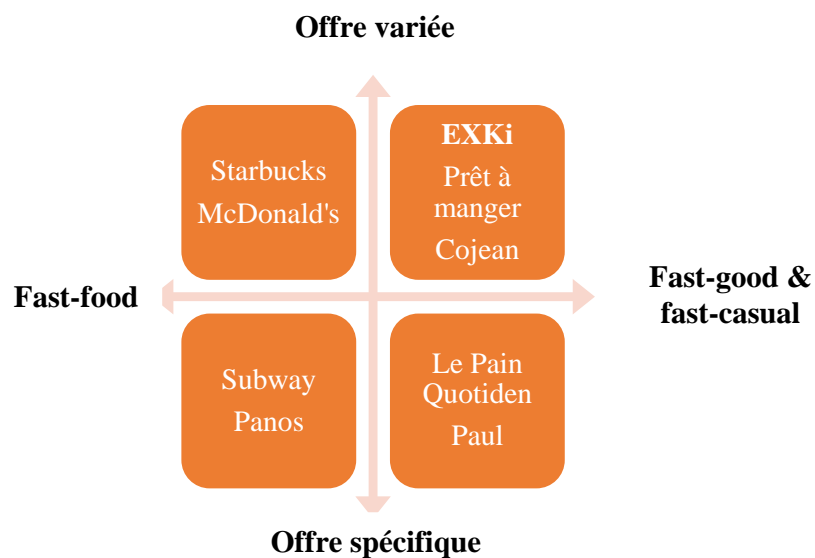
En conclusion, à travers, les 10 tendances concernant l'alimentation, nous avons pu constater qu'EXKi prend compte de **l'évolution de son marché**. Les points forts d'EXKi sont la variété de son offre concernant les préférences alimentaires et l'innovation en terme de menus proposant des combinaisons originales d'ingrédients. En revanche, l'enseigne pourrait s'améliorer en ce qui concerne les nouvelles expériences commerciales notamment par la promotion du service delivery auprès des B2C et le facteur technologique dans le service. Ces remarques nous permettent de conclure qu'EXKi est une **enseigne innovatrice concernant ses produits alimentaires et s'adapte aux différentes tendances du secteur**.

3.4 Positionnement

Selon le modèle de Porter, 3 types de stratégies génériques existent : **la domination par les coûts, la différenciation, de niche dite la spécialisation**. Le positionnement d'EXKi est basé sur **la stratégie de différenciation**. Celle-ci repose sur **l'unicité des produits et services**. Trois points sont développés afin de justifier cette stratégie de différenciation : le développement durable, les produits et le service.

1. EXKi innove en matière de **développement durable** notamment à travers l'axe santé et environnemental. EXKi n'utilise plus d'édulcorant artificiel dans ses ingrédients et réduit l'usage de sel, sucre et graisse. Concernant l'environnement, l'entreprise prône des matériaux recyclés dans son mobilier et ses emballages tels que le carton FSC.
2. EXKi se démarque de ses concurrents grâce à son système de self-service et en proposant à leurs clients des **produits** sains, naturels et gourmands. Leurs produits sont ultra-frais. Selon le co-fondateur « le délai entre la récolte du légume et le moment où il est consommé est le plus court possible, afin qu'il conserve son goût et ses qualités nutritionnelles » (cité par Orange, 2017).
3. Le **service** est de qualité. Les employés sont souriants, serviables, accueillants et prônent les valeurs d'EXKi, l'« honnêteté » et « je sers mon client comme j'aimerais être servi ».

Par conséquent, EXKi peut appliquer **des prix plus élevés** par rapport aux prix du marché de la restauration rapide. Cela se justifie également par la **qualité des produits**. Comme cité précédemment, un ticket moyen chez EXKi est d'environ 5€. Sur le marché de la restauration rapide, ce ticket s'élève à 5€. Cependant, EXKi génère une marge inférieure d'une part, par le nombre de ses fournisseurs et d'autre part, par la qualité des produits ultra frais et les circuits courts qui ont été choisis.



4. Conclusion

4.1 Analyse SWOT

Dans cette dernière partie consacrée au diagnostic de l'enseigne EXKi, nous allons nous concentrer sur l'analyse SWOT comme synthèse des éléments internes et externes. Selon les auteurs Osterwalder et Pigneur, « l'analyse SWOT permet un diagnostic ciblé du modèle économique et de ses blocs » (Pigneur & Osterwalder, 2011, p.216). D'une part, les forces et faiblesses vont être analysées sur base du contexte micro-économique. D'autre part, le diagnostic externe de l'entreprise va être établi en dérivé du diagnostic stratégique développé dans le chapitre permettant de cerner toutes opportunités et menaces pour le groupe EXKi.

<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Concept (produit frais de qualité et de saison)<ul style="list-style-type: none">• Précurseur bio, pionnier sur le marché• Image de marque en Belgique2. Engagement sur le plan social et environnemental : Rethink3. Large gamme de produits<ul style="list-style-type: none">• Préparation de recettes originalesProduits variés, frais, bio et sain4. Localisation stratégique5. Forte culture d'entreprise6. Service client7. Endroits chaleureux8. Formation : « EXKi est une école »	<ol style="list-style-type: none">1. Prix élevés par rapport à ses concurrents<ul style="list-style-type: none">• Faibles marges2. Faible notoriété en dehors de la Belgique3. Taux de turnover du personnel4. Digital5. Petites villes vs grandes villes6. Accessibilité en voiture
<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Hausse des plateformes de livraison2. Augmentation des personnes qui mangent à l'extérieur - Alimentation est 2^{ème} poste dans lequel les ménages dépensent le plus d'argent et en croissance3. Consommateurs davantage conscients des enjeux environnementaux et favorisant des choix d'alimentation responsable4. Accroissement de personnes qui habitent en ville	<ol style="list-style-type: none">1. Nouveaux entrants : <i>fast-food, fast-casual</i> et <i>fast-good</i><ul style="list-style-type: none">• Essor de l'offre saine et bio• Forte élasticité prix sur le marché de la restauration rapide : hausse d'offres promotionnelles• Produits de substitution2. Réglementation sur le plastique3. Plan d'extension : nombreuses lois et réglementations selon les pays

5. Demande croissante pour les produits durables, sains et locaux	4. Augmentation des prix des matières premières 5. Augmentation de l'exigence des clients (rapidité, offre, transparence, IT) 6. Marché fragmenté : difficile de satisfaire tout le monde 7. Evolution de l'expérience client : IT, montant élevé en recherche et développement
---	--

4.1.1 Forces

EXKi est **une des premières enseignes** à avoir conquis le marché belge par son concept innovateur et original : celui d'offrir des produits sains de qualité tout en continuant à répondre aux demandes de consommateurs de s'approvisionner en aliments frais et de saison. Cette force lui a permis de bénéficier d'une **forte notoriété en Belgique**.

Une deuxième force est son **engagement responsable** reconnu auprès de ses consommateurs. EXKi est actif sur le plan social grâce à des actions solidaires et sur le plan environnemental par des innovations pour réduire son impact environnemental.

Le troisième point fort d'EXKi représente ses **produits**. L'offre de ces produits répond aux demandes actuelles. En outre, les produits EXKi peuvent être dégustés à tout moment de la journée et sont disponibles pour les personnes allergiques et intolérantes.

4.1.2 Faiblesses

A travers cette analyse SWOT, trois faiblesses principales ont pu être notifiées : le prix, la notoriété en Europe et le taux de turnover.

Premièrement, le premier frein pour beaucoup de consommateurs est le **prix**. Le prix chez EXKi est supérieur à celui de ses concurrents sur le marché de la restauration rapide pour deux raisons :

1. EXKi a décidé d'offrir des aliments principaux locaux et ultra-frais. Afin de pouvoir respecter cette exigence de qualité, EXKi a un grand nombre de fournisseurs. Au plus, il y a d'intermédiaires et au moins EXKi en jouit d'un point de vue financier bénéficiant moins d'économie d'échelle.
 2. Plus de 30% des ingrédients sont issus de l'agriculture biologique. Cela nécessite un mode de production différent et plus coûteux en comparaison aux ingrédients non bio.
- Pour ces deux raisons principales, EXKi ne peut réduire ses prix.

Deuxièmement, EXKi dispose d'une **faible notoriété hors Belgique**. EXKi dispose d'une trentaine de restaurants majoritairement dans le nord de la France. Malgré ce tiers de restaurants par rapport aux points de ventes totaux du groupe ; moins d'un Parisien sur 2 connaît l'enseigne (sur base

de nos entretiens réalisés à Paris au mois de mars). La raison est notamment qu'EXKi communique très peu sur ses ouvertures, ses différents menus, ses innovations et son plan Rethink.

Troisièmement, le **taux de turnover** du personnel en Belgique est élevé bien que ce soit une caractéristique de la restauration rapide. En Belgique, il est de 30% (Page, 2019). A long terme, cela peut avoir des conséquences néfastes sur la stabilité d'EXKi.

4.1.3 Opportunités

Grâce à l'analyse PESTEL et aux tendances du marché alimentaire, 3 grandes opportunités ont été déterminées : **la livraison à domicile/bureau, la restauration à l'extérieur et des consommateurs davantage responsables et engagés.**

Premièrement, nous avons vu dans l'analyse macro-économique, la hausse de la **tendance à commander en ligne et à se faire livrer**. EXKi est présent essentiellement sur Deliveroo. Une amélioration de ce service auprès des clients pourrait être envisagée. D'autre part, la plateforme de livraison sur leur site internet consacré au B2B pourrait être davantage exploitée en améliorant la notoriété de ce service externe auprès des particuliers.

Deuxièmement, les Belges mangeront **davantage à l'extérieur** et consacreront **une partie plus importante de leur budget à l'alimentation**. Cela signifie qu'EXKi pourrait continuer à varier son offre. Par exemple, élargir le rayon « épicerie » en proposant des contenants recyclables et des recettes plus élaborées.

La dernière opportunité est le fait que de plus en plus de personnes et majoritairement les **milléniaux sont engagés et prônent une alimentation saine**. Au vu de la croissance du marché, EXKi doit se positionner en communiquant davantage. Un rapport RSE pourrait être établi ainsi que davantage d'informations sur le plan Rethink exprimées à travers différents canaux : points de vente, réseaux sociaux et site internet.

4.1.4 Menaces

Deux menaces ont été diagnostiquées : **l'essor de l'offre de produits sains et rapide** qui engendre une multiplication d'offres proches de celle d'EXKi et promotionnelles **ainsi que la réglementation sur le plastique**. Les consommateurs sont en effet plus conscients des enjeux environnementaux, et plus particulièrement au niveau des emballages. De plus, la loi pour le plastique 2020 est bientôt d'application. EXKi doit dès lors continuer ses efforts sur le plastique en poursuivant le remplacement de plastique par des contenants plus écologiques. A long terme, EXKi pourrait tendre vers le zéro déchet.

Conclusion du chapitre 1

Au travers ce chapitre, nous avons établi le diagnostic d'EXKi : la présentation d'EXKi a été dressée afin de comprendre la stratégie et les valeurs propres à l'enseigne. Cette partie nous a permis d'identifier d'une part les **clients** : principalement des femmes actives mais nous retrouvons également des hommes. Ces consommateurs souhaitent s'alimenter avec des produits frais, sains et de bonne qualité et adhèrent aux valeurs d'EXKi. D'autre part, les **concurrents** directs d'EXKi sont : Paul, Starbucks, le Pain Quotidien et Prêt à Manger.

Le contexte macro-économique a été également analysé nous permettant d'identifier les facteurs externes à l'entreprise tels que la réglementation sur le **plastique**, la conscientisation accrue de la population envers les enjeux environnementaux et l'apparition de **nouveaux acteurs** : fast-good et fast-casual. Outre cela, les tendances sur le marché de la restauration rapide de qualité. De plus en plus de Belges mangent sainement et consomment si possible des produits locaux. En supplément, il y a une hausse des plateformes de livraison et des personnes consommant à l'extérieur.

Sur base de l'analyse de micro- et macro-environnement, une SWOT a été dressée. Les points forts d'EXKi concernent leur **offre de produits** qui correspond aux attentes et tendances actuelles sur le marché de la restauration rapide belge néanmoins, cette qualité a un **prix** qui constitue un frein pour certains clients et non-clients d'EXKi. Des opportunités et menaces ont été également diagnostiquées telles qu'une partie plus importante du budget consacrée à l'alimentation hors domicile mais EXKi doit néanmoins faire face à l'essor de nouveaux concurrents sur le marché.

Outre cela, bien qu'EXKi est une enseigne en cohérence dans ses innovations et offre des produits **en phase** avec les tendances actuelles ; des efforts sont à poursuivre dans la communication et actions notamment sur les emballages et le plastique.

Le prochain chapitre sera concentré aux actions entreprises dans le plan d'action Rethink ainsi que la communication sur cette thématique. Une analyse concurrentielle sur ces deux sujets : RSE et communication sur la RSE sera développée.

Chapitre 2 : La communication axée sur la RSE d'EXKi

Cette deuxième partie d'étude de cas est consacrée au projet spécifique de la responsabilité sociétale d'entreprise qu'entreprend EXKi ainsi que sa communication relative à ce sujet. Nous tenterons d'analyser la stratégie axée sur la RSE en parallèle à celle des concurrents directs d'EXKi afin de comprendre ce qui est fait du point de vue durable et par rapport à la communication RSE.

1. Stratégie axée sur la RSE

1.1 Rethink

1.1.1 Objectifs

Dès la création, les fondateurs d'EXKi ont toujours eu le souhait d'intégrer leurs responsabilités sur l'environnement et sur la société dans leurs actions au quotidien. **La démarche durable fait partie intégrante de l'ADN d'EXKi.** Cette prise de position était basée autour des trois piliers du développement durable : **réduire, réutiliser et recycler** (EXKi, 2017, p.3).

- « Reduce » : l'objectif est une **réduction de l'empreinte écologique** par une diminution de la consommation de matériaux et d'énergie.
- « Reuse » : EXKi essaye au maximum de **réutiliser ses matériaux**, c'est la raison pour laquelle nous retrouvons des couverts réutilisables en bambou ainsi que du mobilier issu de brocante. L'objectif est de « limiter notre impact écologique en réutilisant les choses déjà produites autant que possible » (EXKi, 2017, p.3).
- « Recycle » : EXKi évite dans la mesure du possible de gaspiller. En dérivé du deuxième pilier, il y a une **réutilisation des matériaux recyclés** ainsi qu'un tri des déchets.

Sur base de ces trois piliers destinés à guider les engagements d'EXKi, un quatrième pilier a fait son apparition en 2007, celui de repenser l'entreprise : **le plan Rethink**. L'objectif est d'établir à un programme liant **l'ensemble des initiatives et engagements avec les valeurs, vision et missions d'EXKi**.

1.1.2 Plan d'action : 4 axes Rethink

Ce plan d'action, Rethink, est construit autour de 4 axes : Santé, Environnement, Travail et Communauté. Un état des lieux des démarches Rethink a été constitué en annexe 22.

- **L'axe Santé**

L'axe Santé « représente toutes les démarches qui améliorent **la qualité nutritionnelle** de nos plats ainsi que l'information pour mieux se nourrir » (EXKi, 2017, p.5). Il vise à offrir aux clients des **recettes variées et équilibrées** : pas d'aspartame, réduction constante du sucre et du sel. En juillet dernier, EXKi a réussi à diminuer de 25% le sel dans ses pains. Enfin, les informations nutritionnelles sont claires et complètes grâce à la liste des allergènes.

Nous retrouvons **des pictogrammes** permettant d'informer le consommateur : sans lactose, sans gluten, plats composés d'ingrédients végétariens (sans poisson et sans viande), plats destinés pour les végétariens (sans ingrédients à origine animale), produits que les enfants aiment, plats qui font parties d'un menu, plats composés d'ingrédients biologiques, plats à réchauffer et kilos calories pour 100 grammes.



Source : EXKi. (2017). Livret Rethink. [Brochure]. Bruxelles : EXKi. ←

Au-delà de ces aspects de gamme diversifiée et d'informations nutritionnelles claires et complètes, EXKi favorise **des ingrédients locaux, de saison, biologiques et respectueux de l'environnement** :

- EXKi prône une dynamique de circuits courts. Ceci est le cas pour leurs fraises, avoines et yaourts (EXKi, 2017, p.6). En supplément, leurs légumineuses proviennent de Graines de Curieux, situé à Fernelmont en Wallonie (Page, 2019) ;
- concernant la saisonnalité, nous ne retrouvons plus de mandarines dès fin février sachant que la saison de mandarines bio est terminée ;
- leur poulet est labellisé VITA et d'origine belge ;
- leur cabillaud certifié MSC (Marine Stewardship Council) ;
- leur pain est artisanal et 100% bio.

Afin de réduire leur empreinte écologique, objectif essentiel de ce plan, leurs produits sont essentiellement centrés autour des légumes (EXKi, 2017, p.6). En addition, chaque mois, un légume et parfois un fruit, est mis en avant à travers trois recettes. La spécificité de ce légume ou fruit est qu'il est de saison, local et le plus souvent issu de l'agriculture biologique.

• **L'axe Environnement**

Dès le départ, EXKi a la volonté de **réduire l'empreinte écologique** à travers ses gestes au quotidien, le recyclage, le tri des déchets et l'utilisation des matériaux ont déjà été citées. EXKi traite avec Permafungi permettant de valoriser le marc de café. Un partenariat est également réalisé avec Lampiris en vue d'utiliser de l'électricité 100% verte. Un autre exemple de gestion durable dans les restaurants est l'utilisation de décoration issue de matériaux recyclés (EXKi, 2017, p.17).

De plus, EXKi ne dispose pas de carte de fidélité classique mais d'une **carte éco-citoyenne**, la « **Green Card** ». Elle permet de récompenser les éco-gestes comme amener ses propres couverts, récipients et sacs. Entre 2013 et 2015, l'enseigne a réussi à **réduire l'empreinte carbone de 28%** grâce à des matériaux recyclés. EXKi collabore avec CO2 Logic pour calculer leurs émissions de CO2 dans une finalité de réduction et compensation de celles-ci (EXKi, 2017, p.19).

Enfin, EXKi essaye constamment de prôner **des matériaux** plus légers et de réduire le plastique. Comme 60% des clients achètent « à emporter », EXKi ne peut que donner la priorité aux emballages plus écologiques tels que des serviettes en fibres 80% recyclés, des sacs en papier 100% recyclés, des emballages à base de bagasse de cannes à sucre et des gobelets en carton FSC. Outre cela, ils ont supprimé les couverts et pailles en plastique ainsi que les dosettes de lait.

- **L'axe Travail**

L'axe Travail regroupe les actes qui permettent d'avoir **une culture de travail** respectueuse des employés. Les **formations** et le partage d'informations permettent d'optimiser la culture d'entreprise ainsi que le travail en équipe et l'évolution en interne. EXKi dédie 5% de son chiffre d'affaires à la formation. Des formations en présentiel et sur le terrain, ainsi que des formations e-learning et coaching personnalisés sont organisées au sein de l'entreprise. En 2016, « 11 312 heures de formations ont été données en Belgique et en France » (EXKi, 2017, p.11).

Nous retrouvons également la **diversité** au sein des équipes. Grâce à la formation, toute personne avec l'envie d'apprendre peut faire partie de l'équipe EXKi. Cela tient cœur à EXKi d'aider des personnes désireuses de travailler et les aider à s'insérer dans le monde de la restauration. EXKi compte une trentaine de nationalités différentes (EXKi, 2017, p.11).

En outre, des **projets de co-crédation**, fêtes du personnel et évènements de team-building sont organisés pour promouvoir le développement professionnel et personnel des employés. En 2018, une bourse aux projets a été développée au sein de l'ensemble des employés EXKi. Ce projet de co-crédation permet de solliciter la réflexion et la création de nouveaux projets innovants. A l'heure actuelle, 8 projets sont développés en interne par des équipes regroupant des employés de différents niveaux et départements. Par exemple, une équipe développe un projet de mobilité au sein d'EXKi et une autre, la réduction de plastique.

- **L'axe Communauté**

L'axe Communauté rassemble **les actions destinées aux personnels, clients, partenaires et fournisseurs**. « Il vise à augmenter l'impact de nos actions en associant dans la démarche Rethink ceux qui nous entourent » (EXKi, 2017, p.21). Pour cela, EXKi participe à **des actions solidaires**. A l'heure actuelle, trois actions sont mises en place : « La Soupe Solidaire », « Share a Coffee » et le glanage.

1. En novembre dernier, la 6^{ème} édition de la **Soupe Solidaire** a eu lieu à Bruxelles. Ils ont réussi à récolter plus de 400 litres de soupes qui ont été redistribués aux plus démunis.
2. **Share a Coffee** est une opération qui permet d'offrir du café aux sans-abris. Cette action se tient chaque année depuis 2014. En 2019, 29 518 dons ont été récoltés en Belgique et en France (Bocquet, 2019).
3. Le **glanage** est lancé depuis 2016. Cela consiste à « récupérer des denrées alimentaires non ramassées, dans les champs, à la fin des marchés, dans les poubelles des commerçants ou des supermarchés » (EXKi, 2017, p.24).

D'autres actions s'inscrivent également dans cet axe. Par exemple, **le Projet Bolivie** concerne le café et favorise la formation à l'économie solidaire ainsi qu'un programme d'accompagnement de jeunes producteurs. **Hunger Race** est également une action qu'EXKi soutient en partenariat avec SOS Faim. Cela consiste en une course sportive et solidaire qui aide les agriculteurs en sous-nutrition en Afrique et Amérique Latine (EXKi, 2017, p.22).

Enfin, EXKi participe aux **dons des invendus**. Depuis l'ouverture du premier restaurant en janvier 2001, EXKi donne ses invendus et collabore avec le CPAS à Bruxelles (EXKi, 2017, p.24).

L'ensemble de ces éco-gestes ont été récompensés en juillet dernier par **la Palme Green de la Restauration Rapide**. Ce lauréat est une reconnaissance des efforts qu'EXKi entreprend au quotidien afin de réduire leur empreinte écologique, leur soutien aux différentes communautés et le respect de la santé.

1.1.3 Cohésion au sein de chaque département

La volonté d'assurer un avenir sain et durable est partagée par l'ensemble des départements. Chaque département est concerné et un réel alignement des valeurs est mis en place au sein d'EXKi. Nous listons ci-dessous quelques exemples.

- Le **département Academy** a mis en place une bourse aux projets : chaque employé a pu déposer ses idées innovatrices et d'amélioration pour Rethink au sein d'une plateforme collaborative. Ces différentes idées ont été votées et huit projets sont en cours de réalisation.
- Le **département Design** conçoit entre autres des murs végétaux et trouve des matériaux recyclés.
- Le **département Produit** essaye constamment d'innover dans le packaging : chaque année, des nouveaux récipients écologiques voient le jour au sein d'EXKi.
- Le **département Marketing** a récemment créé un partenariat avec une association, Carpet of Life qui réalise des tapis dans le but de réduire les déchets en terme de communication (Bocquet, 2019).

Cette volonté est présente également dans les **restaurants** :

- tickets de caisse en papier 100% recyclé et sans bisphénol A et sacs en papiers *take away* en papier recyclé ;
- lorsque vous amenez votre propre sac, vos propres couverts et contenants, vous êtes récompensés par la carte éco-citoyenne, *Green Card*.

En conclusion, EXKi a de réelles valeurs de respect du bien-être à travers la santé, l'environnement et autrui. Les employés d'EXKi croient en ces valeurs et ont **le souhait de les transmettre dans leurs actes au quotidien**.

1.2 Etats des lieux : benchmark des concurrents

Cette partie met en lumière ce que les concurrents directs d'EXKi (Paul, Starbucks, le Pain Quotidien et Prêt à Manger) entreprennent en matière de durabilité. Cette analyse de la concurrence directe sera mise en parallèle à celle d'EXKi à travers leurs 4 axes Rethink. Nous retrouvons également un tableau récapitulatif en annexe 19 concernant leurs actions selon les objectifs des Nations Unies et autres critères préalablement définis. Avant de fournir des recommandations sur la manière qu'EXKi devrait communiquer ainsi qu'orienter sa stratégie RSE, un état des lieux du marché concurrentiel est dès lors nécessaire.

1.2.1 Paul

Paul est une entreprise engagée auprès de ses travailleurs et de **sa communauté**. En 2006, Paul s'associe avec l'association « **Action contre la Faim** (ACF) » et a mis en vente des pots pour planter des graines. Par la suite, Paul a mis en avant chaque année un produit partage. Un certain pourcentage du chiffre d'affaires de ce produit est reversé à l'association (Marque solidaire, 2011). Paul s'engage aussi à lutter contre **la pauvreté avec le Secours Populaire**. Ce partenariat permet de renverser les invendus aux personnes dans le besoin et d'éviter le gaspillage.

Concernant le pilier **du travail** ; dès 2007, l'enseigne a signé la Charte de la diversité. En 2009, ils ont été récompensés par leurs différents gestes et ont reçu le **trophée de l'entreprise responsable**. Un autre projet qui tient à cœur au groupe est **l'insertion de personnes handicapées** dans le monde du travail. En association avec Mission Handicap, en 5 ans, 3,5% du taux de personnel était des personnes souffrant d'un handicap. Enfin, beaucoup de **formations** sont proposées qui facilitent la reconversion professionnelle et l'acquisition de nouvelles compétences.

Finalement, Paul essaye continuellement de réduire son **impact environnemental** en organisant des journées de réflexion pour améliorer le **tri des déchets** ou la valorisation de la chaleur des fours (Daubret, 2017, p.21). A partir de 2025, l'enseigne n'utilisera plus que des œufs de poules élevées en plein air.

1.2.2 Starbucks

L'entreprise Starbucks a déjà été analysée dans le chapitre 1 de la partie théorique concernant la Responsabilité Sociétale des Entreprises. C'est pour cela, que dans cette partie, nous rappellerons les grandes lignes mais nous ne nous attarderons pas sur leur politique de développement durable dite de « controversée ».

Starbucks identifie **ses impacts à travers les 4 axes similaires à Rethink** : « Impact social », « Environnement », « Approvisionnement éthique », « Jeunes et compétences » et « Santé et bien-être ». Starbucks cite sur son site internet : « Nous sommes reconnus partout dans le monde comme une entreprise éthique. Mais nous sommes bien conscients que nous devons le démontrer à nos clients, jour après jour » (Starbucks, 2019).

D'un point de vue **environnemental**, les clients peuvent apporter leur **propre récipient** et reçoivent une légère réduction sur le prix de vente. Cette initiative peu communiquée est une alternative aux gobelets non recyclés. De plus, les clients de Starbucks peuvent acheter des « goodies », comme des mugs et gobelets réutilisables. Dans cet axe, nous retrouvons également le **mobilier certifié LEED** (Leadership in Energy and Environmental Design). Dernièrement, Starbucks a créé un partenariat avec « Conservation International et du Business for Innovative Climate and Energy Policy » (BICEP) pour réfléchir à de nouvelles approches pour réduire l'impact environnemental (Starbucks, 2019).

Concernant, **la nutrition**, les **informations nutritionnelles** sont mises à disposition des clients dans les différents cafés. D'ici fin 2020, Starbucks s'engage à réduire le sucre et sel à hauteur de 25%.

En troisième lieu, **l'axe travail** comprend la **Charte de la diversité** (Starbucks France en 2016), qui a pour but de lutter contre la discrimination et favoriser la diversité au sein des employés Starbucks. En 2017, un pacte a été signé concernant les chances pour tous dans le recrutement au sein de Starbucks France. Sur le site internet, nous voyons également que 8 employés sur 10 ont moins de 26 ans : Starbucks donne ainsi une chance à tous de commencer à travailler et base sa sélection sur la motivation, l'envie d'apprendre et d'évoluer. Afin de soutenir ce dynamisme, Starbucks offre continuellement des **formations** à ses employés.

Enfin, concernant **l'axe communauté**, Starbucks a créé divers partenariats avec des producteurs de thé, café et cacao pour aider la communauté des producteurs et s'approvisionner en produits durables. Selon leur site internet, 99% du café servi aux clients de Starbucks provient de **sources éthiques** (Starbucks, 2019). En supplément, depuis 2007, Starbucks promeut les **personnes souffrant d'un handicap** au sein de leurs équipes. Pour soutenir cette opération, ils se sont associés avec « Agir pour Vivre Ensemble nos Différences ». Starbucks lutte et soutient également des causes comme le mariage gay. En 2007, la Starbucks Pride Alliance voit le jour.

1.2.3 Le Pain Quotidien (« LPQ »)

Peu d'informations sont disponibles sur le site internet du Pain Quotidien concernant leur engagement en matière de responsabilité sociétale des entreprises. Voici quelques informations trouvées à travers des articles en ligne.

Concernant **l'environnement**, le Pain Quotidien essaye toujours de disposer de meubles à partir de matériaux recyclés. LPQ et **CO2logic** se sont associés pour réduire l'impact en carbone des points de vente. Ce partenariat a aidé l'enseigne à réduire d'1/5 son empreinte carbone dans ses différents restaurants à New-York (CO2logic, 2013).

En ce qui concerne **la nutrition et le bien-être**, la chaîne produit des recettes à base d'ingrédients **frais, de qualité et locaux** (Meulders, 2012). En 2007, 65% de leurs ingrédients étaient certifiés **bio**. Les produits tels que pain, viennoiserie, café, thé, chocolat, confiture sont issus de l'agriculture biologique (Ma, 2007). LPQ a incessamment la volonté de servir des produits naturels, raison pour laquelle, LPQ a supprimé les sodas et s'est associé avec la start-up Belge « Simone a soif » qui vend des boissons 100% naturelles sans sucre ou édulcorant (Rosier, 2019).

En 2015, LPQ a ouvert un nouveau concept expérimental : offrir des plats exclusivement végétariens et végétaliens bio. Les ingrédients seront bio, locaux et de saison et les emballages compostables. De plus, Vincent Herbert, CEO à cette époque, mentionnait que « Le Pain Quotidien est à la pointe de la restauration bio depuis plus de vingt ans et entend le rester » (cité par Lauwrens, 2015).

1.2.4 Prêt à Manger

Prêt à Manger est connu pour ses ingrédients frais, de qualité et sa politique en matière de développement durable ; son identité de marque est dite de consommation responsable (Prêt à Manger, 2019).

Par rapport à l'axe **santé** chez Prêt à Manger : les produits sont **sans conservateur ni additif** et composés d'ingrédients **frais** et **naturels**. Les ingrédients sont vigoureusement sélectionnés selon des critères de qualité et prennent en compte le critère de la **saisonnalité**.

En ce qui concerne l'**environnement**, ils ont réduit en 2012 de 10 % la consommation d'eau et d'émission de carbone. Sur leur site internet, nous observons : « Prêt à Manger est très sensibilisé par le sujet du développement durable et nous tenons à nous impliquer pleinement sur l'impact écologique de nos établissements » (Prêt à Manger, 2019). Depuis 2018, leurs pailles en plastique ont été remplacées par des pailles en papier ainsi que les cuillères à café par des touillettes en bois.

L'axe **communautaire** est aussi reflété dans la politique de Prêt à Manger. Ils s'approvisionnement de manière **locale** et participent à **lutter contre le gaspillage** en distribuant les invendus à des associations. Un pourcentage de la vente de leurs soupes et sandwiches est aussi reversé aux sans-abris durant l'hiver (Prêt à Manger, 2019).

Concernant l'axe **travail**, leur style de management est dit « **participatif** ». Les employés donnent leur avis sur un nouveau collaborateur grâce à un système de vote, les motivations financières sont collectives et les travailleurs sont invités à donner leur feedback sur les différents projets (Miniot, 2011).

De cette analyse des concurrents directs d'EXKi sur base d'un graphique en annexe 23, quatre observations peuvent être mentionnées :

1. EXKi et Prêt à Manger sont deux enseignes très similaires sur le plan d'action en terme de responsabilité sociétale des entreprises. Tous deux communiquent via leur site web et les axes **santés** sont fort développés ;
2. Starbucks, Prêt à Manger et EXKi classifient leurs initiatives selon les 4 axes ;
3. Paul communique largement sur son axe communautaire mais peu sur le plan de la santé, environnemental et travail ;
4. enfin, au vu du peu d'informations que nous avons à notre disposition concernant le Pain Quotidien, nous constatons que LPQ fait des efforts en matière d'environnement et de santé mais peu d'indices nous indiquent des initiatives sur le plan du travail et communautaire.

2. Communication axée sur la RSE

2.1 Communication RSE d'EXKi

Pour mieux comprendre la communication d'EXKi, nous nous sommes adressés aux responsables en marketing opérationnel et en marketing digital d'EXKi. Nous retrouvons les guides d'entretien en annexe 26.

2.1.1 Objectifs

La volonté de communiquer les démarches n'a **pas été la priorité** pour les dirigeants. Les cofondateurs sont des personnes fières de leur travail mais n'aiment pas la communication car elle fait référence au marketing et ne ressentent pas le besoin de justifier leurs actions auprès de leurs clients (Rouvez, 2019).

Néanmoins, aujourd'hui, les consommateurs davantage conscients des enjeux souhaitent être informés sur les actions de l'enseigne. Communiquer a pour but de permettre aux consommateurs engagés de sentir si leurs valeurs sont partagées. Outre cela, la communication RSE et la durabilité sont des moyens de se différencier de ses concurrents sachant que ceci a toujours été dans l'ADN de l'entreprise. Pour ces deux raisons, ils ont décidé de **déployer plus de moyens et d'axer leur communication sur Rethink**.

2.1.2 Cibles

En communiquant davantage, EXKi souhaite attirer notamment les **milléniaux**. Dans le chapitre 1, nous avons vu que cette génération était plus volontaire de consommer des produits sains et durables. Informer permet de **se positionner** par rapport à leurs choix éthiques tels que les produits bio ou labellisés. Bien que leurs positions soient claires depuis la création de la chaîne, leur stratégie de communication **ne cible pas un segment de clients**.

2.1.3 Outils

Les outils de la communication axée sur la RSE seront énoncés de la manière semblable au marketing mix développé dans le chapitre 1 : Paid media, Owned media et Earned media.

1. « **Paid media** » : EXKi ne communique pas ses informations liées à la stratégie Rethink via les médias payants tels que la télévision, la radio, l'affichage ou des référencements achetés pour communiquer leur plan d'action Rethink.
2. « **Owned media** » : nous allons diviser les médias appartenant à la marque EXKi en canal digital et communication imprimée.
 - a. Premièrement, le **site internet et les réseaux sociaux** comme Instagram, Facebook, Twitter et LinkedIn sont utilisés pour communiquer les informations RSE. Sur le site internet d'EXKi, les missions sont développées ainsi que le plan d'action Rethink. Sur Instagram, nous retrouvons des *posts* liés à la durabilité tels que la promotion des couverts en bois et bambous ou la mise en avant d'actions solidaires. De plus, certaines vidéos sur

- YouTube développent la stratégie Rethink. Grâce à ces différents canaux, ils créent du lien et échangent avec leurs clients. Selon N. Steisel, fondateur, connaître leur avis représente une source cruciale pour comprendre leurs motivations (cité par Orange, 2017).
- b. Deuxièmement, concernant les imprimés, les canaux sont les suivants : **vitrine du magasin, emballages, affiches dans le magasin, toiles, et journal** disponible depuis avril 2019. Ce journal reprend les initiatives en matière de durabilité (Rethink), la présentation de nouveaux produits ainsi que des témoignages de producteurs, clients et employés.
3. « **Earned media** » sont les médias acquis notamment par le bouche-à-oreille et l'image perçue des consommateurs. Le fait de promouvoir des emballages écologiques, de concevoir leurs restaurants avec des matériaux recyclés ou récupérés, de proposer des alternatives aux contenants tels que des thermos, de favoriser des produits sains, locaux et durables participent à l'image d'EXKi sans l'aide d'une communication directe. L'ensemble de ces initiatives participent à la communication RSE.

2.1.4 Message

Selon les quatre axes liés à Rethink, la communication est partagée selon la répartition suivante : 45% pour l'axe santé, 25% pour l'axe communauté et ses actions solidaires, 20% pour l'axe environnement et 10% pour l'axe travail (Bocquet, 2019).

- **Axe Santé**

Premièrement, 45% de la communication Rethink est liée à la santé car cela regroupe les initiatives qui concernent directement **le client**. Une **campagne mensuelle d'EXKi concerne le légume ou fruit du mois**. Pour ce type de communication, nous retrouverons des affiches mises en restaurant ainsi que des publications sur leur site internet et réseaux sociaux. Depuis mars 2019, la carte est réimprimée chaque fois selon le légume/fruit du mois. Conscient que cela générerait beaucoup de papiers et dans une volonté de réduire celui-ci, EXKi a décidé d'imprimer son menu tous les 6 mois. Les **informations nutritionnelles** participent également à l'information liée à la santé telle que les indices sur le lieu de vente (voir supra p.75).

- **Axe Environnement**

Concernant l'axe environnement, nous retrouvons des *posts* sur les réseaux sociaux exposant leurs initiatives pour réduire notamment leur **impact carbone**. Par exemple, des photos des couverts en bois ainsi que de leur contenant en bagasse issus de cannes à sucre sont postés. A côté de cela, des articles concernant le **tri des déchets** ont été publiés sur leur site internet sous l'onglet actualité. Outre la promotion de leurs actions durables, EXKi réalise des campagnes pour des **événements spécifiques** qui sont liés à leurs valeurs. En avril dernier a eu lieu le *Earth Day*. A cette occasion, nous retrouvons des *posts* sur les réseaux sociaux liés à cet événement.

- **Axe Communauté**

Leurs partenariats sont mis en avant à travers les réseaux sociaux et le site internet. Par exemple, sur Instagram, l'association avec **Too Good To Go** a été mise en avant lors d'une *story* sur Instagram. Sur leur site internet, un article a été publié concernant **Hunger Race**, l'évènement sportif et solidaire qui a lieu fin juin. En supplément, des affiches tels que leur **projet Bolivie** concernant leur café sont exposés dans leurs restaurants.

- **Axe Travail**

L'axe Travail est principalement communiqué via LinkedIn et le site internet tels que des **postes à pourvoir avançant leur politique de travail**.

2.1.5 Ton

Les campagnes RSE d'EXKi ne sont **pas moralisatrices**. Celles-ci mettent en avant une cuisine saine et variée en démontrant qu'EXKi propose des plats tout au long de la journée et offre une sélection de produits centrés sur le légume. Le ton dans leur communication est **léger et poétique**, ils utilisent des rimes ainsi que des **jeux de mots**. De plus, ils n'ont pas de vocabulaire spécifique mais certains mots reviennent comme « **sain** » et « **local** ». Il n'y a pas de charte graphique définie. En général, ils utilisent les **couleurs de leur logo** et la charte graphique « classique » tels que du bois blanc (Bocquet, 2019).

2.2 Etats des lieux : benchmark des concurrents

L'objectif de cet état des lieux est de nous permettre d'identifier les actions en terme de communication RSE chez les concurrents et comprendre leur stratégie liée à cette problématique. Cette analyse permettra à EXKi de s'améliorer ainsi que de renforcer ses points de différenciation par rapport à ses concurrents.

2.2.1 Paul

Comme dit précédemment, Paul lutte contre le gaspillage et s'est engagé avec l'association « Action contre la Faim ». Afin de le communiquer et interagir avec leurs clients, ils ont créé des **affiches** sur les actions qu'ils mènent (cfr annexe 24). L'entreprise s'est aussi investie avec Mission Handicap. Différentes actions et canaux de promotion ont été mis en place : **expositions, affiches, bande dessinée, pièce de théâtre, jeux concours, course des héros, articles dans la presse et page internet**.

2.2.2 Starbucks

1% du chiffre d'affaires de Starbucks est dédié à la communication (Priyankar, 2018). Starbucks ne communique pas via les canaux de masse comme des spots TV/ radios ou des affiches publicitaires mais est fort présent sur les **réseaux sociaux**. En 2019, « la page Facebook de Starbucks est suivie par 37 millions de personnes, 11 millions sur Twitter et 17 millions sur Instagram » (Teisson, 2019).

De plus, les **clients sont des réels ambassadeurs** via la personnalisation de la marque et le fait que leurs cafés soient considérés comme un « troisième lieu de vie ». La stratégie de communication place le consommateur au centre : le consommateur se sent valorisé et cela crée de l'attachement à la marque. Par exemple, lorsque les consommateurs postent leur photo avec leur mug, cela permet de créer un effet boule de neige. Un autre exemple d'interaction avec leurs clients est **la création d'un site internet destiné à recevoir les idées des consommateurs**. Ce site internet « My Starbucks Idea » a pour finalité d'améliorer les produits et services de Starbucks en rendant leurs clients, des *consomm'acteurs*.

Le positionnement de Starbucks est aussi reflété à travers ses points de ventes et produits. Nous pouvons retrouver des **tableaux accrochés au mur** dans leurs restaurants montrant leur engagement en terme de RSE via des photos sur la provenance du café. De plus, dans le Disneyland parisien, Starbucks a ouvert son premier restaurant éco-conçu : tous les matériaux sont recyclés.

2.2.3 Le Pain Quotidien (LPQ)

Selon le fondateur du Pain Quotidien, Alain Coumont « La marque du Pain Quotidien s'est construite toute seule ». Il note également que cela a pris quelques années avant de sortir du rouge. Pour l'enseigne à succès, **la communication n'est pas toujours synonyme de publicité**.

« La seule communication dont le Pain Quotidien a bénéficié à son lancement, c'est un article dans le journal Le Soir. ». Ensuite, lorsque LPQ a débarqué à New York, en 1997, un article est aussi apparu dans le New-York Times. Afin de remplacer tout type de communication traditionnelle qui était trop onéreuse pour la société, le fondateur se déplaçait dans les entreprises afin de servir les petits déjeuners. Il s'est toujours mis à la place du client (Redaction, 2013).

Aujourd'hui, à la vue de leur expansion et dynamisme de marché, le groupe pourrait se permettre de réaliser des campagnes. Toutefois, ce n'est pas dans l'esprit du Pain Quotidien. Ils ont la volonté de garder le côté traditionnel et simple tout en continuant à propager l'alimentation saine en favorisant la nourriture issue de l'agriculture biologique notamment à travers **leurs réseaux sociaux et points de ventes** malgré leur présence dans 22 pays (Sacré, 2018).

Leur communication est de type **storytelling**. Sur leur site internet, le fondateur raconte son histoire lorsqu'il était jeune avec son chocolat chaud. C'est un moyen de présenter autrement l'entreprise. « Le storytelling est l'application de procédés narratifs dans la technique de communication, pour renforcer **l'adhésion du public au fond du discours** » (Morel, 2012, p.159). Disney et Coca-Cola sont deux grandes entreprises qui utilisent également cette méthode de communication.

2.2.4 Prêt à Manger

La stratégie de communication de Prêt à Manger est construite autour de leur plan RSE qui est communiqué de façon claire et transparente sur leur **site internet, réseaux sociaux et points de vente**.

Selon le directeur marketing de Prêt à Manger, Mark Palmer, leur marketing est essentiellement fondé sur **l'amélioration de l'expérience client** dans les points physiques et les réseaux sociaux afin d'interagir avec leur communauté (Hobbs, 2015).

- Dans ses points de ventes, Prêt à Manger interagit avec ses clients via une **affiche** où ils invitent leurs clients à donner leurs idées et avis à l'enseigne (cfr annexe 25).
- Dans une autre optique d'innovation, ils ont lancé en 2016 « **Veggie Prêt pop-up** » et postait en temps réels les nouveaux produits sur les réseaux afin d'engager leurs clients (Gioglio, 2016).

Prêt à Manger utilise **différents réseaux sociaux de manière proactive** pour toucher au maximum le consommateur et être à l'écoute de celui-ci. Selon Julia Monro, responsable des réseaux sociaux et des relations publiques de Prêt à Manger, cet engagement auprès des consommateurs permet d'avoir un *feedback* sur le design des produits ainsi que des améliorations générales du concept. Selon elle, il faut toujours placer le client au centre et que le message a un intérêt pour lui (cité par Highfield, 2014). Aujourd'hui, les réseaux sociaux permettent **d'interagir avec des communautés de différents pays**. Il faut donc être présent partout et à tout heure de la journée à travers du contenu diffusé sur un ton léger tel que l'humour.

Enfin, Prêt à Manger communique aussi clairement sur ses initiatives :

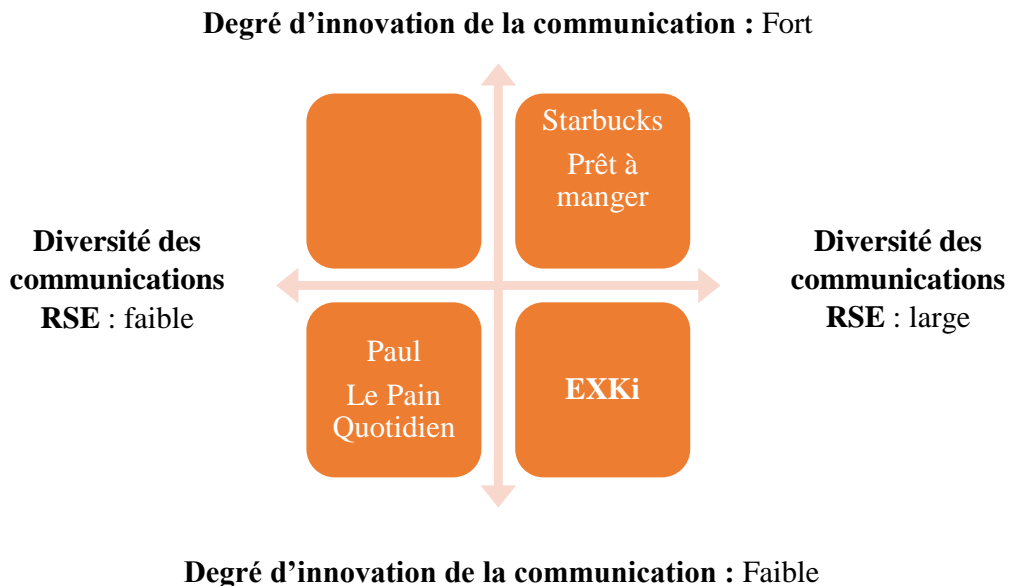
- sur les étiquettes des produits concernés par les donations (Rosenthal, 2012) ;
- sur leur café, il est également inscrit clairement « organic coffee » (Galarza, 2018). Nous retrouvons ces différentes sortes de communication en annexe 25.

2.3 Synthèse des communications en terme de RSE

A travers cet état des lieux, nous soulevons le fait que la communication RSE tient compte des **parties prenantes**. Les questions telles que « Qu'est-ce que le client souhaiterait avoir comme information ? » et « **Quelle est la plus-value pour lui en affichant cette information ?** » sont nécessaires. La similitude parmi ces 5 entreprises est la diffusion de leur communication via les **réseaux sociaux**, outil privilégié de la communication RSE. La transmission d'informations sur le site internet est également présente. Le Pain Quotidien, communique sur le mode *storytelling*. Le schéma ci-dessous nous permet d'apercevoir la communication RSE des concurrents à travers deux facteurs similaires à celles des actions RSE analysées (cfr annexe 23) auparavant : **la diversité et le degré d'innovation**.

Le choix de ces facteurs semblables permet une comparaison entre leurs actions et communications. Nous pourrions retrouver Paul et le Pain Quotidien dans la même catégorie sur base de l'analyse : peu de communication diversifiée autour des 4 axes. Cependant, Starbucks et Prêt à Manger se différencient grâce au degré d'innovation de leurs communications telles que l'interaction actuelle des consommateurs souhaitée par les responsables de communication. Enfin, EXKi communique peu et dès lors sa communication n'est pas développée. En revanche, ils communiquent sur l'ensemble de ces actions de leur plan Rethink. La communication RSE est réalisée également à travers des **événements** tels que des Foods trucks, « pops-up store » et associations. Cela nous

confirme ce qui a été dit précédemment dans la littérature à savoir **qu'une communication axée sur la RSE nécessite d'être humble, d'interagir avec ses clients et de promouvoir des canaux qui ne sont pas de masse mais plutôt à travers leur site internet, réseaux sociaux et événements.**



3. Conclusion

3.1 SWOT d'EXKi vis-à-vis de la stratégie RSE

<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
<ol style="list-style-type: none"> Engagement dans diverses actions Axe communauté : <ul style="list-style-type: none"> Partenariats et actions solidaires Permafungi, la Soupe Solidaire, To Good To Go Axe santé : <ul style="list-style-type: none"> Choix des produits : locaux, sains, bios, frais de qualité, de saison Prédominance de légumes Variété : intolérances et régimes alimentaires Axe environnement <ul style="list-style-type: none"> Matériaux et contenants responsables : Pailles en carton, couverts en bois et bambou, Contenants en plastique recyclé ou bagasse, Mobiliers recyclés 	<ol style="list-style-type: none"> Quantités d'emballages <ul style="list-style-type: none"> Prédominance du plastique Manque de stratégie et de suivi <ul style="list-style-type: none"> Absence de rapport RSE Politique de bien-être au travail Tri des déchets

<ul style="list-style-type: none"> • Circuits courts (350km) • Dons des invendus <p>5. Axe travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culture d'entreprise forte • Formation pour les employés 	
<p style="text-align: center;"><u>Opportunités</u></p> <p>1. Conscientisation du public des enjeux planétaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consommateurs davantage conscients des défis environnementaux et communautaires • Consommateurs soucieux de leur alimentation <p>2. Consommateurs davantage engagés pour la société et l'environnement</p>	<p style="text-align: center;"><u>Menaces</u></p> <p>1. Politique de tri des déchets</p> <p>2. Réglementation en vigueur pour les contenants à usage individuel et le plastique et le recyclage des déchets</p> <p>3. Exigence des clients sur les aspects environnementaux</p> <p>4. Nouveaux entrants : <i>fast-good</i> et <i>fast-casual</i></p>

3.1.1 Forces

A travers les différentes forces citées dans le tableau, nous remarquons que **la stratégie Rethink est de nature variée**. En effet, celle-ci s'améliore constamment à travers l'introduction de nouveaux produits éthiques, emballages environnementaux, actions solidaires et politique de bien-être au travail. Ils sont attentifs à leur marché et clients afin de répondre au mieux au sujet durable.

Une deuxième force qui les différencie de leurs concurrents est **la bienveillance à l'égard de l'ensemble des parties prenantes** grâce à l'insertion de celles-ci dans leurs actions variées. EXKi réalise de nombreuses **actions solidaires** qui fonctionnent de mieux en mieux, notamment la Soupe Solidaire qui a rassemblé les employés de bureau, de restaurants, des clients et non-clients.

3.1.2 Faiblesses

La première faiblesse d'EXKi est d'ordre environnemental. L'entreprise est souvent critiquée face à la quantité **d'emballages** que leurs produits génèrent. Le plastique est devenu « l'ennemi numéro 1 ». En revanche, comme vu précédemment, l'entreprise consciente de cela a réussi à trouver des alternatives ainsi que la réduction de certains emballages qui se sont révélés non indispensables tels que les dosettes de laits.

La deuxième faiblesse d'EXKi concerne **le cadre et suivi de leur stratégie Rethink**. Bien que celle-ci soit incorporée directement ou indirectement dans l'ensemble des équipes, il n'y a pas de responsable qui chapeaute l'ensemble de ces initiatives. Ceci pourrait générer **un manque de cohérence** à long terme. Une direction précise est dès lors nécessaire pour combler cette faiblesse. En outre, ce responsable pourrait continuer à promouvoir des initiatives RSE tel que l'établissement d'un

rapport RSE ainsi qu'une politique de bien-être concernant l'axe travail. Une des causes de cette faiblesse est le manque de moyens destinés à soutenir la coordination de ce plan.

3.1.3 Opportunités

La première opportunité basée sur l'analyse SWOT et les tendances avancées par l'entreprise de relations publiques, Weber Shandwick, est **la conscientisation du public aux défis environnementaux et solidaires**. Les préoccupations et demandes croissantes des clients ainsi que l'arrivée constante de nouveaux concurrents voient le jour. Eduquer le consommateur sur le long terme et les informer sur les actions déjà concrétisées se révèlent être une opportunité pour l'enseigne belge. Favoriser **une communication RSE** ne peut être mise en place sans un déblocage de moyens mis à la disposition du département marketing et validé par le Comité de Direction.

Une deuxième opportunité découlant de la première est le consommateur désireux de s'engager auprès de sa communauté. Depuis quelques années, EXKi développe davantage de partenariats avec des associations afin de continuer à collaborer auprès des communautés. Le consommateur est devenu « **consomm'acteur** ». Dès lors, ces actions pourraient être mises en avant.

3.1.4 Menaces

La politique actuelle concernant le tri des déchets et le plastique, la conscientisation de la population sur des thèmes tels que **la réduction des emballages et le recyclage des déchets** sont autant de menaces pour EXKi. L'étude de cette menace a un objectif double. D'un côté, s'améliorer sur ces sujets permettrait de réduire la méfiance concernant les clients vigilants à ces aspects environnementaux. De l'autre côté, cela permettrait à EXKi de se différencier par rapport à l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché de la restauration rapide de qualité tout en contribuant au respect de son environnement.

Conclusion du chapitre 2

A travers l'analyse des actions et communications axées sur la RSE d'EXKi, nous observons qu'un nombre conséquent et une **grande variété d'initiatives** sont mises en place au sein de l'entreprise. Il y a donc un réel **engagement volontaire** de la part des dirigeants et collaborateurs d'EXKi. Cela se caractérise par la mise en place d'actions durables au sein des équipes de supports et opérationnels. La **stratégie Rethink est la pierre angulaire de cette stratégie d'entreprise d'EXKi**.

Nous remarquons à travers les différents benchmarks que l'écart entre les activités entreprises en terme de durabilité et la communication de celles-ci est parfois important. De nombreuses sociétés entreprennent des actions de type RSE, mais peu d'entre elles communiquent sur l'ensemble de ces actions. Il y a donc une **mise de côté des communications RSE notamment pour EXKi**.

De plus, EXKi connaît des **faiblesses en termes d'innovation** dans sa communication RSE. Bien que l'enseigne consacre dorénavant plus de moyens tangibles à leur communication axée RSE, celle-ci doit être davantage mise en avant. EXKi pourrait clairement valoriser son positionnement de *fast-casual* au travers de son site internet. De plus, nous constatons que les outils de communications privilégiés des concurrents sont les **événements** et **réseaux sociaux**. Dès lors, ces deux canaux sont à favoriser à terme. Dans le prochain chapitre, nous intégrerons ces recommandations.

Le dernier chapitre sera consacré à l'analyse de notre problématique sur base des informations récoltées au préalable telles que la recherche littéraire et les éléments propres à EXKi : analyse des clients, tendances et stratégie de communication. Enfin, les opportunités et menaces seront approfondies afin d'établir des recommandations : d'une part, la communication RSE sera davantage développée en matière d'opportunité et d'autre part, la problématique des emballages sera examinée concernant les menaces.

Chapitre 3 : La cohérence de la stratégie de communication axée sur la RSE

Ce dernier chapitre va s'attacher à comparer l'image voulue de l'entreprise EXKi à celle perçue par ses consommateurs en terme de RSE. Ceci permettra d'assurer **l'homogénéité entre la perception d'image** portée sur la responsabilité sociétale en interne et en externe. Ensuite, une synthèse sera établie entre ces deux images afin de constater un potentiel écart. A la suite de cela, des **recommandations** seront formulées concernant les communications et les actions à entreprendre d'un point de vue RSE. Ces recommandations sont basées sur notre étude de l'entreprise, d'observation directe, d'entretiens et de sondage ainsi que la recherche littéraire.

1. Image voulue d'EXKi en terme de RSE

Partant du constat que l'image interne est le premier vecteur d'image, une cohérence sur le plan de la communication interne est primordiale. L'image voulue par EXKi correspond à « **celle que la direction souhaiterait imposer aux publics** » (Morel, 2012, p. 40). Pour comprendre l'image RSE voulue, nous avons analysé leur site internet et repris des témoignages des cofondateurs parus dans la presse ou des messages internes. Afin de compléter ces données, nous avons interrogé Madame Page, membre du Comité de Direction et responsable durant 4 ans du plan d'action Rethink. Le guide d'entretien se trouve en annexe 27.

1.1 Secteur d'EXKi

EXKi se veut une « chaîne de restauration issue du secteur de la restauration rapide de qualité mais guère associé au terme de *fast-food* » (Steisel & Rouvez, 2018). Sur leur site internet, nous retrouvons « **le fast-good** illustre bien la carte d'EXKi » (EXKi, 2019). Ils se déclarent également être « **néo-restaurateur**, notion qui intègre nutrition et bien-être dans un véritable engagement écologique et social » (EXKi, 2019). Les cofondateurs déclarent qu'ils concilient **la rapidité avec la qualité**. Ce positionnement a conduit entre autres à la remise du prix « Best Vegetables & Fruits Fast Service Project » dans le Gault & Millau Vert de 2016 (EXKi, 2019). Ils ont été récompensés par cet *award* grâce à l'innovation constante de leurs produits et services pour répondre aux demandes des clients en matière de durabilité.

1.2 Points forts et points faibles en matière de durabilité

Mme Page cite 3 points forts en terme de durabilité chez EXKi.

D'une part, **diverses alternatives** à leurs consommateurs sont proposées ainsi qu'une **large gamme saine et gourmande**. D'autre part, les événements solidaires diversifiés qui touchent un large public permettent de le sensibiliser aux actions qu'EXKi entreprend. Enfin, le programme Rethink a bénéficié d'un nouveau souffle en 2018 grâce à une redéfinition de la stratégie notamment par des projets de co-crédation développés en interne.

Le point faible d'EXKi en matière de durabilité se concentre essentiellement autour de **l'emballage et du plastique**, thématiques reconnues par l'ancienne responsable RSE (Page, 2019).

1.3 Côté précurseur d'EXKi

EXKi a toujours mis en avant son côté précurseur. Dès 2008, l'ensemble de leurs engagements ont été standardisés dans le plan d'action Rethink. Ils se proclament « **précurseurs depuis leurs débuts** » ainsi que « **pionnier à l'époque** » (Steisel & Rouvez, 2018). Leur ambition est d'être **la référence en alimentation durable** mais reconnaissent que certains efforts sont encore nécessaires. Par exemple, les cofondateurs voudraient à terme supprimer tout plastique.

Leurs actions innovantes n'ont pas toujours été bien reçues par leurs clients. A sa création, EXKi proposait des couverts en bois et en 2008, des pailles en carton. Malheureusement, ces deux initiatives n'ont pas été acceptées par les clients. EXKi est donc innovant mais parfois en avance sur son temps. Leurs actions dites « aller-retour » n'ont ainsi pas toujours l'effet souhaité pour l'enseigne.

Mme Page note EXKi en matière de développement durable à hauteur de **8/10**. Elle justifie cette note par divers éléments :

- EXKi a un rôle de précurseur et beaucoup d'actions en matière de durabilité sont mises en place depuis longtemps ;
- EXKi a un budget consacré à la durabilité aussi bien pour des innovations en interne qu'en externe ;
- des efforts sont encore à fournir en terme de packaging bien que certains employés dédient 60% de leur temps à cela (Page, 2019).

D'après Mme Page, cet engagement reflète **une conviction aussi bien des dirigeants que des employés**. De plus, **80% des employés ont entre 18 et 35 ans**. Ceux-ci sont plus conscients et proactifs en matière d'éthique et d'environnement : 80% des milléniaux souhaitent que les entreprises s'engagent en matière de durabilité (Neerman, 2019).

1.4 Communication

EXKi communique davantage depuis 6 mois (campagnes digitales, réseaux sociaux, journal) (voir supra chapitre 2) pour **transmettre son positionnement sur la durabilité** et des informations sur le plan Rethink. Ils souhaitent informer l'ensemble de leurs parties prenantes des différentes démarches qu'ils ont entreprises. Selon la manager, c'était une **nécessité** car : « Toutes les enseignes communiquent, et si on ne communique pas, c'est comme si on ne faisait rien ». Dès lors, EXKi souhaite une communication sur Rethink plus présente qu'auparavant bien que leur volonté reste une communication très **humble**. De plus, cette communication est en cohérence par rapport à la marque (Page, 2019). Le message que l'équipe dirigeante souhaite faire passer à ses clients est : « en venant manger chez EXKi, les clients peuvent avoir confiance et sont en sécurité car EXKi est un **acteur clé en alimentation durable** ». Mme Page nous souligne le fait aussi qu'EXKi ne souhaite pas infantiliser le consommateur ni être moralisateur en ne rejetant pas la faute sur le consommateur (Page, 2019).

Selon Mme Page, la communication est actuellement **suffisante en terme de quantité** mais peut être **améliorée en terme de qualité** par davantage de données chiffrées appuyant l'information. Cette communication sera par conséquent plus impactante et peu contestable (Page, 2019). Elle souligne aussi le fait qu'EXKi choisit un ton et un contenu courtois auprès de ses parties prenantes et ne prend

pas parti. Cela a pour avantage d'attirer un grand nombre de clients au détriment de personnes qui seraient très engagées en terme de durabilité. En d'autres mots, leur communication est dans un but de « satisfaire tout le monde » (Page, 2019).

Une stratégie axée sur la RSE est positivement perçue par les consommateurs lorsque celle-ci est composée de **diverses actions** RSE. C'est donc ce à quoi EXKi tend par la spécificité de leur offre (diversité de produits et service de qualité). La volonté est d'être perçu par ses clients comme une entreprise offrant une **cuisine saine, naturelle avec des produits et services de qualité et en respect avec l'environnement et parties prenantes**.

En conclusion, l'image voulue d'EXKi en terme de RSE correspond à son positionnement de différenciation.

2. Image perçue par les consommateurs en terme de RSE

2.1. Méthodologie du sondage (cfr annexe 28)

2.1.1 Choix du sondage et objectifs

Afin de prendre connaissance de l'image perçue auprès des consommateurs EXKi, 2 méthodes nous ont été suggérées : le sondage et des entretiens. Dans un premier temps, nous avons opté pour la réalisation d'un sondage et ce, pour plusieurs raisons :

1. La première est que nous voulions d'abord connaître l'avis des consommateurs sur l'image d'EXKi en général et, la stratégie communication RSE d'EXKi en particulier auprès d'un grand nombre afin de la **quantifier**.
2. Le deuxième point concerne l'évaluation de **différents facteurs**. Nous voulions dès lors couvrir tous les aspects : « EXKi en général », « EXKi et le développement durable » et « Les initiatives d'EXKi en matière de développement durable et ses impacts ». Par la suite, nous pouvions approfondir certains aspects comme les points forts et d'amélioration grâce à des entretiens en profondeur auprès de quelques consommateurs. Récolter l'avis de 180 clients permettait de donner la priorité aux **actions de communication** et de durabilité à promouvoir par EXKi.

2.1.2 Méthode

Le sondage était de type « **questionnaire d'administration indirecte** » car c'est le répondant lui-même qui a complété le questionnaire (Paquet & al, 2018, p.59). Ce sondage comporte **21 questions** divisées en trois types :

1. **9 Questions fermées** telles que « Trouvez-vous important qu'EXKi communique davantage sur ses initiatives en matière de développement durable ? » et un choix limité de trois réponses étaient prévues : « oui », « non », « je ne sais pas ».
2. **9 Questions ouvertes** : « Comment définiriez-vous EXKi en quelques mots ? » ; En matière de développement durable, quels sont, d'après-vous, les points forts d'EXKi ? ».

3. **3 Questions semi-ouvertes** : « Quels canaux auraient le plus d'impact pour vous si EXKi souhaite communiquer sur ces sujets ? » et « Si EXKi agit et communique sur ces sujets, quel impact cela aurait-il sur vous en terme de fréquence de visite chez EXKi ? ». La similitude de ces deux questions est « la proposition de la modalité de réponse « autre » en plus d'autres propositions formulées » (Paquet & al, 2018, p.59).

La raison pour laquelle nous avons choisi d'avoir un questionnaire aussi large et comportant beaucoup de questions ouvertes était d'avoir une vue la plus globale possible avec une méthode en « **entonnoir** » (du plus général au plus précis).

2.1.3 Choix de l'échantillon

Notre choix de cible s'est dirigé sur **les clients belges fidèles à peu réguliers** :

- **Belges** : Nous avons réalisé au préalable des entretiens qualitatifs en France dans le cadre de notre stage concernant la politique de bien-être des employés français dans les restaurants d'EXKi. Il en est ressorti que bien que Paris soit la deuxième ville avec le plus grand nombre d'EXKi, peu de Parisiens connaissent la marque en profondeur : ils la considèrent comme une sandwicherie quelconque (Delmestre, 2019). La notoriété n'est donc pas aussi élevée qu'en Belgique. Enfin, notre mémoire porte sur la Belgique, cela assure donc la cohérence des données.
- **Clients** : Notre sondage est axé sur le thème de la durabilité. Il nous a donc paru crucial d'interroger des personnes connaissant suffisamment l'entreprise afin de collecter des réponses précises et pertinentes.

Ce sont les raisons pour lesquelles notre choix a été d'opter pour des personnes ayant un niveau de connaissance suffisant de l'entreprise et sur le sol belge.

En supplément, afin d'assurer **l'hétérogénéité de l'échantillon**, nous avons sélectionné des répondants dans des lieux et moments différents (Giroux & Tremblay, 2002, p.102). D'une part, nous avons partagé fin mars ce sondage sur les réseaux sociaux. Ce dernier a été lui-même repartagé par différentes personnes ce qui a permis d'élargir la cible. D'autre part, nous nous sommes rendus dans des quartiers avec des restaurants EXKi début avril : Porte de Namur, zone de passage dans le centre de Bruxelles brassant une grande diversité de population et ULB, quartier universitaire composé majoritairement d'étudiants. A travers ces trois canaux, une cible diversifiée a pu être sondée et **180 répondants** ont répondu au sondage.

2.1.4 Choix du titre

Le titre du sondage est le suivant : « EXKi : perception de la marque auprès de ses consommateurs ». Nous n'avons pas mis le terme développement durable dans le titre. L'objectif était de ne pas influencer le consommateur sur l'association entre la marque EXKi et le développement durable. Et **d'observer si les consommateurs belges d'EXKi les associent spontanément**.

2.1.5 Choix des termes du sondage

Le terme « **développement durable** » a été privilégié au terme « RSE » pour deux raisons :

1. le terme « Responsabilité Sociétale des Entreprises » est un terme économique ce qui implique que « le grand public » n'a pas connaissance de ce terme en général et de son abréviation en particulier ;
2. notre cible était à partir de 15 ans et peu d'entre eux connaissent le terme.

Enfin, nous avons défini ce terme dans le sondage afin que l'ensemble des personnes interrogées le perçoivent dans le même sens.

2.2 Résultats du sondage

Nous allons développer les résultats sur base de la même structure que le sondage à savoir : « EXKi en général », « EXKi et le développement durable » et enfin « les initiatives d'EXKi en matière de développement durable et ses impacts ». Nous retrouvons les questions du sondage dans l'annexe 28.

2.2.1 EXKi en général

- **Perception de l'image en général**

Question 4 : Qu'est-ce qui pourrait vous encourager à vous rendre plus souvent chez EXKi ?

106 participants sur 180 participants, soit 59% des personnes interrogées, ont admis que le **prix des produits** est trop cher. Le deuxième obstacle concernait **la proximité** des points de vente EXKi et le troisième, la **variété**. En effet, la gamme est essentiellement centrée sur les légumes. C'est la raison pour laquelle certains consommateurs ne se retrouvent pas dans l'offre proposée par EXKi, par exemple les personnes souhaitant consommer davantage de viande.

Néanmoins, comme analysé précédemment, EXKi repose sur un modèle d'entreprise qui ne lui permet pas de diminuer ses prix à cause du nombre très élevé d'intermédiaires ainsi qu'une offre basée sur des produits ultras frais et de qualité. Ce sont les raisons pour lesquelles EXKi doit dès lors justifier ses prix et un positionnement premium, ceci afin que les consommateurs **perçoivent cette supériorité de prix** par rapport aux concurrents de chaînes de restauration et concurrents indépendants de plus petite taille.

Question 5 : Comment définiriez-vous EXKi en quelques mots ?

D'après 64% des participants, EXKi est associé au terme « **sain** ». Les autres adjectifs sont « **bon** » pour un tiers des participants et « **cher** » pour un cinquième de ceux-ci. Nous retrouvons également les termes « responsable » et « équitable » comme adjectifs associés à EXKi.

Il en ressort qu'EXKi est associé à une image portant sur la **santé** ce qui correspond à un des quatre axes Rethink et notamment au pilier le plus communiqué par le marketing : « la santé » (cfr p.82). En deuxième lieu, EXKi est assimilé comme une enseigne haute de gamme. Enfin, EXKi est perçue comme une marque respectueuse de l'environnement par rapport à la perception générale du consommateur sur EXKi.

2.2.2 EXKi et le développement durable

- **Perception de l'image en matière de développement durable**

Question 6 : Sur une échelle de 1 à 10, où positionneriez-vous EXKi selon votre perception en matière de développement durable ? 1 = non impliquée dans le développement durable / 10 = totalement investie et proactive en matière de développement durable

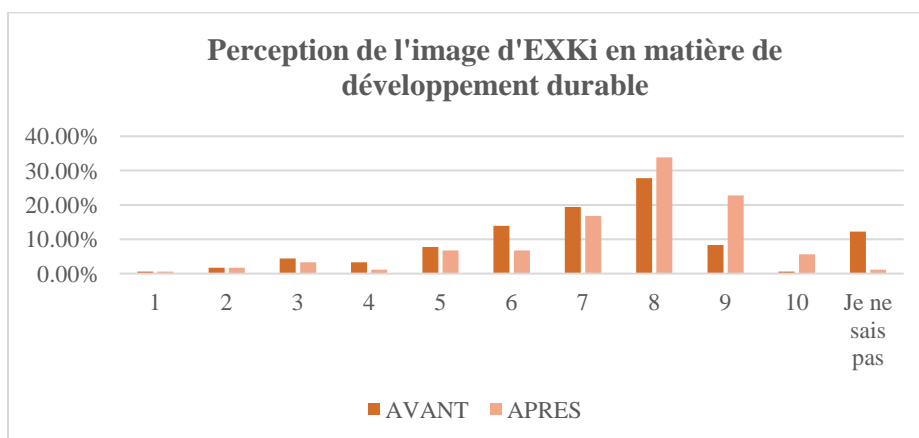
Question 13 : Connaissant ces quelques initiatives en matière de développement durable, votre perception d'EXKi change-t-elle ? Sur une échelle de 1 à 10, où mettriez-vous EXKi ? 1 = non impliquée dans le développement durable / 10 = totalement investie et proactive en matière de développement durable

La deuxième partie du sondage était consacrée à la **politique de développement durable**. Ce qui nous intéressait était de comprendre si la communication pouvait jouer un rôle majeur dans la perception de cette image. Par conséquent, cette question a été posée à deux moments différents dans le questionnaire :

1. au début en tant qu'introduction de la deuxième partie axée sur le développement durable ;
2. après avoir annoncé quelques initiatives en terme de développement de la part d'EXKi.

Afin de répondre à cette question sur base des réponses, nous avons établi un tableau comparatif qui permet d'observer quatre faits :

1. 12% des consommateurs n'ont **pas d'avis** quant à la stratégie de développement durable d'EXKi ;
2. EXKi est associé à une **moyenne de 8/10** auprès de ses consommateurs concernant le développement durable ce qui représente une moyenne haute malgré une faible communication actuelle sur le sujet. Les efforts en terme de durabilité sont dès lors perçus auprès de leurs clients grâce à la série d'actions qu'ils réalisent au quotidien ;
3. après l'énoncé de quelques initiatives en terme de durabilité dans le sondage, la majorité de réponses s'opèrent autour des notes de 8/10 (34%) et 9/10 (23%). Le pourcentage collecté de ces deux niveaux correspond donc à la majorité. La tendance s'est renversée : d'un côté, avant l'annonce des actions en durabilité, les réponses étaient plus élevées de « je ne sais pas » au degré 7 (bâtonnets marrons) alors qu'après, la supériorité des réponses se trouvaient de 8 à 10 (bâtonnets roses) ;
4. seulement 1% avant et 5% des consommateurs après données sur le développement durable, considèrent EXKi comme une entreprise best-in-class dans le secteur, notant 10/10 par rapport à leur perception d'EXKi sur le développement durable.



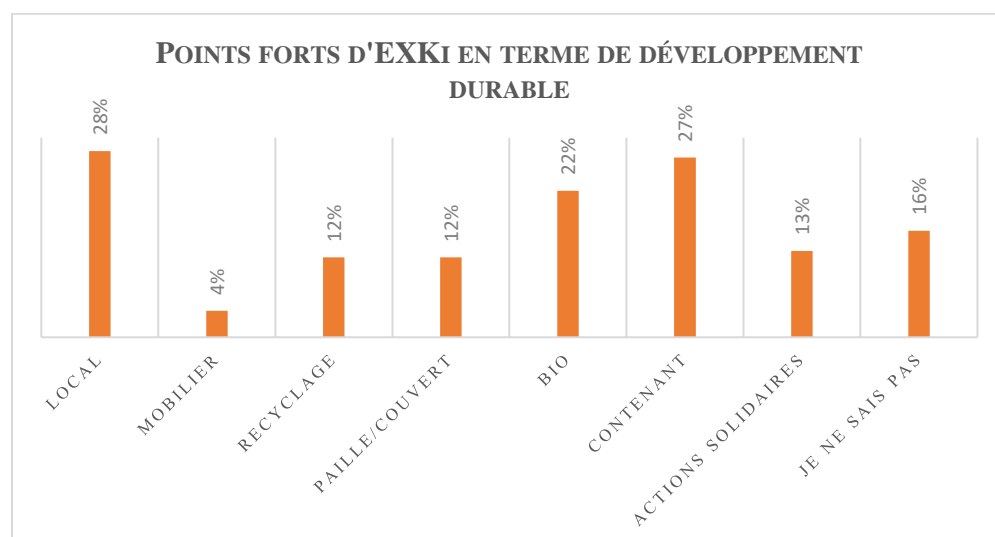
- **Points forts d'EXKi en matière de développement durable**

Question 7: En matière de développement durable, quels sont, d'après-vous, les points forts d'EXKi ?

Selon l'analyse du sondage, les consommateurs d'EXKi interrogés expriment spontanément que l'enseigne belge est valorisée par le fait que **ses produits soient locaux et de saison**. Cet aspect a été cité par 28% des participants. Le deuxième point fort reconnu par ses consommateurs concerne **le contenant** pour une personne sur 4. En effet, les clients reconnaissent les initiatives entreprises par EXKi concernant les emballages et le plastique tels que l'insertion des couverts en bois. Dernièrement, les ingrédients issus de l'agriculture biologique ressortaient des points forts pour 1 personne sur 5.

Nous déduisons dès lors que les deux piliers principaux connus spontanément sont **l'environnement et la santé**. En revanche, nous soulignons que 16% des participants ont répondu qu'ils n'avaient aucune idée de ce que l'enseigne réalisait en matière de développement durable. Par conséquent, un manque de communication de la part d'EXKi se fait entendre.

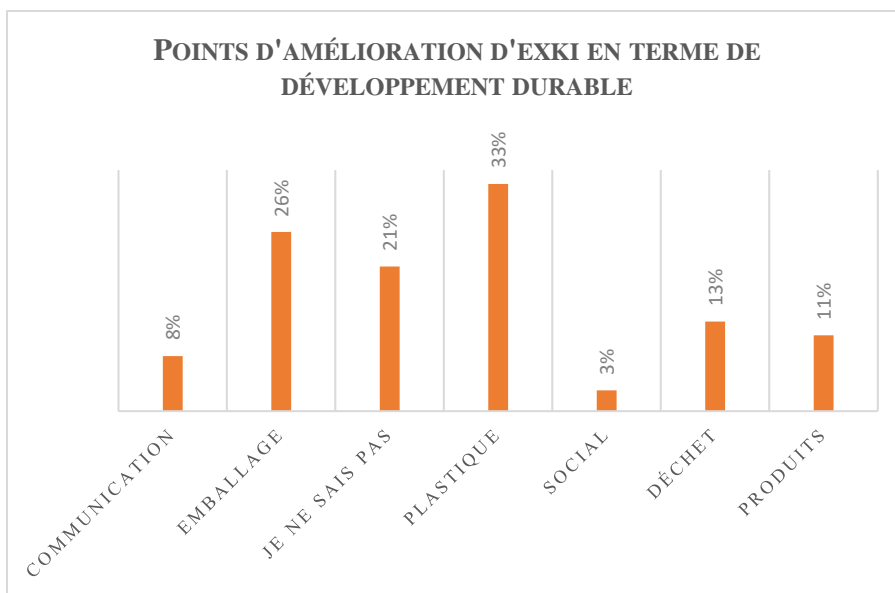
Ce graphique a été réalisé à la suite d'un examen approfondi des réponses ouvertes lors du sondage. Les points forts ont été rassemblés et des thématiques portant sur plusieurs concepts en sont ressortis permettant de réaliser ce graphique en guise de synthèse.



- **Points d'amélioration d'EXKi en matière de développement durable**

Question 8 : Et sur ce sujet, quels sont ses points d'amélioration ?

Les points d'amélioration d'EXKi concernent **les emballages** notamment le plastique. « Moins de déchets », « diminuer le plastique autour des sandwichs », « emballage des produits » ressortent de notre sondage. Bien que la volonté d'améliorer leur emballage par rapport à l'impact environnemental ait été soulignée, les participants souhaitent qu'ils continuent cette avancée.



A travers le graphique, nous observons que le point d'amélioration principal d'EXKi concerne dès lors **l'axe environnemental** à l'instar des autres axes qui sont moins présents dans les réponses. En effet, les trois faiblesses sont « emballage », « plastique » et « déchet » rejoignant la même idée qu'EXKi doit **réduire la quantité d'emballage de ses produits**.

Nous retrouvons aussi la communication comme souhait d'amélioration. Ils désirent davantage de **traçabilité des produits** grâce à des informations complémentaires à celles sur l'étiquette des produits afin de pouvoir identifier la provenance des ingrédients. Nous citons : « Faire connaître ses engagements en grand affichage dans ses magasins » et « Traçabilité et origine des produits ».

- **EXKi, pionnier en matière de développement durable**

Question 9 : Considérez-vous EXKi comme PIONNIER en matière de développement durable sur le marché de la restauration rapide belge ?

Concernant cette question, la réponse est partagée en 3 segments presque distincts :

1. **35%** des participants soumettent l'idée qu'**EXKi est pionnier en matière de durabilité** en Belgique. Ces réponses sont renforcées par des arguments tels qu' « EXKi, c'est l'image de l'alimentation responsable, locale, biologique », « c'est la première enseigne ayant plusieurs

restaurants à jouer sur cet aspect », « EXKi propose des produits bio depuis longtemps et a été un des premiers snacks à proposer des alternatives au plastique ».

2. Pour **29% des participants EXKi n'est pas associé au terme pionnier en durabilité**. « Je ne vois pas de grosse différence par rapport à d'autres enseignes », « Beaucoup de déchets et de plastique ».
3. Enfin, la majorité, **36% des participants ne savent pas répondre à la question**. D'une part, cela nécessite de se positionner sur un sujet délicat et une connaissance de l'entreprise est requise. D'autre part, peu de communications sont réalisées par l'enseigne ce qui induit que le consommateur n'a pas d'avis. En effet, nous avons obtenu des réponses tels que : « Je n'ai pas l'impression qu'EXKi communique beaucoup sur ses actions durables donc je ne sais pas » et « Je ne connais pas le marché de la restauration rapide ».

2.2.3 Initiatives d'EXKi en matière de développement durable et ses impacts

- **Cohérence des actions en développement durable**

Question 12 : Dans le cadre de son plan d'action en matière de développement durable, EXKi essaye d'aller toujours plus loin en terme de bien-être au niveau de la santé, environnement, travail et société. Voici quelques initiatives :

- *EXKi ne vend plus de Coca-Cola*
- *Leur mayonnaise a été remplacée par des émulsions de légumes*
- *Leur emballage en plastique est recyclable à 80%*
- *Ils participent à l'opération Share a coffee (1 café acheté = 1 don offert)*

Trouvez-vous ces actions cohérentes avec l'idée que vous vous faites d'EXKi ?

La question a été posée afin d'évaluer la cohérence des actions avec la perception de la marque. Pour **95% des consommateurs, la réponse était « oui »**. Cela nous semble en adéquation avec les résultats obtenus précédemment dans le sondage car **la majorité des personnes interrogées associent EXKi à une enseigne responsable**.

- **Sujets à investir en terme de développement durable**

Question 14 : Parmi les sujets suivants, lesquels sont importants pour vous et pour EXKi dans une vision de développement durable ?

A cette question se joignait 16 différents sujets concernant les 4 axes liés au plan Rethink avec une double question : « Important pour vous » et « Important pour EXKi ». En effet, il nous semblait primordial de vérifier à la fois la pertinence pour la marque mais aussi pour le consommateur (= « What's for me ? »), les deux n'étant en effet pas obligatoirement liés. Sur base des 180 réponses, un classement par ordre croissant des sujets à investir en terme de développement durable a pu être établi. Pour une question de simplification et de clarté, nous avons trié les sujets par ordre d'axe (environnement = vert, santé = rose, communauté = orange, travail = gris).

Important pour vous	Important pour EXKi
1. Choix des emballages 2. Tri des déchets 3. Don des invendus 4. Produits issus de l'agriculture biologique 5. Plastique 6. Composition des produits 7. Mode de production des produits 8. Empreinte carbone 9. Actions solidaires 10. Actions concrètes pour améliorer le sucre et le sel 11. Recettes bien-être 12. Bien-être au travail chez EXKi 13. Kilocalories 14. Partenariats avec les fournisseurs 15. Différentes vertus des boissons santé 16. Préventions des risques psychosociaux	1. Choix des emballages 2. Tri des déchets 3. Bien-être au travail chez EXKi 4. Produits issus de l'agriculture biologique 5. Don des invendus 6. Actions solidaires 7. Empreinte carbone 8. Mode de production des produits 9. Plastique 10. Composition des produits 11. Partenariats avec les fournisseurs 12. Préventions des risques psychosociaux 13. Actions concrètes pour améliorer le sucre et le sel 14. Différentes vertus des boissons santé 15. Recettes bien-être 16. Kilocalories

Trois observations majeures ressortent de ce tableau :

1. **les emballages et déchets** sont les deux sujets sur lesquels EXKi doit se concentrer ;
2. nous remarquons que **le bien-être au travail** se trouve à la troisième place concernant les actions pour EXKi. Bien que cet axe soit très peu communiqué comme vu précédemment, il n'est donc pas à négliger aux yeux des clients ;
3. **l'axe santé** est important notamment à travers ces sujets « les produits issus de l'agriculture biologique », « la composition des produits » et « le mode de production ».

Nous avons ensuite classé ces sujets par axes. Il en dégage dès lors que **l'axe environnement et l'axe santé priment pour ce qui est important pour moi** en comparaison à ceux qui sont importants pour EXKi. Il en est de même pour les deux autres axes : **communauté et travail, ce sont des enjeux plus importants pour qu'EXKi que pour le consommateur**.

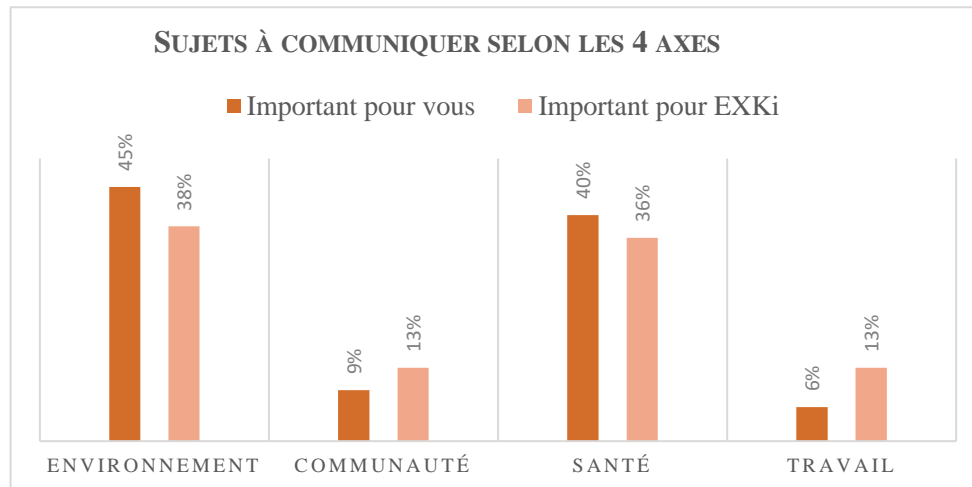
Important pour vous > Important pour EXKi	Important pour vous < Important pour EXKi
Axe Environnement	Axe communauté
Axe Santé	Axe Travail

Ces résultats nous semblent cohérents selon deux faits analysés précédemment :

1. A travers l'analyse du marché, nous avons pu remarquer que les consommateurs étaient plus **conscients** à l'heure actuelle des enjeux écologiques et désireux de manger sainement ;

2. Le consommateur sera toujours plus touché par des actes qui le **concernent directement** tels que consommer des produits certifiés bio et de qualité. Cela fait donc référence à l'axe santé correspondant au « what's for me ? », c'est-à-dire, ce que cela m'apporte personnellement.

Ces 2 axes privilégiés par le consommateur sont également les 2 sujets à communiquer selon celui-ci. Ces pourcentages ont été calculés sur base des réponses collectées dans le sondage.



Question 16 : Parmi les différents sujets, quel serait le top 3 par ordre croissant qu'EXKi devrait mettre en place (du + au -) ?

Sur base des 180 résultats, il nous a semblé important de connaître le top 3 des sujets qu'EXKi devrait mettre en place afin d'identifier les points d'attention. 38 participants (21%) souhaitent qu'EXKi investissent davantage dans **les emballages**. En deuxième lieu, **le plastique** (28 personnes - 15%), ensuite **des aliments issus de l'agriculture biologique** (10%) et les **déchets** (10% également). Ces résultats confirment les observations constatées lors des sujets d'amélioration d'EXKi ainsi que lors des thématiques à investir qui étaient important pour eux et pour EXKi.

- **Communication**

Question 17 : Trouvez-vous important qu'EXKi communique davantage sur ses initiatives en matière de développement durable ?

La communication étant au cœur de notre sujet de mémoire, il nous a semblé important d'interroger les consommateurs d'EXKi sur ce sujet. **88% des participants souhaiteraient qu'EXKi communique davantage**. Cette problématique a déjà été soutenue par la question concernant les points d'amélioration en terme de développement durable (cfr question 8). En effet, les répondants avaient indiqué qu'ils souhaiteraient davantage de transparence dans les informations concernant la provenance des ingrédients. Dès lors, une très grande majorité est désireuse de plus amples informations concernant les initiatives liées à Rethink. Nous développerons ce point dans les recommandations et lors des entretiens.

- **Choix du canal de communication**

Question 18 : Quels canaux auraient le plus d'impact pour vous si EXKi souhaite communiquer sur ces sujets ? (Plusieurs réponses possibles)

La thématique de la communication élaborée dans le chapitre 3 de la partie théorique avait été divisée en trois thèmes : message, outils et ton. La question 14 était destinée au message, celle-ci aux outils et le ton, plus difficilement analysable de manière quantitative, et ainsi approfondi lors des entretiens.

Dès lors grâce à cette question, nous avons pu connaître l'avis des clients concernant **le choix du canal adéquat** par rapport à la communication axée sur la responsabilité sociétale des entreprises. Il en ressort que les canaux : « **En magasin via des affiches** », « **Sur la vitrine des restaurants EXKi** », « **Facebook** », « **Instagram** », semblent, par ordre d'importance, les quatre canaux de prédilection pour la majorité des consommateurs. En effet, un participant sur deux a voté pour ces canaux. Ces canaux sont suivis par « sur le site internet », « sur les emballages des produits », « sur les étiquettes des produits » (moyenne de 45%). En revanche, les canaux tels que « la télévision », « des affiches dans la rue », « la radio », « une application », « une gazette disponible en magasin » ont reçus moins d'intérêt des consommateurs.

Ces résultats vont dans la même direction qu'observé précédemment. Dans la partie théorique, nous avons analysé les outils privilégiés concernant une communication « RSE » ainsi que dans le chapitre précédent, les canaux utilisés des concurrents d'EXKi. Il en ressortait qu'ils communiquaient essentiellement sur **les réseaux sociaux** et Prêt à Manger davantage sur les lieux de ventes grâce aux conditionnements des produits et affiches en restaurants.

Face à ce constat, **les différents points de ventes** semblent être des lieux privilégiés par rapport à la communication RSE telle que le décor ainsi que sur les emballages. De plus, cette communication devrait être soutenue par l'utilisation des réseaux sociaux, et certainement au vu de la tranche d'âge souhaitée par EXKi, c'est-à-dire des jeunes issus de la génération Y et Z.

- **Impact en terme de fréquence et de prix**

Le dernier point considérait l'impact en terme de fréquence et de prix, considérant qu'EXKi devait communiquer davantage sur ces initiatives en terme de RSE.

Question 19 : Si EXKi agit et communique sur ces sujets, quel impact cela aurait-il sur vous en terme de fréquence de visite chez EXKi ?

60% des participants choisiraient davantage EXKi par rapport à son concurrent et 30% se rendraient davantage chez EXKi. Nous pouvons donc considérer que cet impact est plus que positif. De plus, face à l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché de la restauration rapide de qualité comme vu précédemment, cela permettrait à EXKi de se différencier de ses concurrents.

Question 20 : Et concernant l'impact sur le prix ?

Les participants nous indiquent que cette évolution justifierait un prix supérieur des produits EXKi par rapport à ses concurrents pour 46% des sondés. Néanmoins, pour 40% des participants cela ne justifierait pas le prix plus élevé par rapport à la concurrence. Ces données nous permettent d'établir un bilan partagé :

- pour une faible majorité, cela représente une **amélioration significative** car pour rappel, 59% des clients interrogés trouvaient que les prix des produits d'EXKi étaient trop élevés ;
- d'un autre côté, le **prix reste un critère décisif** dans le processus d'achat malgré une volonté de manger sainement comme énoncé dans la partie théorique.
- **Améliorations**

Question 21 : Avez-vous d'autres attentes ou améliorations à suggérer à EXKi sur le développement durable ? Si oui, lesquelles ?

Certains clients souhaiteraient une communication davantage axée sur les avancées déjà réalisées sur la thématique du **plastique** et des sujets en lien avec les **attentes des clients** (« what's for me ? »). Ces améliorations renforcent notre hypothèse quant à l'impact positif que pourrait avoir une communication sur ces initiatives.

D'autres changements recueillis consistaient à trouver une alternative aux couverts en bois, à réduire les emballages, à élargir la gamme d'ingrédients issus de l'agriculture biologique, à étendre l'offre dans l'épicerie ainsi qu'à favoriser de la vaisselle réutilisable pour les personnes consommant sur place.

Dans la suite, pour l'ensemble de ces suggestions, des recommandations seront établies sur la façon de communiquer en y incluant : contenu, outils et ton. Celles-ci seront formulées sur base de notre analyse en partie théorique, de ce qu'EXKi réalise en ce moment et les résultats du sondage. En outre, des entretiens ont été réalisés afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recommandations auprès de 9 consommateurs lors de discussions de groupe (cfr p.104). De plus, cela permettra à EXKi d'avoir une meilleure vue sur les **propositions de démarches à entreprendre**.

2.3 Conclusion du sondage et recul critique

Face à ces observations, nous constatons qu'EXKi est perçu comme une enseigne chère mais valorisant des produits sains. Les points forts d'EXKi concernent principalement **l'axe santé** grâce à leurs produits issus de l'agriculture biologique, sains et locaux. En revanche, les points d'amélioration s'appliquent surtout à **l'axe environnement**. Nous conseillons à **EXKi de donner la priorité aux initiatives et communications concernant les emballages, le plastique et le tri des déchets**.

EXKi communique faiblement sur ses actions. Cette **communication** hors médias est comprise par ses consommateurs qui estiment EXKi avec une note globale de 7/10 par rapport au développement durable. De plus, en communiquant davantage sur l'axe environnemental et de la santé, cette note peut être augmentée à hauteur de 8/10. En supplément, celle-ci pourrait permettre à EXKi de promouvoir

son positionnement sur le marché et d'expliquer **sa plus-value** par rapport à ses concurrents en terme de valeurs et initiatives déjà réalisées. De plus, encourager l'innovation dans ces actions sont nécessaires comme identifié lors du graphique dans le chapitre 2 (cfr p.86) pour renforcer cette différenciation et avantage concurrentiel.

Enfin, EXKi ne peut point être prénommé « entreprise best-in-class et pionnière actuelle » sur le marché car seulement 1% des personnes interrogées considéraient qu'EXKi était un modèle à suivre par rapport au développement durable. De plus, nous avons constaté qu'un large nombre de personnes ne connaissaient guère les actes entrepris par EXKi par rapport à la problématique de l'environnement, santé, travail et communauté. Dès lors, ils ne pouvaient pas se positionner sur la question.

Pour l'ensemble de ces raisons, **il nous semble primordial qu'EXKi renforce sa stratégie de communication RSE.**

3. Ecart entre les deux images en terme de RSE

3.1 Ecart

Des visions différentes entre les dirigeants d'EXKi et les consommateurs ont été perçus sur base du sondage et des entretiens qualitatifs.

Premièrement, **l'aspect avant-gardiste n'est pas reconnu** par la majorité de leurs consommateurs. Ces derniers ne perçoivent pas le fait que pour garantir la fraîcheur et la qualité des produits, certains emballages sont nécessaires. De plus, leurs emballages sont recyclés à hauteur de 80% mais beaucoup de consommateurs s'arrêtent au matériau utilisé : le plastique. Cette perception est principalement due au fait que l'ensemble de leurs matériaux sont jetables hormis leurs tasses pour leur café. De plus, face à la conscientisation de la population par rapport aux enjeux environnementaux ainsi que d'un point de vue réglementaire qui se met en place par rapport à la cessation des plastiques à usage unique, l'exigence de la part des parties prenantes est élevée. **Pour notre part, EXKi gagnerait à communiquer de manière transparente sur cette problématique.** Rappelons, les différents emballages chez EXKi :

- Sandwichs : une feuille de plastique très légère qui émet 3.5x fois moins de CO2 qu'un mail
- Salades : des bols fabriqués à base de 80% de plastique recyclé
- Boissons mixées : des gobelets très légers fabriqués à base de 80% de plastique recyclé
- Plats chauds : des emballages en bagasse (résidu de la canne à sucre, un matériau recyclé et recyclable car biodégradable et compostable) (Steisel & Rouvez, 2018).

Au-delà de ces initiatives, des pailles en carton, des couverts en bois ou en bambou, des sacs en papier recyclé, un sac en coton ainsi qu'un mug isotherme ont été mis en place dans le but de réduire au maximum les emballages et le plastique.

Deuxièmement, EXKi perçoit ses **employés** comme adhérent à ses valeurs. En effet, lors d'un reportage réalisé par Envoyé spécial en octobre dernier, le directeur marketing d'EXKi, Robin Blondel, cite avoir été trop optimiste dans le fait que leurs employés prônaient les valeurs d'EXKi (cité par

France 2, 2018). En effet, dans le reportage, certains employés jetaient l'ensemble de leurs déchets dans la même poubelle malgré un tri sélectif mis en place dans le restaurant (France 2, 2018). EXKi est dès lors peut-être trop **naïf quant à l'implication dans la citoyenneté** et à la démarche de « bon père de famille » de ses employés. Cependant, cette vidéo a été réalisée dans les restaurants EXKi parisiens. Comme vu précédemment, les Parisiens associent EXKi à une sandwicherie classique. En outre, le recrutement à Paris pour EXKi est difficile du fait de manque de notoriété. Par conséquent, EXKi embauche certaines personnes qui n'ont pas les mêmes valeurs que l'enseigne.

Enfin, en terme de **communication**, 88% des personnes interrogées souhaiteraient qu'EXKi communique davantage alors que la manager d'EXKi spécifiait que la quantité de communication par rapport à la RSE était suffisante mais que la qualité pouvait être améliorée. Un écart est donc perçu par rapport à cet aspect.

3.2 Similitude

Bien que des écarts ont été perçus en terme d'efforts fournis par l'entreprise, nous constatons que l'image voulue d'EXKi et l'image perçue par ses consommateurs est semblable en terme de durabilité. Ce constat est tiré du fait que les consommateurs évaluent la marque après connaissance des diverses actions en durabilité à hauteur de **8/10**, ce qui représente une note semblable à celle de l'ancienne responsable Rethink. De plus, les **points forts et les points faibles sont également égaux**. L'emballage est, en effet, le principal frein pour les consommateurs et pour les responsables en matière de durabilité chez EXKi.

Une autre similitude se situe au niveau de leur **vision** par rapport aux produits : EXKi propose une large gamme de produits variés, ce qui est reconnu auprès de ses consommateurs. Néanmoins ceux-ci souhaitent un élargissement croissant de leur offre, tout en reconnaissant la qualité des produits ainsi que le choix des ingrédients.

En conclusion, **leur positionnement est reflété à travers leur image** concernant la diversité de leurs produits sains, bio et de qualité mais l'aspect environnemental n'a pas encore l'effet souhaité notamment causés par « les aller-retours » de la marque à ce sujet, les prises de position pas assez tranchées et le **peu de communication** auprès des consommateurs sur leurs démarches liées à Rethink.

4. Projet de recommandation lié aux communications et actions en terme de RSE

A la suite de notre étude théorique, cas pratiques, diagnostic de l'entreprise, conclusions et recul critique des images en terme de RSE, nous avons établi un projet de recommandation que nous avons soumis à des consommateurs EXKi.

4.1 Méthodologie des entretiens

4.1.1 Objectifs

Trois entretiens ont été réalisés début mai afin de connaître les opinions et perceptions de nos interlocuteurs. L'ensemble de ces entretiens ont été **semi-dirigés** afin que l'interviewé « s'exprime en toute liberté » (Paquet & al, 2018, p.55). Un **guide d'entretien** a été établi pour ces différents entretiens

que nous retrouvons en annexe 29 dans la finalité de ne pas perdre le fil rouge mais que le répondant puisse répondre sans être contraint par un ordre préétabli.

Cet échange va nous permettre de **donner la priorité** aux recommandations en terme de communications et actions RSE ainsi que de confronter notre opinion sur le sujet avec d'autres clients. Ces entretiens apportent donc une réelle plus-value à notre démarche concernant la stratégie de communication de RSE pour EXKi afin que son image y soit valorisée auprès de ses consommateurs.

4.1.2 Méthode

Trois entretiens de groupe de trois personnes ont été réalisées **début mai** dans le cadre du dernier chapitre pratique. Un entretien a eu une durée approximative **d'une heure** et a été réalisé à **Bruxelles**. Enfin, ce guide d'entretien était composé de **questions fermées et ouvertes** telles que l'avis sur les actions en RSE grâce à un tableau à remplir et des questions sur l'opinion et la perception des messages et outils développés. Le fait d'avoir opté pour des entretiens en petits groupes à l'instar d'entretiens individuels était pour **l'interaction** avec les deux autres participants afin d'avoir des réponses plus construites tout en gardant chacun son avis sur le sujet et que ceux-ci se sentent libres d'exprimer leur opinion.

4.1.3 Echantillon

Trois cibles composées de femmes et d'hommes ont été choisies judicieusement :

1. jeunes de la génération Y, **clients fidèles** d'EXKi (1x/semaine)
2. jeunes de la génération Y, **clients semi-réguliers** (1x/2mois)
3. adultes, **clients réguliers** (1x/mois)

Cet échantillon assure **l'hétérogénéité** à travers différentes tranches d'âge et fréquence de la part des consommateurs EXKi. De plus, les jeunes de la génération Y étaient plus représentés afin de comprendre plus en profondeur leurs attentes et de recueillir leurs impressions sur les sujets actuels.

4.2 Conclusion des entretiens

A la suite de ces trois entretiens de groupe, sept faits sont observés.

1. L'ensemble des répondants souhaitaient qu'EXKi **communique plus** en terme de RSE car les clients semi-réguliers connaissaient l'offre saine et bio d'EXKi mais ne pouvaient pas spécifier ce qu'ils réalisaient concrètement. Un consommateur nous cite « Quand je vais chez EXKi, je voudrais apprendre 1 chose que j'ignorais sur le plan d'action lié à Rethink ».
2. Le **ton** souhaité pour l'ensemble des participants était un ton gai, convivial et humoristique bien que cela doit rester professionnel et non moralisateur.
3. Par rapport aux **canaux**, les avis étaient diversifiés :
 - a. 2 consommateurs sur 9 souhaitent une communication liée à Rethink dans les lieux publics tels qu'affiches dans le métro ;
 - b. 3 consommateurs sur 9 voudraient qu'ils soient plus présents sur les réseaux sociaux ;
 - c. les 9 consommateurs s'accordaient pour dire que la communication sur le lieu de vente était la plus optimale pour informer les consommateurs sur les démarches durables. Le

client est déjà présent dans le restaurant et ainsi ouvert à l'information. En supplément, il ne doit pas faire de démarches proactives pour aller chercher l'information.

4. Les attentes en terme de **contenu** se concentraient essentiellement sur la santé, par exemple avec l'ensemble des actions entreprises pour améliorer la qualité nutritionnelle de l'offre d'EXKi. Tous les répondants estimaient que la communication par rapport à Rethink était trop faible. Seulement trois personnes connaissaient la Green Card, carte éco-citoyenne d'EXKi.
5. Voici le **top 3 des actions** parmi celles proposées :
 - a. la collecte de bouchons de bouteilles pour des associations (cfr p.121)
 - b. l'expansion de la gamme de contenants réutilisables (cfr p.118)
 - c. les distributeurs de boissons afin de diminuer l'offre de plastique (cfr p.117)
6. Le **top 3 des communications** souhaitées sont celles-ci :
 - a. les affiches sur le lieu de vente concernant les gestes écologiques tels qu'amener ses propres couverts car c'est éducatif et informatif (cfr p.109)
 - b. la communication sous forme de phrases « Saviez-vous que ... ? » et des phrases sur les emballages tels que « Frais du jour » et « Plastique recyclé à 80% » (cfr p.110)
 - c. les évènements liés à leurs valeurs tels que le *Yoga Day* (cfr p.114)
7. Sur base de ces différentes recommandations émises, les **adjectifs perçus** par les consommateurs étaient « durable », « engagé », « bien pour la planète », « transparence », « RSE », « novatrice ».

En conclusion, le choix des actions et communications représentent des informations essentiellement liées aux axes environnement et santé. Le ton ne doit pas être agressif mais convivial et professionnel. Les canaux à privilégier sont les lieux de vente, les réseaux sociaux et les évènements. Les consommateurs soulignent aussi l'importance de communiquer sur ces différents aspects pour **mieux comprendre le prix** : 7 consommateurs sur 9 seraient d'accord de payer un tarif supérieur aux concurrents si ceci est **justifié** (et communiqué) en terme d'impact sur leur santé ou sur l'environnement. Néanmoins, il est primordial de ne communiquer que de manière adéquate et en lien avec les valeurs d'EXKi.

Le prochain point évoquera les différentes recommandations en terme de communication et actions RSE sur base de l'ensemble de ce que nous avons analysé dans le travail ainsi que notre recul critique sur le sujet.

5. Recommandations en terme de communication RSE

Notre question de départ était la suivante : « **En quoi une stratégie de communication axée sur la RSE contribue-t-elle à l'image perçue de l'entreprise par ses consommateurs ?** ». Afin que cette communication soit perçue positivement par le consommateur, nous allons synthétiser les éléments à prendre en compte pour le cas spécifique de l'entreprise EXKi : objectifs, stratégie, cibles, outils, messages et ton. L'ensemble de ces éléments ont pu être établi et confirmé par la recherche théorique, l'examen approfondi d'EXKi, l'analyse concurrentielle, l'avis des consommateurs sur base du sondage et entretiens ainsi que les quatre mois de stage passés dans l'entreprise. Notre recul critique sera également mentionné en fin de chapitre.

Pour information, les idées soulignées dans le texte font référence aux actions en terme de RSE qui seront développées explicitement dans le prochain point (cfr p.115). Pour rappel, avant de communiquer, des actions concrètes doivent être établies afin d'éviter toute illusion, confusion et tromperie dans l'esprit des parties prenantes. C'est la raison pour laquelle, elles sont déjà mentionnées dans les stratégies, cibles et messages liées à la communication RSE.

5.1 Objectifs de communication

Ces suggestions ont pour objectif d'apporter davantage de visibilité sur les initiatives et projets visant le développement durable au sein d'EXKi. Ces recommandations en terme de communications permettront à terme de **valoriser l'image RSE** d'EXKi grâce à une communauté de consommateurs fiers et engagés. De plus, grâce à ces communications sur Rethink, les attentes des consommateurs seront rencontrées en terme de transparence des données. Cela devrait apporter une **meilleure compréhension et visibilité des actions qu'EXKi réalise au quotidien**, avec un impact espéré sur la fréquence d'achat et un prix qui pourrait être sensiblement plus élevé par rapport à la concurrence. Pour rappel, une image positive valorise le consommateur, les employés et l'entreprise par une fidélisation, une diversification de gamme, une perception du positionnement de l'entreprise, une identification à celle-ci ainsi qu'un gain de confiance de la part de ses parties prenantes (voir supra p.26).

5.2 Stratégie de communication

La manière de communiquer sur le sujet de la RSE est un thème difficile et controversé. D'un côté, si l'entreprise communique trop, elle sera perçue comme une entreprise faisant du greenwashing et le consommateur se sentira dupé par celle-ci et perdra confiance. De l'autre côté, si elle communique faiblement, elle sera accusée de ne pas entreprendre d'actions en faveur de l'environnement et de manquer de transparence.

Dans le cas d'EXKi, **88% des personnes interrogées dans le sondage souhaitent qu'ils communiquent davantage** (cfr question 17 p.100), 16% n'avaient aucune idée de ce qu'EXKi mettait en place par rapport au développement durable (cfr question 7 p.96). Les thèmes plébiscités concernent les axes **environnementaux et de santé**. Les clients EXKi souhaitent avoir de plus amples informations sur les emballages, le mode de production et la provenance des ingrédients. Répondre à cette demande devrait permettre d'améliorer la relation de confiance entre EXKi et ses clients.

Le moment de la communication est également important. D'une part, communiquer trop tôt va favoriser une communication de type greenwashing et dès lors une image perçue négative et erronée se construira dans l'esprit du consommateur. De plus, les clients d'EXKi sont informés et sensibles aux sujets durables et sont donc à l'affût de toute action mal configurée. D'autre part, communiquer trop tard peut représenter deux inconvénients pour la marque :

1. Ne plus être la marque pionnière dans l'introduction de l'action RSE. Par exemple, le nutri-score est associé à l'enseigne Delhaize dû à leurs nombreuses communications sur le sujet, alors qu'ils n'en ont pas l'exclusivité.
2. Susciter une méfiance et un débat. En guise d'illustration, les consommateurs ont l'impression d'une grande quantité de plastique chez EXKi or la majorité de ces déchets sont recyclables, en carton ou en bagasse de cannes à sucre. Le client n'a pas ou peu reçu d'informations sur ce sujet, sa perception est ainsi tronquée.

Les actions entreprises par EXKi doivent s'insérer dans une stratégie **globale** et dans leur plan d'action Rethink. C'est bien **l'ensemble des actions** qui contribuent à la perception de l'image chez le consommateur. EXKi a décidé de supprimer de son offre, le Coca-Cola car cela ne rentrait pas dans ses valeurs. En revanche, nous retrouvons trois sortes de boissons « Carpe Diem Kombucha » appartenant à cette multinationale. En soutenant une entreprise telle que Coca-Cola, EXKi est en inadéquation avec leurs valeurs et leur stratégie de promouvoir des produits locaux. Les actions doivent former un ensemble **cohérent** : la RSE est un engagement volontaire et sur le long terme. Nommer une personne responsable de la thématique de la responsabilité sociétale chez EXKi est conseillée afin d'établir cette ligne directrice ainsi que l'adéquation entre action et communication.

Enfin, le discours seul ne suffit plus, des **données** et des **preuves** doivent être apportées en complément aux déclarations faites par l'enseigne. Des idées concrètes ont été soumises en lien avec les différentes actions : des pourcentages peuvent être ajoutés aux communications « plastique recyclé à 80% » ainsi que des articles et rapports publiés sur leur site internet. Cet aspect a été confirmé dans les différents entretiens et les vidéos de type « vis ma vie » qui plaisaient aux consommateurs pour l'aspect « traçabilité des produits ».

En d'autres termes, EXKi doit se positionner clairement sur le sujet de la durabilité en mettant en lumière ces actions, **en expliquant la démarche et le sens pour créer l'adhésion et informer**. Les consommateurs souhaitent **davantage de cohérence et de transparence dans la communication**.

5.3 Cibles

EXKi a une stratégie de **différenciation** qui ne cible pas un segment précis (voir supra p.69). Toutefois, la majorité des clients sont des clients qui souhaitent manger sainement et prônent une alimentation qui respecte l'environnement et autrui. En addition, au plus la société affirme son positionnement par rapport à la durabilité, au plus les clients sont vigilants par rapport à leurs actions et leurs communications et ont des attentes supérieures. Ce public souhaite être davantage engagé en tant que « **consomm'acteur** ». C'est une des raisons pour lesquelles la collecte de bouchons en plastique a connu un grand succès auprès des participants car ils se sentent concernés et peuvent agir à échelle individuelle. **L'alignement des actes sur le discours** ainsi que la prise en compte de

l'ensemble des parties prenantes nous semblent primordiales dans la stratégie de communication d'EXKi.

EXKi souhaite également **féderer davantage les jeunes**. Ces derniers sont clairement demandeurs de s'alimenter avec des produits respectueux de l'environnement. On observe aussi une prise de conscience des enjeux planétaires. Il y a donc une opportunité pour EXKi de les impacter davantage à travers leurs valeurs. D'une part, ils souhaitent tester des produits alternatifs et d'autre part, ils sont de plus en plus en mouvement et font davantage attention à leur santé. Cela ne peut se faire sans communication. Par exemple, développer un produit à base de farine d'insectes ainsi qu'un pictogramme mettant en avant une gamme sport est en adéquation avec leurs attentes. Ces deux idées concrètes vont être développées dans l'axe Santé (voir infra p.119).

Enfin, il est nécessaire d'indiquer que l'ensemble des clients d'EXKi n'ont pas la même sensibilité au sujet de l'écologie. Des positions tranchées peuvent donc être rejetées par certains consommateurs telles que l'adoption de farine d'insectes ou les couverts en bois. Comme ces actions ne seraient pas approuvées par l'ensemble des clients, EXKi doit alors pouvoir **justifier son intérêt, actions et communications en lien avec la RSE.**

5.4 Outils

Cette partie est classée par **ordre d'importance** selon les canaux de communications qui ont été exprimés lors du sondage : « En magasin via des affiches, Facebook, Instagram, Sur la vitrine des restaurants EXKi, Sur leur site internet, Sur les emballages des produits, Sur les étiquettes des produits ». Quatre catégories en ressortent : **sur le lien de vente et les produits, dans les réseaux sociaux, sur le site internet.**

5.4.1 Lieu de vente

Des communications dans le magasin et sur les produits sont des canaux privilégiés selon la plateforme de l'engagement RSE et développement durable (Fournier, 2018). Dans ce point, nous développerons les affiches en magasin et la communication sur les emballages comme moyen d'information auprès des consommateurs.

- **Affiches**

Deux sortes d'affiches sont développées : des affiches parlant de gestes du quotidien et des images promouvant les partenariats qu'EXKi réalise.

1. Une communication de suggestions de **gestes écologiques** à effectuer au quotidien, tel qu'amener ses propres couverts et contenants, permettrait d'informer le consommateur et de l'éduquer indirectement aux habitudes éco citoyennes. Cette communication a été validée lors des entretiens car c'est de l'information qui cible directement les intérêts de la personne.
2. En supplément, les illustrations concernant **les actions solidaires** peuvent être disposées au sein des restaurants EXKi. Nous primons des lieux visibles tels que à l'accueil et derrière les caisses. Toutefois, EXKi ne doit pas exagérer la quantité d'affiches. Dans les entretiens, nous

avons en effet relevé que certains consommateurs les perçoivent comme de la publicité commerciale ou pouvant justifier un prix plus élevé par rapport aux concurrents.

Il ressort également des entretiens que les consommateurs ne souhaitent pas recevoir de messages moralisateurs. Ils désirent être informés sur des sujets bénéfiques pour eux mais sans se sentir blâmés. Par rapport à ce constat, **allier affiche et bien du consommateur est primordial**. Par exemple, une affiche expliquant qu'ils peuvent apporter leur propre contenant et en-dessous, informer en disant que le mois précédent, un tel pourcentage de déchets a pu être supprimé. En guise d'illustration, les pailles en plastique ont été remplacées par celle en carton. EXKi pourrait ainsi spécifier l'impact que cela a eu par restaurant.

- **Emballages**

Des communications sur leurs emballages pourraient être pareillement promues. L'idée d'inscrire en temps réel (comme chez Starbucks) sur les gobelets en carton des données par rapport à leur stratégie Rethink a été écartée afin de ne pas surcharger le travail des employés EXKi. De plus, l'inscription des informations sur le plateau n'est pas réalisable car cela signifierait remplacer l'ensemble des plateaux ainsi qu'ajouter une feuille de papier, ce qui représenterait une hausse de déchet qui sera perçue négativement dans l'esprit du consommateur. Ces deux idées ont été dès lors écartées.

Toutefois, nous pouvons formuler 4 idées sur base de l'analyse de nos enquêtes.

1. La première serait d'inscrire une phrase mise en évidence tel que « **ce plastique est recyclable à 80%** » ainsi que « **Frais du jour** » sur les emballages des sandwiches en complémentarité à l'étiquette contenant les données nutritionnelles. Cela aurait l'avantage d'informer et de rassurer les clients. Cette idée a été fort sollicitée et perçue positivement auprès de nos répondants.
2. Une autre idée qui était favorable concernait l'inscription de phrases de type « **Saviez-vous que ... ?** » sur l'emballage de certains contenants comme les bols ou barquettes. Ces phrases seraient courtes, accrocheuses et intéressantes pour le consommateur. Cette idée permettrait de faire connaître les actions d'EXKi de façon ludique. En annexe 30, nous retrouvons une liste de 100 phrases établie par nos soins et classée selon les 4 axes. Un axe concernant l'écologie en général a été ajouté car nous pensons que les clients pourraient être intéressés par des sujets plus larges que l'entreprise elle-même.
3. Une troisième idée de communication serait de développer **le nutri-score** sur les produits EXKi. Nos enquêtes ont montré que la transparence sur la composition nutritionnelle était importante pour les consommateurs, comme le démontre également le succès de l'application Yuka. Celle-ci permet de scanner les codes-barres des produits afin d'en percevoir la composition et la qualité en terme de santé. Cependant, cette initiative a été perçue de manière mitigée par certains clients. Pour certains, elle n'est pas indispensable ou peut être moralisatrice. De plus, les étiquettes sont déjà couvertes de nombreuses informations. Pour les enthousiastes, cela permettrait de choisir entre deux produits. Cependant pour EXKi,

l'instauration de ce nutri-score pourrait avoir des effets néfastes. Bien qu'EXKi propose des produits sains, et cela a été souligné lors du sondage, celui-ci a aussi le souhait d'avoir une gamme gourmande. Certains produits de leur offre sucrée obtiendraient donc un score D ou E.

4. Dernièrement, davantage de **produits dans l'épicerie** tels que des mugs à l'effigie de la marque ainsi que des pailles en seigle ou des tissus en cire d'abeille permettrait de parler d'EXKi. L'épicerie est une partie du restaurant consacrée à la vente essentiellement de produits alimentaires (thé, café, chips) et de certains objets durables (thermos, livres de recette). Une photo de l'épicerie est présentée en annexe 31. Ces actions concrètes sont développées dans le prochain point.

5.3.2 Réseaux sociaux

Le deuxième canal adéquat pour la société belge EXKi sont les réseaux sociaux. Nous avons vu qu'aujourd'hui les consommateurs sont davantage connectés (et certainement les moins de 35 ans) et **constituent eux-mêmes un média**. Dans la partie théorique, nous avons remarqué que les informations sont fort médiatisées et cela peut nuire rapidement à l'image et la réputation d'une marque à la suite d'un quiproquo ou d'une situation quelconque. Partant de ce constat, il nous paraît indispensable d'établir **une stratégie à part entière concernant le digital** afin d'avoir une cohérence sur l'ensemble des publications et aussi d'assurer une veille. Ceci permettrait également à EXKi d'engager des discussions constructives et d'interagir avec ses clients.

Selon Mr. Ejzjin, professeur en stratégie digitale, il faut « solliciter l'avis et les interactions avec les fans, privilégier le *storytelling*, communiquer ses valeurs, agrémenter le quotidien de son public avec des *posts* réguliers basés sur des centres d'intérêt communs ou fédérateurs et profiter de l'actualité » dans le but d'avoir un engagement plus élevé de la part de leurs internautes (Ejzjin, 2018, p.59). En annexe 32, une idée est développée afin d'avoir davantage de photos authentiques et dynamiques et d'engager au mieux les parties prenantes. Ce sujet est lié aux réseaux sociaux mais ne concerne pas directement la thématique en lien avec la RSE, c'est la raison pour laquelle celle-ci se trouve en annexe.

- **Instagram & Facebook**

Une autre manière d'interagir davantage avec ses clients pourrait être fait via des concours ainsi que **des quizz basés sur des « Saviez-vous que... ? »**. Des photos sur les actions solidaires et actions établies en interne sont également à privilégier bien que depuis cette année, davantage de publications sont en lien avec Rethink comme nous le constatons sur le compte Instagram (Instagram, 2019). Ces trois idées : quizz, concours et « saviez-vous » pourraient être instaurés sur les réseaux sociaux Instagram et Facebook. Selon la responsable en marketing digital, le réseau social Twitter est peu utilisé pour promouvoir des communications liées à Rethink (Baraffe, 2019). Par conséquent, cela nous a semblé plus pertinent d'établir une stratégie globale concernant ces deux réseaux sociaux, et Twitter serait dès lors utiliser pour continuer à interagir avec leurs clients et répondre à leurs interrogations ou craintes. Cette idée a été perçue favorablement par les participants aux entretiens car elle **mettait en avant les avancées sur la thématique RSE** via des quizz par exemple. Beaucoup d'actions sont

menées en interne mais nous avons vu que les consommateurs ne sont pas au courant des différentes démarches.

- **YouTube**

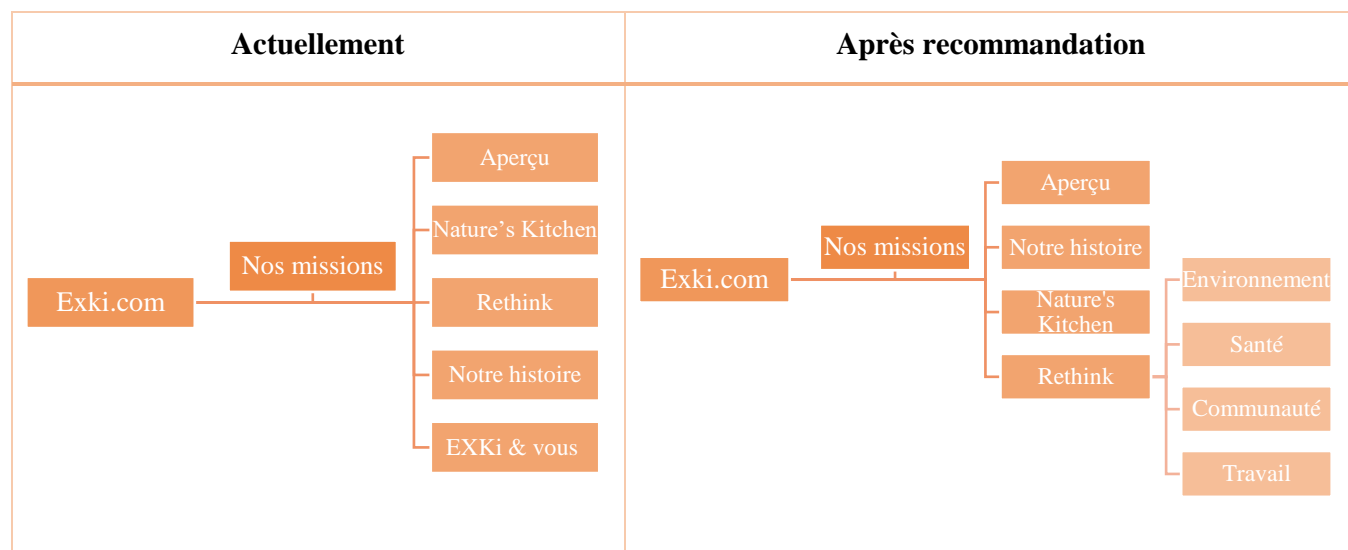
EXKi propose actuellement des recettes sur leur chaîne YouTube « EXKi Restaurant » comme l'explication de la recette de la salade de navets aux lentilles corail. D'autres initiatives pourraient être entreprises dans le futur comme un blog digital proposant **des articles avec des conseils et des actualités sur le zéro-déchet** ainsi que le recyclage et la réutilisation de produits déjà utilisés.

5.4.3 Site internet

En ligne, le site internet est souvent le premier contact avec l'utilisateur. Celui-ci doit être intuitif, spécifique et apporter de la valeur. Le site internet sert également de relais d'information sur les endroits de points de vente, apporte des données précises concernant le tri des déchets ou le choix des couverts en bois.

- **Présentation du site internet/ Navigation dans le site**

Le but du site internet est d'aider le consommateur à avoir de l'information. Pour cela, un moteur de recherche ainsi que des menus et catégories sont nécessaires. Sur leur site internet, les informations liées à la responsabilité sociétale se retrouve dans l'onglet « nos missions » (Exki, 2019). Ensuite, 5 sous-catégories nous sont présentées. Si nous comparons cette méthode avec Starbucks, nous observons que la chaîne américaine classe ces sous-catégories par thème. Selon Mr Ejzyn, il vaut mieux réduire le nombre de catégories principales et après les diviser (Ejzyn, 2018, p.70). Des présélections aident le consommateur à naviguer et dès lors **à trouver de l'information** et à y rester plus longtemps.



- **Blog**

Afin de compléter ces informations, un blog constitué **des conseils et gestes à réaliser par rapport à la durabilité** pourrait avoir une valeur ajoutée. Les consommateurs sont davantage conscients des enjeux mais ne savent pas toujours comment s’y prendre. Ce moyen permettrait dès lors de leur faciliter la tâche et correspondrait aux valeurs d’EXKi. Cette idée a été citée sur YouTube, ces deux canaux peuvent être complémentaires, ce qui permettrait d’avoir de **l’information offline et online** sans doublon. Actuellement, les actualités sur leur site internet concernent majoritairement les légumes et fruits du mois, la recherche de nouveaux emplois et des actualités liées à leur plan Rethink (Exki, 2019). Dès lors, donner davantage de conseils dans un blog, par exemple par rapport aux bienfaits des légumes ou des astuces pour faciliter le tri, nous semble complémentaire aux sujets traités.

Ce blog se déclinerait selon ce schéma : Exki.com → Actualités → Blog

Ce blog pourrait également soutenir l’information affichée dans les points de vente EXKi. Des articles concernant l’adoption des couverts en bois, les pailles en carton, les emballages pourraient voir le jour afin d’une part, de compléter l’information donnée sur le point de vente et d’autre part, d’assurer le suivi de ce qui est exposé en restaurant afin d’en assurer la cohérence.

- **Epicerie**

Présenter les produits de l’épicerie sur leur site internet constitue également un moyen de communication. Actuellement, un onglet épicerie est rattaché au menu. Dans cet onglet, snacks, thés et huiles d’olive sont présentés. Pourtant, EXKi dispose aussi de thermos. EXKi pourrait y **promouvoir ses produits non alimentaires** en lien avec la durabilité. De plus, d’autres idées originales et alternatives pourraient être proposées. Elles sont développées dans le point suivant (cfr p.118). Ces objets pourraient servir aux clients et leur entourage. D’une part, cela pourrait améliorer l’image de l’entreprise. Et d’autre part, cela contribuerait à la notoriété d’EXKi.

- **Rapport RSE**

Dans la partie théorique, **le rapport RSE** a été mentionné comme étant un outil de communication lié à la responsabilité sociétale des entreprises. Il permet en effet davantage de transparence sur les ingrédients en communiquant de manière détaillée sur l’origine et l’aspect local des produits. Il répondrait également aux attentes formulées lors de notre sondage. Ce rapport RSE pourrait se trouver sur le site d’EXKi pour compléter les informations actuelles par des données précises et chiffrées.

- **Vidéos « Vis ma vie »**

Nous avons observé que les consommateurs souhaitent en connaître davantage sur les modes de production en toute transparence. Des vidéos reprenant une journée type d’un **agriculteur** ainsi que **les coulisses du centre de production** pourraient être envisagées pour montrer l’envers du décor des produits EXKi telles que les légumineuses et les fraises produites en Wallonie.

5.4.4 Evènement

Ce canal est un autre moyen de communication qui permet de renforcer l'image d'EXKi. Il est complémentaire aux points de vente et au digital. Les évènements seront sélectionnés selon les valeurs d'EXKi. Par exemple, la fête de l'Iris, la journée du Yoga ou les 20km de Bruxelles sont des évènements qui favorisent la cohésion sociale. Des *food-trucks* pourraient être mis en place lors d'évènements afin de continuer à promouvoir les produits basés sur l'ultra-frais.

EXKi pourrait également s'inspirer de Prêt à Manger et du Pain Quotidien afin d'ouvrir un restaurant, point de vente physique ou **pop-up store exclusivement centré sur le zéro déchet**. Celui-ci aurait trois avantages.

1. EXKi pourra continuer à innover en terme de communication RSE sans être perçu comme de la communication purement marketing. Il pourrait y poster régulièrement les avancées de leurs offres.
2. Il pourrait se différencier de ses concurrents par ce biais.
3. Cette initiative est totalement en adéquation avec la stratégie globale d'EXKi qui est de réduire son impact environnemental tel que l'emballage et le plastique, les deux points faibles cités lors du sondage.

Une autre communication a été proposée lors des entretiens : être présent dans des magazines liés aux valeurs d'EXKi telles que la santé ou l'environnement. Leur choix devrait être cohérent avec la cible d'EXKi.

5.5 Messages

5.5.1 Contenu : Enjeu prioritaire : axe environnement (cfr p.116)

Il est essentiel qu'EXKi identifie **ses enjeux prioritaires** liés à l'environnement et à la société. Afin de ne pas sur-communiquer, le contenu doit parler et avoir du **sens** pour le consommateur. Une information transmise de manière simple, efficace et transparente sur les actions et communications sera la plus adéquate.

Lors du sondage, il est ressorti que les thématiques environnementales les plus importantes étaient les suivantes : emballage, plastique et tri des déchets. Pour répondre à la méfiance des consommateurs, davantage d'actions doivent être entreprises. Par conséquent, des initiatives en terme d'actions environnementales ont été soumises : la suppression de film plastique et de certains couvercles ainsi que la suppression automatique de tickets de caisse. L'insertion de solutions alternatives montre aux consommateurs qu'EXKi est conscient de ces enjeux et proposent des choix. Nous citerons dans le prochain point les thermos, gourdes, pailles en seigle ainsi qu'un changement d'emballages pour certaines boissons, porridge, sucre et chocolat. Enfin, EXKi doit faire connaître ses innovations en terme d'emballage afin de soutenir la démarche et surtout de l'expliquer.

5.5.2 Message simple, clair et pour le consommateur

Les **phrases de type « Saviez-vous que ... ? »** ont été validées par l'ensemble des répondants des entretiens car c'est un message simple, clair et très court qui intéresse le consommateur. Des phrases inscrites également sur les étiquettes des contenants tels que « **ce plastique est recyclable à 80%** » ou « **Frais du jour** » ont également suscité un avis favorable : ces communications « simples » valorisent EXKi et le consommateur.

Pour terminer, le message doit toujours répondre à **l'intérêt du consommateur** et lui apporter un bénéfice clair et pertinent : « what's for me ? ». Il ressort des entretiens que les affiches concernant les actions solidaires et les partenariats d'EXKi intéressent moins le consommateur, contrairement à celles évoquant un aspect santé. De plus, certains ont suggéré que cela pouvait être perçu comme du greenwashing.

5.6 Ton

Ce dernier élément appartenant à la communication a pu être recommandé sur base de ce qu'EXKi réalise actuellement, des outils théoriques et des entretiens. Il en ressort que la **sincérité** et la **cohérence** sont les mots clés qu'EXKi communique en interne et en externe. Un ton gai et **non moralisateur**, comme c'est le cas actuellement, est conseillé. Les consommateurs souhaitent être rassurés et encouragés dans leur volonté de participer à un effort collectif. La communication ne doit pas être contraignante ni pour EXKi ni pour ses consommateurs. Celle-ci doit rester **humble** et **simple** en apportant des éléments qui apporte une réelle **plus-value** pour le destinataire. Enfin, elle sera perçue légitime et crédible sur le fond lorsque les actes et les paroles sont liés aux produits qu'EXKi propose. La forme et le fond sont donc à penser dans le temps.

6. Recommandations en terme d'actions RSE

« La légitimité et la crédibilité de l'engagement RSE de l'entreprise reposent sur **l'opérationnalisation de la démarche** et non sur le seul fait de communiquer auprès des parties prenantes » (Robaa, 2015, p.12). C'est la raison pour laquelle au-delà des conseils concernant la stratégie de communication RSE d'EXKi, des recommandations en terme d'actions RSE seront également abordées.

En terme d'actions RSE, diverses recommandations peuvent être faites sur base des attentes des consommateurs : innovation, réduction d'emballages, produits diversifiés. Pour communiquer de façon transparente, des actions doivent être réalisées au préalable par l'entreprise. Par conséquent, nous amenons des hypothèses en terme d'actions qui sont classées selon les 4 axes Rethink. Les axes ont été classés par **ordre d'importance** pour les consommateurs : environnement, santé, communauté et travail (comme développé à la question 14 du sondage (cfr p.98).

Sur base de ce sondage, nous avons constaté que l'axe environnemental était le pilier sur lequel EXKi devait continuer à innover en terme d'actions durables et particulièrement une réduction en terme **d'emballage et de plastique**. Pour rappel, ceux-ci représentent les deux points d'amélioration qui ressortent. Par conséquent, cet axe sera davantage développé.

6.1 Axe environnement

6.1.1 Emballage

En vue de continuer à réduire les emballages, trois initiatives très concrètes nous semblent adaptées : emballages de porridge, sachets de sucre et conditionnements pour les barres de chocolat.

- **Emballage du porridge**

Le porridge proposé aux clients d'EXKi est actuellement en sachet à usage unique emballé de plastique (cfr photo en annexe 33). Celui-ci pourrait être conditionné dans **un bocal en verre** avec une dosette mise à disposition des clients.

- **Sachets de sucre**

Un procédé similaire pourrait être appliqué aux sachets de sucre, un sucrier pourrait être proposé aux clients. Nous devons veiller toutefois à l'hygiène du pot. L'objectif est double :

1. un emballage plus écologique et à usage multiple ;
2. une réduction de la quantité de sucre en n'imposant pas une dose standard.

- **Conditionnement pour le chocolat**

EXKi vend deux sortes de barre de chocolat avec des emballages différents. Les grands chocolats ne disposent **pas d'aluminium autour du chocolat** (voir illustrations ci-dessous). Nous proposons d'appliquer cet emballage aux autres chocolats afin de réduire les emballages non-nécessaires. D'un point de vue durabilité, l'emballage sans aluminium est meilleur mais d'un point de vue économique, les emballages de droite sont perçus comme plus premium. Cela reste donc une suggestion. Toutefois, si EXKi communique la raison du changement, les consommateurs en comprendraient la cause.

Sans aluminium	Avec aluminium
	
Source : Photos prises par nos soins le 26 avril 2019 au restaurant EXKi Porte de Namur	

6.1.2 Plastique

Le plastique, devenu ennemi n°1 pour EXKi, est un sujet épineux. EXKi doit **transformer cette menace en opportunité**. Même si l'idéal serait sans doute que les clients amènent leurs propres récipients, ceci reste un objectif à long terme. Ci-dessous, nous faisons des suggestions pour réduire l'usage du plastique à court terme.

- **Suppression de couvercles**

Premièrement, en évitant de mettre un couvercle aux « *fruits & tea* » ou aux bols à soupe ou à fruits, on pourrait **réduire l'usage du plastique** : les couvercles des « *fruit & tea* » ne sont pas indispensables pour les personnes mangeant sur place ou emportant leurs achats et ceux des bols à soupe ou à fruits ne sont pas nécessaires lorsqu'on mange dans le restaurant.

De plus, nous observons qu'à l'exception des tasses à café, l'ensemble des emballages sont jetables. Nous pensons dès lors, que les « *fruit & tea* » pourraient être mis en jarre. Le consommateur qui consomme sur place pourrait se servir directement dans des **verres**. Cela permettrait un gain de temps pour les employés qui ne devront pas mixer les « *fruit & tea* » à la pièce et diminuerait l'usage du plastique. En revanche, si le mélange de fruits mixés ne reste pas homogène (un dépôt se crée au fond de la jarre), une alternative pourrait être de mixer les jus au moment de la vente puis de les servir dans des verres.

- **Distributeur de boissons**

Sur cette base, nous pourrions étendre le concept de jarre à un plus large éventail de boissons. Un distributeur d'eau purifiée ainsi que des distributeurs pour les boissons constitueraient d'autres alternatives pour résoudre **la quantité de plastique** dans les frigos et ensuite dans la poubelle. En annexe 34, une photo de l'offre de bouteilles en plastique est affichée. Comme indiqué ci-dessus, pour certains jus tels que les jus à base de fruits (jus fraise-pomme, jus framboise – poire – pomme etc.), un dépôt peut se former au fond du récipient. Des tests sont donc à prévoir pour avoir un résultat optimal tant visuel qu'environnemental.

Chaque mois, une boisson pourrait être mise en avant pour que d'une part, le consommateur découvre les spécificités du produit et d'autre part varie ses achats. Pour promouvoir cette boisson, son remplissage (« refill ») pourrait être offert.

- **Vaisselle à usage multiple**

Enfin, nous nous rendons bien compte que changer une partie des récipients à usage unique par de la vaisselle à usage multiple ne peut pas être réalisé à court terme pour une question de coût et d'organisation. Par exemple ;

1. changer de lave-vaisselle pour chaque restaurant ;
2. disposer d'un lieu assez grand dans la cuisine pour stocker l'ensemble de cette vaisselle ;
3. un risque de casse supérieur à celui de restaurants classiques car le service est assuré par le consommateur et durant les moments dits de « rush » beaucoup de personnes circulent ;

4. une charge supérieure pour les employés car des chariots devraient être disponibles pour que les clients puissent y déposer leur plateau.

Notons aussi qu'EXKi a réalisé un test de couverts en inox mais celui-ci n'a pas été concluant car des clients volaient ou jetaient les couverts dans les poubelles. En revanche, EXKi pourrait lors de l'aménagement des futurs restaurants penser à ces aspects. En conclusion, cette initiative pourrait être aussi envisagée dans des pays où la mentalité est en avance en terme d'actions durables ou dans des restaurants avec davantage de clients fidèles et supposés adhérents aux valeurs d'EXKi.

- **Film adhésif transparent en plastique**

EXKi utilise de grandes quantités de fil transparent en plastique aussi bien dans les restaurants que dans les ateliers de production. Un film adhésif transparent en plastique est utilisé à l'achat de soupe pour assurer la parfaite sécurité de l'emballage. Si les couvercles ne sont pas totalement recouvrant, nous pensons qu'il serait plus pertinent de les **repenser**.

En ce qui concerne **l'utilisation en production**, des alternatives existent au film en plastique telles que le film silicone, le tissu cire d'abeille, le couvercle en tissu avec élastique ou le sac de congélation durable (Rozencwajg, 2019). Nous avons trouvé un produit belge, Wrapi (cfr photo en annexe 35) composé « à base de coton imprégné de cire d'abeille, de résine et d'huile de jojoba » (Wattitude, 2019). « La cire d'abeille pour le côté antibactérien afin de préserver les aliments, la cire végétale pour le côté autoadhésif et enfin l'huile de jojoba qui vient apporter de la souplesse au produit » (Rozencwajg, 2019). Cette toile cirée permettrait à EXKi de continuer à protéger ses aliments en production tout en les laissant respirer. Les co-fondateurs de Wrapi affirment que leur produit peut être utilisé entre 50 et 100 fois et qu'en fin d'utilisation, il est compostable (Rozencwajg, 2019). Ce tissu étant malheureusement très coûteux (de 10€ à 20€), il devrait être réservé à certains aliments, tels que la viande et le poisson qui ne peuvent pas être emballés de tissu.

Enfin, ce produit pourrait être vendu dans l'épicerie EXKi ; ceci correspond aux valeurs d'EXKi de proposer des alternatives au plastique et de promouvoir l'économie locale.

6.1.3 Autres initiatives environnementales

- **Gamme « carotte »**

EXKi pourrait créer une **gamme de produits dérivés à caractère durable** tels que des thermos, tasses/mugs, gourdes, lunch box. Actuellement, EXKi propose des thermos gris mais nous pensons qu'ils pourraient être remplacés par des thermos aux **couleurs et logo d'EXKi**. Cette gamme serait épurée, moderne et colorée. A moyen terme, cette dernière peut être complétée par des théières, bouteilles isothermes, blenders à l'intérieur de mugs, bols à soupe, bouteilles *detox* etc. ce qui permettrait de mettre en pratique les valeurs d'EXKi.

- **Pailles en seigle**

Depuis novembre 2018, EXKi ne propose plus de pailles en plastique mais des pailles en carton (EXKi, 2019). Bien que ces pailles aient un impact moindre sur l'environnement, les consommateurs se plaignent de l'aspect non agréable en bouche et que le matériau se décompose avec l'humidité. Une alternative pourrait être une paille en seigle (cfr photo en annexe 35). Ce produit vient de Normandie et a connu un tel succès que les stocks ont été épuisés dès fin juillet. Elles seront à nouveau disponibles lors de la prochaine moisson. Ces pailles de seigle sont **100% naturelles** et issues de l'agriculture biologique. Elles sont **réutilisables, lavables et biodégradables** (La perche bio, 2019). EXKi devra en faire bénéficier ses consommateurs en la proposant en accompagnement des boissons « *fruit & tea* » ou dans l'épicerie.

- **Tickets de caisse**

Nous avons constaté que les tickets de caisse étaient **automatiquement imprimés** dans certains restaurants EXKi. Bien que ceux-ci soient en papier 100% recyclé et sans bisphénol A. (EXKi, 2016), nous pensons qu'il est plus judicieux de les imprimer uniquement lorsque le client le demande.

Nous avons encore pensé à d'autres actions telles que **l'utilisation de l'eau de pluie, l'insertion de potagers** dans les restaurants EXKi bénéficiant d'une terrasse. Même si ces actions peuvent être pertinentes, il nous semble plus opportun de développer en priorité les enjeux auxquels EXKi fait face actuellement à savoir les emballages et notamment le plastique.

6.2 Axe santé

L'axe santé constitue le deuxième pilier important pour EXKi et pour les consommateurs. Cet axe est jugé positivement grâce à la perception des consommateurs des produits sains, locaux et issus de l'agriculture biologique. Les répondants ont toutefois exprimé leur souhait d'une **plus large variété de produits**. Nous allons dès lors développer deux idées : des produits à base de farine d'insectes et l'insertion d'un pictogramme sport.

- **Farine d'insectes**

Sur base du constat de la neuvième tendance alimentaire proposé par Weber Shandwick, nous observons que les consommateurs, et particulièrement les jeunes, sont à la recherche de cuisines innovatrices (voir supra p.68). D'une part, les consommateurs souhaitent manger de façon saine et d'autre part, ils recherchent de nouvelles saveurs. C'est la raison pour laquelle nous avons pensé qu'EXKi à moyen terme pourrait lancer des produits à base de farine d'insectes. Grâce à sa richesse en **protéines, omega-3, vitamines et fibres**, cette farine permettrait d'améliorer le taux de protéines des biscuits, barres protéinées, pâtes et pains...

Cette farine peut également être perçue dans l'optique d'une **réduction de déchet** : « Les déjections des insectes sont utilisées par les particuliers pour faire pousser fruits & légumes » et « Les épluchures des aliments sont aussi mangées par les vers de farine et les grillons. » (Micronutris, 2019). **L'aspect local** pourrait être promu en sachant que les insectes peuvent provenir de la Belgique ou de la France.

Enfin, cette innovation permettrait une différenciation par rapport à ses concurrents directs qui ne proposent pas encore cette formule. Sur base des 9 personnes interrogées à ce sujet, 6 étaient positives par rapport à cette idée. Commencer par un produit est donc nécessaire pour ne pas heurter le consommateur. Encore une fois, une communication sera nécessaire pour expliquer le choix d'EXKi.

- **Pictogramme « sport »**

Dans la même ligne d'idées, EXKi pourrait créer un pictogramme à poser sur des produits particulièrement bénéfiques pour les sportifs. Néanmoins, face aux nombreuses informations actuelles sur le lieu de vente, nous pensons que le pictogramme « appréciés par les enfants » pourrait être supprimé car celui-ci n'a pas de réelle plus-value pour la cible qu'EXKi souhaite fédérer et que ce nouveau pictogramme pourrait dès lors le remplacer. Ce dernier a trois avantages :

1. certains produits d'EXKi sont d'ores et déjà peu caloriques et contiennent des protéines telles que la salade Genova contenant des lentilles ainsi que le plat Lannion composé de cabillaud MSC. Les *green smoothies* pourraient compléter ces plats. EXKi disposant actuellement de ces produits dans son offre, ceci ne représenterait **pas un coût supplémentaire** et pourrait attirer davantage de personnes ;
2. grâce à un signe visuel représentant un sportif, les clients constateront qu'EXKi **diversifie sa gamme**, tout en continuant à manger de manière équilibrée ;
3. de plus, nous avons observé qu'EXKi est principalement représenté par des personnes de plus de 35 ans. Nous savons que les générations Y et Z sont plus attentives et soucieuses de leur bien-être. Cette offre pourrait dès lors les inciter à **se rendre davantage** chez EXKi.

Ci-dessous, une idée de pictogramme complétant l'offre actuelle d'indices sur le lieu de vente.



Source : EXKi. (2019). Journée d'intégration. [Présentation Power Point]. Bruxelles : EXKi.

6.3 Axe communauté

Le public-cible d'EXKi souhaite ou est déjà mobilisé à réduire son impact sur l'environnement, recherche des produits locaux et s'engage ou est prêt à agir dans des associations. Nous proposons deux idées qui pourraient permettre aux consommateurs de devenir ou de renforcer le fait d'être « **consomm'acteur** ».

- **Recyclage de bouchons en plastique**

Nous avons observé à travers l'analyse de la stratégie RSE d'EXKi, que le pilier concernant la communauté était un axe en plein croissance. Nous souhaitons continuer à développer cet axe par une nouvelle initiative : récolter des bouchons en plastique au profit d'associations.

La société Eryplast a communiqué fin mars 2018, la fin de son activité de recyclage de bouchons de bouteille. Désormais, pour beaucoup d'associations, cela signifie la fin de sources financières qui servaient à financer entre autres des chaises roulantes ainsi que des voyages pour les personnes souffrant d'un handicap. En effet, cette entreprise rachetait les bouchons aux associations pour les recycler et les transformer en palette (Schaal, 2018). Cependant, l'entreprise Eloy a indiqué qu'elle souhaitait récolter du plastique afin de produire des « micro-stations d'épuration destinées à traiter les eaux domestiques » (Mélon, 2018). La collecte de bouchons peut donc bel et bien reprendre.

Comme un grand nombre de bouteilles en plastique sont vendues (cfr photo en annexe 34), EXKi pourrait récolter un grand nombre de bouchons. Concrètement, sur le rebord des poubelles en bois, une caisse pourrait être disposée pour que les clients puissent déposer les bouchons en plastique avant de jeter leur bouteille. Ci-dessous, nous avons souligné l'emplacement. Les consommateurs pourraient devenir « **consomm'acteurs** ».

EXKi pourrait s'engager en contribuant à l'association « Les Amis des Aveugles ». Nous avons regardé les bouchons acceptés sur le site internet de l'association et comparé avec ceux des boissons vendues par EXKi. Il en ressort que l'ensemble des bouchons des bouteilles en plastique sont validés : bouteille d'eau, jus de fruits et légumes, eau de coco, boissons naturelles tels que TAO. Ces bouchons récoltés permettraient de contribuer financièrement à l'éducation d'un chien guide d'aveugle (Amis des aveugles, 2019). Pour EXKi, cela ne nécessiterait pas de charges supplémentaires car l'association peut se déplacer dans les différents points de vente. D'autres associations s'occupant de personnes handicapées sont aussi intéressées telles que l'ASBL « Do Mo Si La Do Ré » ainsi que l'ASBL « les Oliviers » (Schaal, 2018).



Source : Photos prises par nos soins le 26 avril 2019 au restaurant EXKi Porte de Namur ←

Pour que le consommateur perçoive le bon suivi et les résultats de son action, indiquer par exemple, « X de bouchons de bouteille ont été récoltés dans ce restaurant et ont permis le dressage de X chiens guides d'aveugle » est primordial.

- **Partenariats avec des acteurs locaux**

Deuxièmement, EXKi pourrait continuer ses partenariats avec des acteurs locaux et solidaires. Par exemple, des produits locaux pourraient venir renforcer l'offre de l'épicerie en promouvant une association choisie tels que les tissus « Wrapi » venant de Wallonie (voir supra p.118).

6.4 Axe travail

Le dernier axe concerne l'axe travail. Nous avons vu grâce au sondage que ce point n'était pas à négliger car le sujet « bien-être au travail » arrivait dans le top 3 des thématiques à développer. De plus, une faiblesse mentionnée est le manque de suivi de la politique de responsabilité sociétale d'EXKi. Ces deux observations nous ont permis de dégager deux recommandations.

- **Personne totalement responsable du RSE**

Bien que la stratégie RSE soit intégrée dans le plan Rethink et que celle-ci soit intégrée au sein de différents services, il manque une personne dédiée exclusivement à la gestion de la stratégie Rethink pour coordonner les différents projets des « Support Team ». Cette faiblesse avait été repérée dans l'analyse SWOT de notre premier chapitre consacré au diagnostic stratégique d'EXKi. C'est la raison pour laquelle la nomination d'une personne responsable de la stratégie Rethink pourrait être utile pour quatre motifs :

1. un **suivi** des actions réalisées et des objectifs de la stratégie Rethink pourrait être mieux coordonné. L'enseigne EXKi a été citée dans un article de presse début avril concernant le manque de remise du « plan de mise en conformité en matière de tri de déchets » (AFP, 2019).
2. l'établissement **d'une ligne directrice** : par exemple sur le site internet, nous retrouvons différentes orthographes de Rethink. Ce manque de précision pourrait être évité. Pour rappel, dans la partie théorique, les termes « homogénéité » et « cohérence » ont été cités à plusieurs reprises. Pour être crédible, l'ensemble des communications internes, externes, publicitaires et institutionnelles et ce, quel que soit le canal, le contenu ou le ton choisi, doit suivre un même fil rouge.
3. ce deuxième critère débouche sur **une meilleure communication** auprès des parties prenantes, ce qui améliorerait la compréhension par ces dernières et au final le positionnement d'EXKi.
4. enfin, la création **d'un rapport RSE** pourrait être une de ses missions. Celui-ci informerait les parties prenantes sur les actions réalisées en interne ainsi que la communication sur les produits telle que leur composition et leur mode de production. Cet outil a été développé dans la partie théorique et semble être un moyen qui fédérerait les employés et renforcerait les efforts entrepris grâce à une information basée sur des données précises.

- **Améliorer le bien-être au travail**

L'axe travail concerne également le fait de pouvoir évoluer et de se sentir bien au sein de l'entreprise. Lors de l'analyse SWOT, un **taux élevé de turnover** a été souligné. Pour cela, en annexe 36 nous avons établi une liste de 50 points d'amélioration pour le bien-être. Le point qui nous a semblé le plus crucial était de **renforcer le rôle du manager**. Le taux de démission concerne essentiellement

les personnes en restaurant et particulièrement les équipiers et assistants managers. Nous pensons que consolider la responsabilité du manager est important afin que celui-ci soit plus à l'écoute de ses employés, renforce l'esprit d'équipe et la cohésion ainsi que l'éventuelle évolution en interne. Ces données ont pu être établies grâce à une étude réalisée en mars dernier lors de notre stage.

Enfin, pour que ces actions aient du sens auprès des consommateurs, celles-ci doivent être suivies d'une communication qui en explique la raison en terme de RSE.

Conclusion et recul critique du chapitre 3

Ce chapitre a pour objectif d'éclaircir **l'image perçue par les consommateurs en terme de RSE** à la suite de la communication d'EXKi sur cette thématique. Nous avons pu constater une similitude en terme d'image RSE perçue et voulue. Actuellement, avec une faible communication, EXKi a une image de durabilité qui s'évalue à **7/10**. De plus, cette note peut être augmentée à 8/10 par diverses actions innovatrices en terme de santé, environnement, communauté, travail qui seraient communiquées. Néanmoins, un écart a été noté parce que les consommateurs sont critiques par rapport à la quantité **des emballages**. Les actions et innovations d'EXKi dans ce domaine doivent continuer à être mis en lumière pour que les consommateurs perçoivent les efforts.

Une deuxième partie importante de ce chapitre concernait **les recommandations en terme de communications et d'actions liées à la RSE**. EXKi est positivement perçue et l'adéquation entre ses actions et **sa communication est la base de sa crédibilité**. Le plus important reste d'informer les consommateurs sur les initiatives prises. Comme EXKi communique peu sur ses actions liées à sa stratégie Rethink, le consommateur n'en comprend pas la plus-value et l'effet souhaité est partiellement perdu. Par exemple, lorsqu'en 2008, EXKi a lancé des pailles en carton, ce lancement n'a pas été validé par les clients. Nous pensons que si l'enseigne avait indiqué par restaurant, « grâce à X pailles en carton, cela a permis d'économiser X quantités de plastique et d'impact en carbone », le consommateur aurait compris l'impact de son action. Face à ce manque de clarté et de communication bénéfique pour le consommateur, le positionnement d'innovateur n'a pas eu l'effet voulu. En d'autres termes, il faut **communiquer pour engager le consommateur et récolter des impacts en terme de fréquence et de prix**.

Une transparence et une justification des actions passent par une communication qui a du sens et qui apporte une réelle valeur ajoutée pour le consommateur. Ci-dessous, nous décrivons ce que nous proposons prioritairement en terme de communication et actions RSE.

En terme **de communication RSE**, nous conseillons trois initiatives.

1. Lieu de vente : emballages (phrases courtes et percutantes) (cfr p.110)

Le premier point d'attention d'EXKi concerne l'emballage et le plastique. Dès lors, des phrases courtes et percutantes sur les contenants sont à mettre en place : « plastique recyclé à hauteur de 80% » ou « bagasses issues de la culture de cannes à sucre ». C'est un sujet auquel EXKi est confronté et les consommateurs ne sont pas assez informés des efforts entrepris sur cette thématique. Ceci diminuerait leur méfiance sur ce sujet. Des phrases de type « Saviez-vous que... ? » sont également de mise pour les informer sur les différentes petites actions qu'EXKi entreprend au quotidien telle que la suppression de Coca-Cola ou le fait de favoriser l'huile de colza (cfr annexe 30).

2. Lieu de vente : affiches (gestes écologiques) (cfr p.109)

Le deuxième point concerne la communication sur des gestes écologiques au travers d'affiches disposées dans les restaurants. Pour éviter la méfiance des consommateurs, nous conseillons à EXKi d'allier communication avec une valeur ajoutée pour le consommateur comme par exemple, une

communication qui promeut le fait d'amener ses couverts et faire le lien avec la *green card* permettant au consommateur de bénéficier de réductions sur les produits EXKi.

3. Réseaux sociaux : Instagram & Facebook (cfr p.111)

Troisièmement, le souhait d'EXKi, au-delà de la thématique de l'emballage et du plastique, est de fédérer davantage les jeunes. Susciter de l'engagement auprès de ses consommateurs nous paraît donc primordial. Cette création se fait à travers la visibilité d'actions liées à Rethink. Les réseaux sociaux Facebook et Instagram sont deux moyens pertinents pour générer cette interaction grâce à des commentaires et partages basés sur des centres d'intérêts communs et fédérateurs. Les indicateurs tels que le taux d'engagement sur les réseaux sociaux ainsi que le nombre de visites sur le site internet nous semblent des indicateurs adéquats. Communiquer davantage sur leurs valeurs, actions concrètes ainsi que sur l'élargissement de l'offre permet de répondre aux souhaits des consommateurs plus conscients des enjeux, et notamment les jeunes.

D'autre part, en terme **d'actions RSE**, ces trois démarches sont nécessaires.

1. Distributeur de boissons (cfr p.117)

Comme vu ci-dessus, l'axe environnemental et prioritairement le plastique est un pilier sur lequel EXKi doit continuer à travailler. Proposer des distributeurs de boissons leur permettrait d'une part de réduire le plastique et d'autre part de montrer leur engagement.

2. Gamme « carotte » (cfr p.118)

Elargir l'offre de contenant à EXKi est également utile pour informer le consommateur qu'EXKi est conscient de sa faiblesse concernant le déchet et le plastique et propose des alternatives.

3. Recyclage de bouchons en plastique (cfr p.121)

Nous conseillons à EXKi de communiquer sur des sujets pour lesquels le consommateur est engagé, responsabilisé (« empowerment »), en voit les effets directs et qui l'encouragent dans ses actions au quotidien. En agrégeant les actions individuelles et en les associant à un résultat comme par exemple ; « la collecte de X bouchons a permis X éducations de chiens pour les malvoyants », le consommateur, devenu co-acteur, sera ambassadeur à travers notamment le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux.

En conclusion, EXKi doit réaliser plein de petits gestes et les communiquer pour former une grande action dans l'esprit des consommateurs. Pour rappel, beaucoup de consommateurs savent que l'enseigne propose des produits sains et bios mais ne connaissent pas l'ensemble des initiatives en matière de durabilité.

Communiquer à l'heure actuelle est devenue une nécessité d'autant plus que les clients d'EXKi sont sensibles aux sujets durables et veulent davantage de transparence. La communication en terme de RSE est donc incontournable pour renforcer l'image d'une enseigne sincèrement engagée en terme de RSE et de bénéficier de ses avantages tels que la fidélisation de ses clients, la différenciation face à ses concurrents et un renforcement de la culture d'entreprise.

Conclusion de la partie pratique

Le premier chapitre nous a permis d'analyser **l'entreprise EXKi**. Pour établir une communication adéquate en RSE, une connaissance de l'entreprise EXKi était requise : historique, visions, valeurs, clients, concurrents et contexte. Cette étude nous a permis de comprendre les clients d'EXKi ainsi que le secteur dans lequel la chaîne de restauration rapide de qualité opère.

Le deuxième chapitre a permis d'approfondir ce qu'EXKi et ses concurrents réalisent à travers leurs **actions et communications RSE**. Cet examen a été réalisé dans le cadre d'une analyse concurrentielle pour que celle-ci soit la plus complète possible. Il en ressort que les canaux utilisés sont essentiellement les **réseaux sociaux** et sur le **lieu de vente** et que peu de budget à la publicité de « paid media » est consacré. A partir de ces deux chapitres, des questions ont pu être dressées pour connaître l'image voulue et perçue d'EXKi à travers un sondage et des entretiens pour disposer d'informations basées sur des **données exactes et mises à jour**.

Le dernier chapitre nous a permis de répondre à nos interrogations sur la perception de l'image d'EXKi auprès de ses consommateurs ainsi que sur les sujets prioritaires à aborder. Grâce à l'ensemble des recherches théoriques, étude de l'entreprise, analyse concurrentielle et du secteur ainsi que le sondage et les entretiens divers, nous avons pu établir des recommandations pour qu'EXKi développe une **stratégie de communication axée sur la RSE** dans le but d'être perçue positivement.

Les actions qu'EXKi a entrepris dès sa création lui ont permis d'acquérir une image positive basée sur des initiatives durables et qui prend en compte l'humain, la communauté et l'environnement. Cette image perçue en terme de RSE a été évaluée par ses consommateurs à 7/10. L'ensemble de ces actions ont été perçue par l'identité, les produits, l'expérience malgré la faible communication d'EXKi à ce sujet.

Pour notre part, davantage de communication à l'heure actuelle **n'est pas superflue** car les consommateurs souhaitent avoir de l'information par rapport à leurs choix alimentaires, ceci améliorera leur image perçue à hauteur de 8/10 comme analysé. Enfin, une valorisation de leur image en terme de RSE a été perçue lors du sondage et entretiens d'EXKi pour autant qu'ils communiquent sur leurs actions.

C'est la raison pour laquelle, nous encourageons vivement EXKi à communiquer sur le lieu de vente à travers des **affiches** et sur leurs **emballages** via des phrases courtes, percutantes et pertinentes par rapport aux enjeux auxquels EXKi fait face tel que le plastique.

De plus, le consommateur qui se rend chez EXKi est conscient et souhaite être encouragé dans ses actions liées à sa communauté et son environnement. La collecte de bouchons en bouteilles est donc à mettre en place car c'est une action concrète et le consommateur en percevra directement les effets grâce à des affiches qui indiqueront le total des bouchons récoltés et ce que cela a permis de réaliser pour l'association choisie. **Agréger les actions individuelles à l'action communautaire est à encourager vivement**. Par conséquent, nous conseillons également à EXKi d'allier sa **communication et les bénéfices directs pour le consommateur** comme l'impact sur sa santé des produits biologiques ou d'amener ses propres contenants grâce à la collecte de points sur sa green card,

et son impact sur l'environnement. Ici aussi, chaque restaurant doit mettre en avant le fait qu'un nombre x de clients à ramener ses contenants ce que cela a eu comme effet direct sur la planète. Les consommateurs souhaitent être engagés et cela passe par des résultats et une transparence de l'information.

Nous concluons que des actions RSE bien menées et cohérentes permettent d'avoir une communication axée transparente en adéquation avec les valeurs et contribuent à l'image perçue positive auprès des consommateurs. Cela va fédérer les employés et les consommateurs se sentiront responsabilisés, informés et engagés dans le monde qui les entourent.

Introduction Générale



Partie théorique

- Chapitre 1: La Responsabilité Sociétale des Entreprises (« RSE »)
- Chapitre 2: L'image de l'entreprise
- Chapitre 3: La communication relative à la RSE



Partie pratique - Etude de cas : EXKi

- Chapitre 1: Le diagnostic stratégique d'EXKi
- Chapitre 2: La communication RSE d'EXKi
- Chapitre 3: La cohérence de la stratégie de communication axée sur la RSE



Conclusion Générale

Conclusion Générale

Dans ce travail de fin d'études, nous avons tenté de répondre à une problématique actuelle : « **En quoi une stratégie de communication axée sur la RSE contribue-t-elle à l'image perçue de l'entreprise par ses consommateurs ?** ».

Ce travail étant un *mémoire de recherche appliquée*, ce thème a dans un premier temps été abordé d'un point de vue théorique par une recherche littéraire. Ensuite, nous avons réalisé une étude de cas sur l'entreprise belge de restauration rapide de qualité EXKi pour valider nos hypothèses théoriques. Sur base de cette structure, la méthodologie adoptée a été de nous référer à des ouvrages de littérature scientifique et académique ainsi qu'à des entretiens avec des professionnels du secteur. Ces deux types de sources nous ont permis d'élaborer des conclusions détaillées ainsi que des recommandations théoriques réalistes.

Dans la partie pratique, nous avons analysé l'entreprise EXKi, son micro- et macro environnement, sa **communication** axée sur la RSE ainsi que celle de ses concurrents. Sur base de cette recherche, un **sondage** auprès de 180 clients d'EXKi a été réalisé. L'objectif est de comprendre et de quantifier l'image RSE d'EXKi perçue par ses consommateurs et d'ensuite établir une stratégie de communication efficace. Finalement, des **recommandations** pratiques ont été élaborées sur base de nos outils théoriques, du sondage, des observations directes et de nos entretiens. Ces conseils ont ainsi été soumis à neuf consommateurs lors **d'entretiens**. Cela nous a permis de répondre de manière complète et documentée à notre problématique mais aussi de proposer nos recommandations prioritaires à EXKi.

Cette problématique est actuelle : la population est davantage **consciente** des enjeux durables. Nous observons cette prise de conscience environnementale dans, par exemple, les marches pour le climat, la multiplication des labels, l'agrandissement de gammes végétariennes. Les entreprises ressentent cette pression grandissante des parties prenantes : les stratégies et communication RSE sont de plus en plus présentes dans les sociétés. Communiquer sur le thème de la RSE devient en effet une **nécessité** au vu des attentes de la génération des **milléniaux**, population née entre 1982 et 2004 et qui représentent aujourd'hui 25% de la population belge (Rouse, 2019) (SPF Economie, 2018). Ce besoin est également démontré par le fait que 81% d'entre eux souhaitent que les entreprises s'engagent et prouvent leurs démarches en faveur de l'environnement (Neerman, 2019).

Communiquer sur la RSE s'est révélé être un sujet délicat à piloter car il y a lieu de prendre en considération **l'ensemble des parties prenantes**. Ce thème fait également face à une problématique de perte de crédibilité et hausse de méfiance de la part des consommateurs. Pour rappel, en 2017, 74% des consommateurs n'avaient pas confiance dans les entreprises qui mettent en lumière leurs engagements par rapport à la durabilité (Libaert, 2018, p.430). Une tension peut ainsi émerger à la suite du paradoxe d'allier l'industrialisation et ses conséquences (pollution, déchets, conditions de travail déplorables) à la communication sur des thèmes durables.

Par conséquent, il est primordial de soigner sa communication. Par exemple, les consommateurs doivent percevoir concrètement les **effets** bénéfiques d'une communication axée sur le thème de la

RSE. Celle-ci doit en outre, être en **adéquation** avec les valeurs de l'entreprise et résulter d'actions mises en place **continuellement** par l'ensemble de l'entreprise. L'image d'une société est perçue positivement lorsqu'elle s'engage sur le long terme. La communication liée à la RSE doit porter également sur des messages **prioritaires** et propres à l'entreprise, en se basant sur des canaux et outils adaptés tels que les réseaux sociaux, les lieux de vente, le site internet, les événements et le reporting. Une communication axée sur la RSE a donc une influence réelle sur l'image perçue des consommateurs.

Se doter d'une bonne image permet de **valoriser le consommateur, l'entreprise, les salariés et l'ensemble des parties prenantes**. D'une part, le consommateur va se sentir rassuré en s'identifiant aux valeurs de la marque, d'autre part, cela permet à l'entreprise de se positionner et se différencier de ses concurrents. En outre, l'entreprise peut accroître sa gamme de produits et services grâce à des consommateurs en confiance et fidèles. Enfin, les employés, fournisseurs et partenaires se sentiront fiers de travailler pour une entreprise qui se responsabilise et s'engage en matière de RSE. A terme, cela devrait permettre de renforcer la culture d'entreprise, la rétention du personnel ainsi que le bien-être au travail. Ce sont les raisons pour lesquelles communiquer contribue à façonner l'image d'une entreprise à condition de la **co-construire** ensemble et favoriser un engagement de la part de l'ensemble des parties prenantes.

L'étude de cas **d'EXKi** nous a permis d'appréhender l'impact de sa communication RSE sur la perception de ses consommateurs. Nous avons pu observer que l'image perçue de l'entreprise était bonne (7/10) malgré le peu de communication sur les sujets liés à la RSE. Il ressort en effet du sondage que la majorité des consommateurs associent EXKi à une **enseigne saine et de qualité**. Mais peu de clients savent ce qu'EXKi réalise concrètement en terme de RSE. 88% des répondants souhaitent en savoir plus sur leurs actions (reprises dans leur plan Rethink). Nous recommandons dès lors à EXKi de communiquer davantage car cela constituerait un atout et une plus-value pour l'entreprise et ce, pour quatre diverses raisons.

Premièrement, notre recherche a montré que leurs clients s'intéressent aux thématiques de la santé et de l'environnement. Ceux-ci souhaitent disposer de plus amples informations sur ces sujets afin de consommer des produits en toute conscience. De plus, le consommateur souhaite être davantage **engagé**. La collecte de bouchons en bouteille par exemple, est selon nous un moyen concret de renforcer le rôle du consommateur en étant consomm'acteur. Consommer des produits favorisant les circuits courts ainsi que respecter la saisonnalité sont d'autres manières de les **responsabiliser**. De telles démarches sont donc à encourager et à renforcer par le biais de la communication. Le rôle de cette dernière évolue : on passe d'une simple transmission d'informations à **engagement et une intégration** dans la société.

Deuxièmement, EXKi éprouve des difficultés à fédérer les générations Y et Z malgré le fait qu'ils réalisent des achats de plus en plus durables (Henrich, 2019). Le frein principal est le prix. Il est en effet supérieur par rapport à leurs concurrents directs. Il pourrait cependant être justifié en mettant en avant leurs nombreuses actions et initiatives quotidiennes pour offrir à leurs clients des produits locaux, de saison et si possible bio. Communiquer est primordial pour que le consommateur soit informé et perçoive la **plus-value** pour lui-même, l'environnement et la société. Nous pensons que le canal des

réseaux sociaux, outils fortement utilisés à l'heure actuelle par cette génération, est à utiliser davantage. Cela devrait permettre à EXKi de renforcer l'information sur ses démarches durables et ainsi de consolider la confiance des consommateurs et son image de marque.

Troisièmement, à l'analyse des entretiens et sondage, il se dégage que les thèmes suscitant le plus d'engouement sont ceux liés à **l'environnement** (les emballages et le plastique) et à **la santé**. Ces thèmes correspondent d'une part, aux enjeux prioritaires auxquels EXKi fait face actuellement concernant la quantité de déchets et d'autre part, à la thématique de bénéfice pour le consommateur « what's for me ? ». Pour ces raisons, nous conseillons à EXKi de réaliser **prioritairement** sa communication sur ces deux axes. Le lieu de vente est l'endroit qui a été privilégié lors des entretiens et du sondage car le consommateur ne doit pas aller chercher l'information. Une réalisation concrète pourrait être l'insertion de phrases du type : « Saviez-vous que ... ? » sur les emballages des produits.

Enfin, l'enseigne belge fait face à des critiques à la suite de la quantité de déchets que ses emballages procurent. Mieux informer sur les matériaux choisis, comme par exemple insérer la mention « Plastique recyclé à 80% », devrait permettre une meilleure compréhension et inspirer davantage confiance. De plus, nous conseillons à EXKi d'allier ses actions avec des gestes concrets pour le consommateur. Informer via des affiches dans le magasin sur les actes au quotidien tels que le fait de favoriser les couverts en bois pour l'impact carbone ou d'utiliser ses propres contenants dans la cadre de leur carte éco-citoyenne, leur green card, est à la fois impactant pour le consommateur mais aussi pour la planète.

En conclusion, nous pouvons dire que communiquer à l'heure actuelle sur la durabilité signifie transmettre une information porteuse de **sens** mais également un **engagement, une attitude et une coopération entre l'entreprise et son public**. Communiquer sur ses pratiques devient dès lors crucial pour tenir informer ses clients, davantage méfiants et vigilants. Nous avons vu qu'il est également important de communiquer avec **rigueur, précision et sincérité** en apportant des données chiffrées et transparentes. Notons par ailleurs, qu'au plus une entreprise se positionne comme une entreprise durable, au plus le consommateur sera attentif et peut-être méfiant à ce qu'elle entreprend. Trouver un **équilibre** dans la communication va donc être primordial en articulant de manière cohérente message, outils, ton, canaux et contexte. Notre analyse a montré que la communication axée sur la RSE requiert **une harmonie entre messages et supports, c'est-à-dire entre déclarations et pratiques**.

Nous souhaitons maintenant aborder les **limites** de notre démarche.

D'une part, par rapport à notre analyse théorique, nous observons que ces dernières années, de nombreuses études ont été développées par rapport à la thématique de la RSE dans la littérature académique. Cela démontre l'actualité du sujet et du champ de recherche. Toutefois, **la RSE n'a pas de cadre légal** à l'heure actuelle. Le fait que ce sujet ne soit que récemment intégré dans les approches managériales implique qu'il y ait encore peu de validations qui pourraient garantir la certitude des approches. De plus, l'interactivité et la communication sont omniprésentes aujourd'hui. Les évolutions sont rapides, notamment sur le sujet de la RSE, ce qui en fait un sujet difficile à appréhender.

D'autre part, notre approche pratique s'est concentrée autour **d'une seule étude de cas**. D'autres pratiques de l'univers de la restauration rapide de qualité pourraient également être analysées afin de

confronter les différentes enseignes. En outre, nous avons réalisé un sondage auprès de 180 consommateurs belges francophones. Il pourrait également être intéressant de confronter leurs avis à ceux des néerlandophones. Enfin, nos hypothèses ont été validées auprès de trois groupes de 3 personnes, reprenant 3 segments différents de la population ainsi que des fréquences différentes de consommation EXKi : clients fidèles (1X/semaine), réguliers (1X/mois) et semi-réguliers (1X/2mois). Cet échantillon n'est cependant pas représentatif de la population belge et pourrait être ainsi élargi.

Pour le futur, différentes **pistes de recherches** sont également à mettre en exergue. La première consiste en une confirmation et validation de ce que nous avons avancé par des moyens variés : **différentes études de cas** dans le même secteur ainsi qu'à une échelle plus globale et ce grâce à la confrontation au niveau de **différents pays**. L'objectif serait d'étudier l'influence d'une stratégie de communication axée sur la RSE sur l'image perçue de consommateurs hétérogènes. La deuxième piste de recherche est de conduire une étude sur la communication axée sur la RSE concernant les **rapports RSE** des multinationales. Notre étude a porté sur la communication par rapport à différents canaux tels que le site internet, les réseaux sociaux, les événements et les informations sur le lieu de vente. L'objectif de cette étude permettrait de nous référer à la compréhension de rapports validés et chiffrés, ce qui pourrait démontrer grâce à des sources validées l'engagement RSE des entreprises.

A l'heure actuelle, la plupart des entreprises sont engagées sur le thème de la durabilité, que ce soit volontairement ou sous la pression des parties prenantes du fait de la conscientisation accrue de la population. Face à cette observation, les actions en terme de RSE ainsi que la communication basée sur celles-ci vont **augmenter** et devenir **complémentaires** de la communication commerciale qui a pour seul objectif la promotion d'un produit. Ainsi, le rôle de l'entreprise se transforme et se complexifie pour devenir **créatrice de richesse et porteuse de sens** à travers ses actes et ses déclarations.

Le défi des entreprises sera dès lors de ne pas communiquer uniquement en réponse à cette pression accrue mais au travers d'actes et de déclarations **cohérents** et qui ont **un sens**. C'est indispensable pour garder la confiance de son client. De plus, dans notre société actuelle, chacun est devenu un média et est davantage informé et responsable. La communication axée sur la RSE d'une entreprise est donc devenue un enjeu crucial si elle veut que les effets positifs de ses actions soient perçus par l'ensemble des consommateurs. Cette communication est à manier avec **justesse**. Les actions entreprises et communiquées doivent être **bénéfiques** pour le consommateur et centrées sur **ses enjeux prioritaires**. L'entreprise doit par conséquent **s'adapter à son contexte actuel et être visionnaire** en développant des communications qui ont du sens pour le citoyen aujourd'hui.

« Trop souvent, nous essayons de faire coïncider la réalité avec le modèle que nous en avons, en oubliant que ce devrait être l'inverse. Dans les périodes de grandes perturbations telles que l'époque actuelle, le changement devient la norme. Refuser cette norme, refuser de s'y plier, c'est courir droit à l'échec » (Ben-Shahar, 2018).

Bibliographie

A. Sources écrites

1. Livres et ouvrages

- Abbes, N. (2013). *L'entreprise responsable : De la responsabilité sociétale à la communication environnementale*. Paris: L'Harmattan.
- Adary, A. & al. (2015). *Communicator - 7e éd. - Toutes les clés de la communication*. Paris : Dunod.
- Billiet, S. (2017). *Les relations publiques – Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. Paris : Dunod.
- Boulbry, G ; & Petr, C. (2015). *10 cas de communication*. Paris : Dunod.
- Cadet, C. & al. (2010). *Communication*. Paris : Nathan.
- Capron, M. & Quareil-lanoizelee, F. (2004). *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*. Paris : La découverte.
- Chandler, A. D. (1962). *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation.
- Fahd, R. (2013). *Marketing durable*. Paris : Vuibert.
- Giroux, S. & Tremblay, G. (2002). *Méthodologie des sciences humaines : La recherche en action*. Paris : Pearson.
- Grosjean, S. & Bonneville, L. (2011). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière Education.
- Jahn, I. & Wargnier, X. (2015). *Réinventer la communication - Trouver l'accord parfait auprès de générations de plus en plus connectées*. Paris : Kawa.
- Kotler, P. (2009). *Marketing management*. Paris: Pearson.
- Lendrevie, J. & Lindon, D. (2000). *Mercator, Théorie et Pratique du Marketing*. Paris : Dalloz.
- Libaert, T. (2010). *Communication et environnement, le pacte impossible*. Paris : Presses universitaires de France.
- Libaert, T. (2018). *Communication*. Paris : Magnard-Vuibert.
- Malaval, P., Décaudin, J-M. & Devianne, G. (2016). *Pentacom, communication marketing b-to-c et b-to-b, corporate, digitale et responsable*. Paris : Pearson.
- Morel, P. (2012). *Communication institutionnelle*. Paris : Magnard-Vuibert.
- OECD. (2001). *Responsabilité des entreprises Initiatives privées et objectifs publics : Initiatives privées et objectifs publics*. Paris : OECD Publishing.
- Pigneur, Y. & Osterwalder, A. (2011). *Business Model Generation: Nouvelle génération*. Paris: Pearson.

2. Articles de revue ou de journal

- AFP. (2019, 7 avril). Tri des déchets : Domino's Pizza, Exki, Subway et Five Guys épinglés pour leur retard. *Le Parisien*. Récupéré de <http://www.leparisien.fr/societe/tri-des-dechets-domino-s-pizza-exki-subway-et-five-guys-epingles-pour-leur-retard-07-04-2019-8048199.php>
- Aron, C. & Chtourou, A. (2014). Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : quelle cohérence pour les firmes françaises ? *Association de recherche et publications en management « Gestion 2000 »*, 31(1), 91-115.
- Asselineau, A. & Piré-Lechalard, P. (2009). Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? *Management & Avenir* 26(6), 280-299.
- Belga. (2018, 13 juin). Crise du fipronil : tous les œufs présents sur le marché belge sont conformes, assure l'Afsc. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/actu/Luxembourg/crise-du-fipronil-tous-les-ufs-presents-sur-le-marche-belge-sont-conformes-assure-l-afsc-5b21221255326301e7816f1e>
- Belga. (2018, 27 juin). Il y a de plus en plus de personnes atteintes d'allergies en Luxembourg. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/actu/belgique/il-y-a-de-plus-en-plus-de-personnes-atteintes-d-allergies-en-belgique-5b3362e255324d3f13063768>
- Berhault, G., Chauveau, A., Fossati, M. (2012). Communication et développement durable : paradoxe et enthousiasme. *Victoires éditions « Vraiment durable »*, 1, 153-162.
- Bernard, Y., Godard, L., Hervé, F. & Zouaoui, M. (2018). Les Editos des Rapports de Développement Durable Servent-ils à Quelque Chose ? Une Etude Empirique de leur Capacité à Prédire la Performance RSE. *Finance Contrôle Stratégie*, 4. doi :10.4000/fcs.2717
- Berrethail, H. & Boukalkoul, E. (2016). Concept de l'image de marque. *Proceedings of the Marketing Spring Colloquy (MSC)*, 5, 86-104
- Boistel, P. (2008). La Réputation d'Entreprise : un Impact Majeur sur les Ressources de l'Entreprise. *Revue Management & Avenir*, 17, 11-27.
- Boulanger, N. (2011, 1 mars). Chez Nespresso, un avis négatif sur Twitter peut vous faire virer. *L'OBS*. Récupéré de <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-economie/20110301.RUE1118/chez-nespresso-un-avis-negatif-sur-twitter-peut-vous-faire-virer.html>
- Bouzon, A & Marty, S. (2015). Communication organisationnelle et développement durable. Vers un monde enchanté ? *Qualita*, 1. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01149801/document>
- Calvo, C. (2012, 9 juillet). Développement durable et stratégie d'entreprise. *Les Echos*. Récupéré de http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/07/09/cercle_49773.htm#M27ZR2fGPWqxrhMt.99
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-95.
- Cassart, B. (2019, 29 mars). L'éleveur Benoît Cassart est tête de liste pour Défi à l'Europe : « Qu'est-ce qu'un rural comme vous vient faire dans un parti urbain ? ». *Rtl*. Récupéré de <https://www.rtl.be/info/Luxembourg/politique/benoit-cassart-eleveur-tete-de-liste-pour-defi-a-l-europe-qu-est-ce-qu-un-rural-comme-vous-vient-faire-dans-un-parti-urbain-1111827.aspx>
- Cloot, A. (2015, 11 avril). Le consommateur a besoin d'être rassuré. *Le Soir*. Récupéré de <https://www.lesoir.be/art/847708/article/economie/rdv-ceo/2015-04-10/frederic-rouvez-exki-consommateur-besoin-d-etre-rassure>

- C.M. (2017, 28 avril). Quelles sont les entreprises présentes en Belgique qui ont bonne ou... mauvaise réputation ? *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/quelles-sont-les-entreprises-presentes-en-belgique-qui-ont-bonne-ou-mauvaise-reputation-59021d71cd70812a65aeeccf5>
- Courrier international. (2018, 3 août). Apple dépasse les 1 000 milliards de capitalisation boursière. *Courrier international*. Récupéré de <https://www.courrierinternational.com/article/marches-apple-depasse-les-1-000-milliards-de-capitalisation-boursiere>
- D’Almeida, N. (2005). De l’environnement au développement durable, l’institution d’un objet et la configuration d’une question. *Communication et organisation*, 26, 12-24.
- Dameron, S. & Very, P. (2018). Stratégie, information et diplomatie stratégiques : convergences et enjeux. *Finance Contrôle Stratégie*, 3. doi : 10.4000/fcs.2466
- Delavoet, D.-A. & al. (2011). Valeur de marque et réputation : un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance. *Sécurité et stratégie*, 2(6), 9 – 20.
- De Muelenaere, M. (2019, 29 mars). Loi climat : le refus de la révision est-il un échec pour les manifestants ? *Le Soir*. Récupéré de https://plus.lesoir.be/215331/article/2019-03-29/loi-climat-le-refus-de-la-revision-est-il-un-echec-pour-les-manifestants#_ga=2.182826662.1616763151.1554284945-1203466521.1531899786
- Devinney, T.M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad and the ugly of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 23(2), 44-56.
- Dowling, G. (1986). Managing your Corporate Image. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109-115.
- Duong, Q. (2005). La responsabilité sociale de l’entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? *Communication et organisation*, 1, 26-43.
- Faljaoui, A. (2019, 14 février). Qui est « Luxembourg A Manger », le géant britannique de la restauration rapide « de qualité » qui débarque à Bruxelles ? *Trends le vif*. Récupéré de <https://trends.levif.be/economie/entreprises/qui-est-Luxembourg-a-manger-le-geant-britannique-de-la-restauration-rapide-de-qualite-qui-debarque-a-bruxelles/article-opinion-1092541.html>
- Forbes. (2019, 30 avril). Environnement : Les Consommateurs Privilégient Les Marques Qui Ont Une Conscience Écolo. *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.fr/environnement/environnement-les-consommateurs-privilegient-les-marques-qui-ont-une-conscience-ecolo/?cn-reloaded=1>
- Fougerat, F. (2017, 30 mai). RSE : opportunité ou menace pour le business. *Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-170530-rse-opportunite-ou-menace-pour-le-business-2090500.php>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131 – 154.
- Haushofer, C. (2010). La communication responsable. *Environnement magazine*. Récupéré de <https://cdurable.info/La-communication-responsable-Communication-face-au-developpement-durable,1514.html>
- Jimenez, L. (2019, 3 janvier). 2019 sera marquée par une hausse du pouvoir d’achat. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/economie/conjoncture/2019-sera-marque-par-une-hausse-du-pouvoir-d-achat-5c2e19027b50a66d50e688cb>
- Kotchen, M. & Moon, J. (2012). Corporate Social Responsibility for Irresponsibility. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 12(1). doi: 10.1515/1935-1682.3308.

- Kpossa, M. (2015). La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées : quelle image perçue par le consommateur ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 16, 60-74.
- Ladd, B. (2018, 20 décembre). Was acquiring Whole Foods Amazon's 'Bridge Too Far? Forbes. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/brittainladd/2018/12/20/was-acquiring-whole-foods-amazons-bridge-too-far/#c2da25716381>
- La Libre. (2017, 18 janvier). Alimentation : les nouvelles habitudes de consommation en Luxembourg. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/lifestyle/food/alimentation-les-nouvelles-habitudes-de-consommation-en-Luxembourg-58d13c26cd70a15c9a47f1cd>
- La tribune. (2016, 11 juin). La cote de réputation de Volkswagen dégringole en France. *La tribune*. Récupéré de <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/la-cote-de-reputation-de-volkswagen-degringole-en-france-585841.html>
- Lauwrens, M. (2019, 4 mars). NewTree va ouvrir un café deux points zéro déchet à Bruxelles. *L'Echo*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/newtree-va-ouvrir-un-cafe-deux-points-zero-dechet-a-bruxelles/10103864.html>
- Libaert, T. (2014). La communication sur les sujets sensibles au prisme des sciences de l'information et de la communication. *RICSP*, 11, 81-100.
- Martin-Juchat, F. (2007). Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 1, 35 – 49.
- Penot, J.-L. (2011). L'innovation de la communication dans le développement durable des ressources humaines. *Romanian Journal of Economics*, 32, 46-59.
- Perez, R. (2002). L'actionnaire socialement responsable. *Lavoisier, Revue française de Gestion*, 141, 131-151.
- Petracco, M. (2018, 17 septembre). Quelle forme de communication pour une RSE visible et crédible ? *Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-quelle-forme-de-communication-pour-une-rse-visible-et-credibile-139148>
- Ramdani, L. (2012). Enjeux et défis pour une entreprise socialement responsable. *Revue Dirassat*, 17A.
- Ratier M. (2002). L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel, *Centre de recherche en Gestion*, 152.
- Rindova & al. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Ridole, M. (2019, 4 février). Pointé du doigt pour suremballage, Delhaize prend des mesures. *L'Echo*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/pointe-du-doigt-pour-suremballage-delhaize-prend-des-mesures/10094005.html>
- Rozencwajg, O. (2019). Un film alimentaire zéro déchet, à base de cire d'abeille, made in Wallonie. *RTBF*. Récupéré de https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_un-couple-de-wallons-met-le-film-alimentaire-a-l-heure-du-zero-dechet?id=10156340
- RTBF La Première. (2019, 2 février). « Flexitarisme » : le secret alimentaire pour rester en bonne santé ? *RTBF*. Récupéré de https://www.rtbf.be/info/societe/detail_flexitarisme-le-secret-alimentaire-pour-rester-en-bonne-sante?id=9844321

- Ruwet, C. (2009). Faut-il supprimer le « E » de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 4, 109-118.
- Sacré, J.-F. (2018, 28 février). Ma plus grande satisfaction ? Avoir su conserver l'authenticité du Pain Quotidien. *L'Echo*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/ma-plus-grande-satisfaction-avoir-su-conserver-l-authenticite-du-pain-quotidien/9987188.html>
- Schmidt, V. (2019, 2 avril). Fin des sacs à usage unique pour fruits et légumes. *Dhnet*. Récupéré de <https://www.dhnet.be/conso/consommation/fin-des-sacs-a-usage-unique-pour-fruits-et-legumes-5ca307887b50a60b4583e4c0>
- Sen, S. & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225- 243.
- Shimp, A. & Bearden, W. (1982). Warranty and Other Extrinsic Cue Effects on Consumers' risk perceptions. *Journal of Consumer Research*, 9, p.38-46.
- Tchotourian, I. (2006). Aspects environnementaux et sociaux de la R.S.E. et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise. *Management & Avenir*, 4(10), 57-77
- Tremblay, S. (2011). Développement durable et communication : vers un espace ouvert fondé sur la participation citoyenne, l'éthique du dialogue et l'interinfluence. *Télescope*, 17(2), 239-255.
- Walker, D. H., Bourne, L. M., & Shelley, A. (2008). Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction Management and Economics*, 26(6), 645-658.
- Weiler, P. & Dielemen, W. (2018, 28 septembre). Les consommateurs belges ont des convictions écologiques de très courte durée. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/debats/opinions/les-consommateurs-belges-ont-des-convictions-ecologiques-de-tres-courte-duree-5bacf3f5cd70d3638d90342c>
- Yoon, E. (1993). The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy A Business Service. *Journal of Business Research*, 27(3), 215-228.

3. Mémoires, thèses et syllabi

- Balineau, G. (2010). *Le commerce équitable : un outil de développement ?* (Thèse de doctorat). Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, Auvergne.
- Bourouina, Z. & Ferfour, K. (2018). *La stratégie de communication au service de l'image de marque d'une entreprise* (Mémoire de Master). Université de Béjaïa, Algérie.
- Dardenne, C. & al. (2018). *Nederlands-B3: Op weg naar het bedrijfsleven*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- Dauchez, A. (2014). *L'évolution de la stratégie d'image des entreprises et son influence sur la consommation* (Thèse de doctorat). University of Applied Sciences, Finlande.
- Debuisson, N. (2016). *Ecarts entre identité et image de marque* (Mémoire de Master). Louvain School of Management, Belgique.
- Deroux, S. (2018). *Plan de communication*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- Ejzyn, A. (2018). *Online Reputation Management*. Slides. ICHEC, Bruxelles.
- Ejzyn, A. (2018). *Internet marketing*. Slides. ICHEC, Bruxelles.
- Ejzyn, A. (2018). *Expérience client digitale B2C Partie 1*. Slides. ICHEC, Bruxelles.

- Gahungu, D. (2010). *Analyse de l'image de marque et de son influence sur la fidélité de la clientèle bancaire* (Thèse de doctorat). Université Cheikh Anta Diop, Dakar.
- Ghera, S. (2010). *Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise : une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes : le cas du secteur des produits de grande consommation* (Thèse de doctorat). Université de la Méditerranée, Aix Marseille.
- Lefranc, E. (2013). *Le management de l'expérience client : au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécue* (Thèse de doctorat). Conservatoire national des arts et métiers – CNAM, Paris.
- Mehor, H. (2015). *Le positionnement de l'image perçue de l'entreprise : cas de l'industrie agroalimentaire* (Thèse de doctorat). Université de Tlemcen, Algérie. Récupéré de <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/7928/1/positionnement-image-entreprise-algerienne-industrie-agroalimentaire.Doc.pdf>
- Paquet, G., Bawin, I., Schrooten, V. & Wattier, S. (2018). *Séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique*. Syllabus. ICHEC : Bruxelles.
- Robaa, G. (2015). *Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques de l'entreprise : le cas de l'intérim* (Thèse de doctorat). Université de Toulon, Provence.
- Stas, N. (2018). *Relations Publiques*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

4. Rapports

- Archer, B. & Boncler, J. (2015). *L'inventivité des PME en matière de communication*. Aquitaine : Centre de Recherche International PME. Récupéré de https://recherche-developpementpme.parisnanterre.fr/articles-et-auteurs/l-inventivite-des-pme-en-matiere-de-communication-602784.kjsp?RH=1391528894140_LANGUE
- Bodet, C. & Lamarche, T. (2013). *La RSE contribue-t-elle au développement durable ? : De la production de règles par les acteurs à une hypothétique montée en régime*. Paris : ACLN. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00912728>
- Breka, J.-N. & Kpoua, M. (2013). *Greenwashing et image perçue*. Paris : Marketing trends. Récupéré de archives.marketing-trends-congress.com/2013/pages/PDF/772.pdf
- Commission Européenne. (2014). *Comprendre les politiques de l'Union européenne – Sécurité alimentaire*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne
- Delporte, J.-M. (2016). *Les awards de l'économie durable. Des entreprises belges au sommet !* Bruxelles : Service Public Fédéral Economie. Récupéré de http://economie.fgov.be/fr/spf/SPF_Economie_Developpement_durable/
- Espuny, C. (2008). « Comment les organisations se saisissent-elles de l'« image verte » ? », Louvain : Communication et organisation. Récupéré de <http://communicationorganisation.revues.org/572>
- Grar, A. & Lahnyene, R. (2008). *Analyse de l'importance de la communication événementielle dans l'expression de la responsabilité sociale de l'entreprise*. Maroc : Telecom
- Novethic. (2004). *Développement durable et stratégie d'entreprise*. Paris : Federe, 3^{ème} Forum Européen pour le Développement durable et une Entreprise Responsable. Récupéré de <https://www.orse.org/fichier/2328>

- OCDE. (2002). *Les stratégies de développement durable : En quoi consistent-elles et comment les organismes de coopération pour le développement peuvent-ils les appuyer ?* France : OCDE l'observateur. Récupéré de www.oecd.org/publications/Pol_brief/
- Parguel, B. (2007). *Communication sociétale et capital-marque*. Aix-les-Bains : Actes du XXIIIème Congrès International de l'AFM.
- Rajotte, M. (2009). *Développer et gérer sa marque*. Montréal : HEC Montréal, Gouvernement du Québec. Récupéré de https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/.../DDE_Marque_Approb.pdf
- Swaen, V. & Vanhamme J. (2005). *See How 'Good' We Are: The Dangers of Using Corporate Social Activities in Communication Campaigns*. Toronto: Association of Consumer Research.
- Viney, G. (2000). *Le Principe de précaution : rapport au Premier ministre*. Paris : Odile Jacob - La Documentation française.
- Weber Shandwick. (2017). *Tendances alimentaires 2017 en Belgique*. Bruxelles : Weber Shandwick.

5. Documents internes

- Bosma, D. (2019). Liste téléphonique. [Document Word]. Bruxelles : EXKi.
- EXKi. (2017). Livret Rethink. [Brochure]. Bruxelles : EXKi.
- EXKi. (2018). Fonctions, rôles et responsabilités des collaborateurs dans les bureaux. [Document Word]. Bruxelles : EXKi.
- EXKi. (2018). Comparaison des actions en développement durable des concurrents directs. [Fichier PDF]. Bruxelles : EXKi.
- EXKi. (2018). Fonctions, rôles et responsabilités des collaborateurs en restaurant. [Document Word]. Bruxelles : EXKi.
- EXKi. (2019). Journée d'intégration. [Présentation Power Point]. Bruxelles : EXKi.
- EXKi. (2019). Liste de produits et boissons. [Document Excel]. Bruxelles : EXKi.
- EXKi. (2019). Rethink. [Présentation Power Point]. Bruxelles : EXKi.
- Steisel, N. & Rouvez, F. (2018). Message interne : les emballages. [Document Word]. Bruxelles : EXKi.
- Vanderheyden, K. (2018). Comparaison des actions en développement durable des concurrents directs. [Fichier PDF]. Bruxelles : EXKi.
- Vanderheyden, K. (2018). Etats des lieux des démarches Rethink. [Fichier PDF]. Bruxelles : EXKi.
- Vanderheyden, K. (2018). Liste des concurrents directs. [Fichier PDF]. Bruxelles : EXKi.

6. Sites WEB et pages WEB

- Académie des sciences commerciales. (2019). *Définition*. Récupéré le 30 avril 2019 de http://academie-des-sciences-commerciales.org/dictionnaire_new/definition.php?id=4906
- Accenture. (2019). *La majorité des consommateurs privilégient les entreprises qui prennent position sur les sujets qui leur tiennent à cœur*. Accenture. Récupéré le 3 mai 2019 de https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-94/Accenture-GCPR-2019.pdf

Allard-Huver, F. (2017). *Bienvenue dans l'ère du « greenwashing » : les nouvelles astuces pour vendre plus vert*. Slate. Récupéré le 14 mars 2019 de <http://www.slate.fr/story/140417/greenwashing-astuces-plus-vert>

Amis des aveugles. (2019). *Ne jetez plus vos bouchons en plastique à la poubelle !* Amis des aveugles. Récupéré le 25 avril 2019 de <https://amisdesaveugles.org/ne-jetez-plus-vos-bouchons.html>

André-Chaigneau, D. (2019). *Fast food, s'installer avec une franchise en 2019*. Toute la franchise. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A31813-fast-food-franchise-2019.html>

Aplsia. (2018). Les concepts ayant marqué 2018. *Aplsia*. Récupéré le 2 avril 2019 de <https://www.aplsia.be/Actualites/Les-concepts-ayant-marque-2018>

Aubry, J.-F. (2018). *1 repas sur 5 pris hors domicile en Europe*. Le monde du surgelé. Récupéré le 3 avril 2019 de <http://lemondedusurglele.fr/Actualites/Marches-et-reglementation/Fiche/6400/1-repas-sur-5-pris-hors-domicile-en-Europe#.XKNYEnduLmQ>

Belga. (2019). *Plus de 13 millions de Belges en 2070*. Metro. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://www.lalibre.be/actu/Luxembourg/crise-du-fipronil-tous-les-ufs-presents-sur-le-marche-belge-sont-conformes-assure-l-afsca-5b21221255326301e7816f1e>

Belga. (2019). *Le système Nutri-score a désormais un cadre légal*. Bx1. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://bx1.be/news/le-Luxembourg-nutri-score-a-desormais-un-cadre-legal/>

Boelen, C. (2019). *Colruyt Group : Des sacs réutilisables dès octobre 2019 dans tous ses magasins*. Gondola. Récupéré le 2 avril 2019 de <http://www.gondola.be/fr/news/food-retail/colruyt-group-des-sacs-reutilisables-des-octobre-2019-dans-tous-ses-magasins>

Boelen, C. (2019). *Quels types de produits les belges sont-ils prêts à payer plus cher ?* Gondola. Récupéré le 2 avril 2019 de <http://www.gondola.be/fr/news/food-retail/quels-types-de-produits-les-belges-sont-ils-prets-payer-plus-cher>

CHD. (2013). *Le marché de la restauration rapide et de la vente à emporter par CHD Expert*. Rapid et bon. Récupéré le 2 avril 2019 de <http://www.rapidetbon.com/documents/Le%20marche%20de%20la%20VAE-Restauration%20rapide.pdf>

CNED. (n.d). *Les stratégies de communication*. Campus-électronique. Récupéré le 14 janvier 2019 de CNED. www.campus-electronique.fr/.../Sequence.../Sequence_209K31TSPA0215.pdf

Cnrtl. (2019). *Cohérence*. Cnrtl. Récupéré le 8 avril 2019 de <http://www.cnrtl.fr/definition/coherence>

Colruyt. (2018). *In één oogopslag de voedingswaarde van een product met de Nutri-Score*. Colruyt. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://www.colruyt.be/nl/over-colruyt/persberichten/een-oogopslag-de-voedingswaarde-van-een-product-met-de-nutri-score>

Commission Européenne. (2018). *Plastique à usage unique*. Eceuropa. Récupéré le 3 avril 2019 de https://ec.europa.eu/commission/news/single-use-plastics-2018-may-28_fr

Consoglobe. (2010). *Les 10 pubs reines du Greenwashing...* Consoglobe. Récupéré le 14 avril 2019 de <https://www.consoglobe.com/10-pubs-reines-greenwashing-3963-cg>

Corniou, M. (2019). *Pourquoi le nombre de personnes allergiques explose-t-il ?* Quebec science. Récupéré le 26 mars 2019 de <https://www.quebecscience.qc.ca/sante/pourquoi-nombre-personnes-allergiques-explose/>

Cuzin, V. (2018). *Fast-food, fast-casual, fast-good : grands gagnants de la restauration en 2018 ?* Malou. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://malou.io/fast-food-fast-casual-fast-good-gagnants-restauration-2018/>

Delporte, J.-M. & Cuypers, D. (2014). *Vers une Luxembourg Pionnière de l'économie circulaire*. Health Belgium. Récupéré le 3 avril 2019 de https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/vers_une_belgique_pionniere_en_economie_circulaire.pdf

Drouin, P. (2015). *5 sources de trafic à exploiter pour plus de visiteurs*. Récupéré le 9 mai 2019 de <https://www.alesiacom.com/blog/comprendre-dou-vient-traffic-votre-site-web-faire-progresser>

Dufétel, C. (2018). *Exit le « fast good », place au « fast food » ! L'info durable*. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://www.linfordurable.fr/conso/exit-le-fast-food-place-au-fast-good-3423>

Elise. (2019). *Stop au fast food! Le « fast casual c'est tendance ! »*. Natura-sens. Récupéré le 24 avril 2019 de <https://www.natura-sense.com/blog/stop-au-fast-food-le-fast-casual-c-est-tendance.html>

El Khoury, M. (2018). *Travail des enfants : la lutte de Nestlé et de Nike*. ChangeTheWork. Récupéré le 12 décembre 2018 de <https://changethework.com/travail-des-enfants-nestle-nike/>

E-marketing. (2019). *Consommacteur*. E-marketing. Récupéré le 6 mai 2019 de <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Consommacteur-consom-acteur-241053.htm>

Equiterre. (2018). *Les principes du commerce équitable*. Equiterre. Récupéré le 16 décembre 2018 sur https://equiterre.org/sites/fichiers/divers/principes_commerce_equitable.pdf

EXKi. (2018). *Nos missions*. Récupéré le 28 novembre 2018 sur <https://www.exki.be/fr/nos-missions>

EXKi. (2019). *Notre histoire*. EXKi. Récupéré le 30 avril 2019 de <https://www.exki.be/fr/notre-histoire>

Fortune. (2019). *World's most admired companies*. Fortune. Récupéré le 22 février 2019 de <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>

Fournier, C. (2016). *Pour engager vos salariés, investissez dans la RSE*. E-rse. Récupéré le 3 mai 2019 de <https://e-rse.net/engagement-salaries-rse-communication-20307/#gs.8wc3j5>

Fournier, C. (2018). *Comment mettre la RSE au cœur de vos canaux de ventes pour améliorer vos performances ?* E-rse. Récupéré le 1 mai 2019 de <https://e-rse.net/rse-canaux-de-ventes-performances-271172/#gs.8jx36i>

Fournier, C. (2018). *Les consommateurs prêts à récompenser les entreprises qui s'engagent*. E-rse. Récupéré le 3 mai 2019 de <https://e-rse.net/consommateurs-recompenser-entreprises-engagees-270640/#gs.8yjt07>

Fournier, C. (2018). *Les consommateurs continuent de se tourner vers les produits durables*. E-rse. Récupéré le 3 mai 2019 de <https://e-rse.net/les-consommateurs-continuent-de-se-tourner-vers-les-produits-durables-271452/#gs.8yuqcp>

Galarza, D. (2018). *Why Panera Bread's Parent Company Is Buying Pret a Manger*. Eater. Récupéré le 8 avril 2019 de <https://www.eater.com/2018/5/29/17404776/jab-buys-Luxembourg-a-manger-panera-bread-peets-coffee>

Ganois, Y. (2013). *Du consommateur au consom'acteur*. Cdurable. Récupéré le 14 avril 2019 de <https://cdurable.info/Du-consommateur-au-consom-acteur.html>

Gioglio, J. (2016). *Why Pret A Manger Is Using Twitter to Plan Its Next Move*. Convince and convert. Récupéré le 6 avril 2019 de <https://www.convinceandconvert.com/social-media-case-studies/why-Luxembourg-a-manger-is-using-twitter/>

Girardot, L. (2019). *Démarche RSE des entreprises : du must have au must do*. Welcome to the jungle. Récupéré le 3 mai 2019 de <https://recruiters.welcometothejungle.co/fr/articles/demarche-rse-des-entreprises-du-must-have-au-must-do>

Henrich, E. (2019). *La consommation responsable dans l'agroalimentaire : une opportunité de croissance ?* E-rse. Récupéré le 3 mai 2019 de <https://e-rse.net/consommation-responsible-agroalimentaire-opportunite-croissance-272386/#gs.8w9mpn>

Highfield, V. (2014). *6 Things Pret A Manger Learnt About Social Media*. Total customer. Récupéré le 6 avril 2019 de <http://www.totalcustomer.org/2014/07/03/6-things-Luxembourg-manger-learnt-social-media/>

Hobbs, T. (2015). *Pret A Manger's marketing boss on succeeding without advertising*. Marketing week. Récupéré le 6 avril 2019 de <https://www.marketingweek.com/2015/04/17/Luxembourg-a-mangers-marketing-boss-on-succeeding-without-advertising/>

Ingham, M. (2018). *Responsabilité et/ou irresponsabilité sociale d'entreprise? Dr Jekyll et/ou Mr Hyde?* Hal archives. Récupéré le 28 octobre 2018 de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01720072>

Instagram. (2019). *Homepage*. Instagram. Récupéré le 29 avril 2019 de <https://www.instagram.com/>

Joly, C. (2018). *Le Greenwashing, manipulation marketing*. Expertise peexeo. Récupéré le 14 avril 2019 de <https://expertise.peexeo.com/le-greenwashing-manipulation-marketing/>

Lambin, J.-J. (2009). *Réputation, image de marque et notoriété : quelles significations ?* Cadderéputation. Récupéré le 03 janvier 2019 de <http://caddereputation.over-blog.com/article-36423098.html>

La perche bio. (2019). *Enfin une solution naturelle et bio*. La perche bio. Récupéré le 25 avril 2019 de <https://www.laperche.bio>

Larousse. (2019). *Image*. Larousse. Récupéré le 10 janvier 2019 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/image/41604>

Leclercq, A. (2019). *La paille en paille ? Parce que les idées les plus simples sont les meilleures*. Positiv. Récupéré le 25 avril 2019 de <https://positivr.fr/paille-en-paille-la-perche/>

Le Pain Quotidien. (2019). *Notre histoire*. Le Pain Quotidien. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://www.lepainquotidien.com/be/fr/story>

Magdelaine, C. (2012). *Marée noire due au naufrage de l'Erika : Total définitivement condamné, préjudice écologique reconnu*. Notre planète. Récupéré le 7 janvier 2019 de https://www.notre-planete.info/actualites/3476-Erika_Total_prejudice_ecologique

Marketing durable. (2010). *Promotions : 3 exemples à suivre*. Marketing durable. Récupéré le 12 avril 2019 de <http://www.marketingdurable.net/promotions-3-exemples-a-suivre>

Maud. (2018). *Tendance food : zoom sur le fast casual*. Foodpowa. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://www.foodpowa.com/tendance-food-fast-casual/>

Micronutris. (2019). *Nos 3 principes*. Micronutris. Récupéré le 25 avril 2019 de <https://www.micronutris.com/fr/1-entreprise>

Neerman, P. (2019). *Danone et Unilever récompensés pour leurs innovations écologiques, selon un rapport du bureau d'étude CDP*. RetailDetail. Récupéré le 3 mai 2019 de <https://www.business-humanrights.org/fr/danone-et-unilever-recompenses-pour-leurs-innovations-ecologiques-selon-un-rapport-du-bureau-d-etude-cdp>

Orange. (2017). *EXKi, un concept qui s'étend de marché en marché*. Jumpforward. Récupéré le 10 avril 2019 de <https://www.jumpforward.be/fr/interview/exki-un-concept-qui-setend-de-marche-en-marche>

Paul. (2019). *Homepage*. Paul Récupéré le 3 mars 2019 de <https://www.paul.fr>

Petit, P. (2017). *Huile de palme : Nestlé, Hershey et Mars ne respectent pas leurs promesses*. Consoglobe. Récupéré le 12 décembre 2018 sur <https://www.consoglobe.com/huile-de-palme-nestle-hershey-mars-cg>

Pollan, M. (2017). *Tendances alimentaires 2017 en Luxembourg*. Weber Shandwick. Récupéré le 3 avril 2019 de <http://webershandwick.be/wp-content/uploads/2017/03/2017-Tendances-Alimentaires-en-Luxembourg.pdf>

Priyankar. (2018). *Starbucks, une stratégie marketing bien pensée*. Les fees de la soif. Récupéré le 5 avril 2019 de <http://lesfeesdla-soif.iscom-digital.com/2018/02/19/starbucks-strategie-marketing-bien-pensee/>

Publicis. (2018). *Les chiffres clés de la restauration rapide*. Newsroom. Récupéré le 9 mai 2019 de www.newsroom-publicismedia.fr/les-chiffres-de-la-restauration-rapide

Redaction. (2013). *Le pain, plus fort que la pub ?* Pub. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://pub.be/fr/le-pain-plus-fort-que-la-pub/>

RetailDetail. (2018). *L'horeca perd du terrain face à la livraison à domicile et l'on-the-go*. RetailDetail. Récupéré le 2 avril 2019 de <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/l'horeca-perd-du-terrain-face-a-la-livraison-a-domicile-et-l-on-the-go>

Retaildetail. (2018). *L'alimentation bio ne cesse de gagner en popularité*. GfK. Récupéré le 30 décembre 2018 sur <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/%C2%AB-l%E2%80%99alimentation-bio-ne-cesse-de-gagner-en-popularit%C3%A9-%C2%BB>

RetailDetail. (2019). *McDonald's mise sur l'intelligence artificielle*. RetailDetail. Récupéré le 02 avril 2019 de <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/mcdonald-s-mise-sur-l-intelligence-artificielle>

RetailDetail. (2019). *Waitrose introduit des jardins potagers suspendus dans les supermarchés*. RetailDetail. Récupéré le 2 avril 2019 de [https://www.retaildetail.be/fr/news/food/waitrose-introduit-des-jardins-potagers-suspendus-dans-les-supermarchés](https://www.retaildetail.be/fr/news/food/waitrose-introduit-des-jardins-potagers-suspendus-dans-les-supermarches)

Rosenthal, F. (2012). *Prêt à Manger ou la promesse du « fait sur place »*. E-marketing. Récupéré le 8 avril 2019 de <https://www.e-marketing.fr/Thematique/retail-1095/Breves/Luxembourg-Manger-promesse-fait-place-191853.htm#typ7TogMCc6J7Eg5.97>

Rouse, M. (2019). *Les milléniaux (generation Y)*. Techtarget. Récupéré le 14 mai 2019 de <https://whatis.techtarget.com/fr/definition/Les-millenniaux-generation-millenaire>

Sacré, J.-F. (2019). *Prêt A Manger va débarquer à Bruxelles*. L'Echo. Récupéré le 18 mars 2019 de <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/Luxembourg-a-manger-va-debarquer-a-bruxelles/10094981.html>

Schrauwen, K. (2018). *Sustainability: An important marketing responsibility*. The House Of Marketing. Récupéré le 2 avril 2019 de <https://www.thehouseofmarketing.be/blog/sustainability-an-important-marketing-responsibility>

SPF Economie. (2018). *Les services*. SPF Economie. Récupéré le 2 avril 2019 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/secteurs-specifiques/les-services>

SPF Economie. (2018). *Au 1er janvier 2018, la Belgique comptait 11.376.070 habitants*. Statbel. Récupéré le 14 mai 2019 de <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/au-1er-janvier-2018-la-belgique-comptait-11376070-habitants>

Statbel. (2017). *Un tiers de nos dépenses consacré au logement*. Statbel. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-tiers-de-nos-depenses-consacre-au-logement>

Statbel. (2017). *Budget des ménages*. Statbel. Récupéré le 14 mars 2019 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages>

Teisson. G. (2019). *Etude sur les stratégies de marque : Starbucks*. Dans ta pub. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://www.danstapub.com/etude-sur-les-strategies-de-marque-starbucks/>

TerraChoice. (2010). *Les péchés de mascarade écologique 2010 : rapport sur les prétentions environnementales dans les marchés de consommation nord-américains*. Sins of greenwashing. Récupéré le 20 mars 2019 de <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/>

Too Good To Go. (2019). *Homepage*. Too Good To Go. Récupéré le 9 mai 2019 de <https://toogoodtogo.be/fr-be/business>

Trends Top. (2018). *Exki*. Récupéré le 28 novembre 2018 sur <https://trendstop.levif.be/fr/detail/472429986/exki.aspx>

Van Rompaey, S. (2019). *Carrefour ouvre son premier « Walk-in Drive » à Bruxelles*. RetailDetail. Récupéré le 2 avril 2019 de <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/carrefour-ouvre-son-premier-‘walk-drive’-à-bruxelles>

Van Rompaey, S. (2019). *HelloFresh vise l'équilibre en 2019*. RetailDetail. Récupéré le 2 avril 2019 de <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/hellofresh-vise-l'équilibre-en-2019>

Wattitude. (2019). *Film alimentaire réutilisable*. Wattitude. Récupéré le 25 avril 2019 de <https://www.wattitude.be/fr/catalog/film-alimentaire-reutilisable~993d230a-fa69-c43f-aaa4-39ec3c271973>

B. Sources orales

1. Entretiens

- Baraffe, M. (2019, 28 mars). *Chargé en marketing digital*. [Entretien]. Bruxelles.
- Baudry, A. (2019, 20 février). *Academy Project Coordinator*. [Entretien]. Bruxelles.
- Bocquet, C. (2019, 28 mars). *Marketing project leader*. [Entretien]. Bruxelles.
- Bajraktari, N. (2019, 18 mars). *Quality trainer*. [Entretien]. Bruxelles.
- De Bonhome, A. (2019, 27 mars). *Expert en études de marché*. [Entretien]. Bruxelles.
- Delmestre, D. (2019, 12 mars). *Manager EXKi Saint-Lazare*. [Entretien]. Paris
- Le Goff, C. (2019, 26 mars). *Sales EXKi Delivery*. [Entretien]. Bruxelles.
- Page, M. (2019, 6 mai). *Talent Manager*. [Entretien]. Bruxelles.
- Rouvez, F. (2019, 16 mars). *CEO*. [Entretien]. Bruxelles.
- Ruwet, C. (2019, 30 avril). *Chargée de cours « Business ethics and Corporate social Responsibility » et expert en CSR et ISO*. [Entretien]. Bruxelles.

2. Documents audio-visuels

- Arte. (2018, 1 septembre). *Starbucks sans filtre*. [Emission Webdiffusée]. Dans Arte. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=WxYFgyzyOdQ>
- Chassé, C. (2016, 1 septembre). *Le monde selon Subway 2015 reportage choc sur le mastodonte du sandwich*. [Emission Webdiffusée]. Dans *Special Investigation*, Canal+. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=QvwQH5e7A3A>
- d’Humières, P. (2014, 1 février). *RSE, de l'éthique au business - Intelligence économique*. [Vidéo en ligne]. Dans *France 24*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=gtTmSQbiQ8E>
- EXKi Restaurant. (2016, 9 juin). *EXKi – Rethink – Gaspillage, le défi alimentaire*. [Vidéo en ligne]. Dans *EXKi Restaurant*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=0SdXN97QUvg>
- France 2. (2018, 22 octobre). *Envoyé spécial. L'intégrale de jeudi 18 octobre 2018 (France 2)*. [Vidéo en ligne]. Dans *Envoyé Spécial*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=DQyg7T4RZ-E>
- Mélon, M. (2018, 30 mars). *Ne jetez pas vos bouchons en plastique, la société Eloy va les transformer*. [Emission Webdiffusée]. Dans *RTBF*. Récupéré de https://www.rtf.be/info/regions/liege/detail_ne-jetez-pas-vos-bouchons-en-plastique-la-societe-eloy-va-les-transformer?id=9879943
- Prévo, F. (2016, 08 septembre). *Manager la réputation de l'entreprise* [Vidéo en ligne]. Dans *Xerfi Canal*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=54bgbj4muIo>
- Rouvez, F. (2016, 29 avril). *BIG BOSS, magazine économique. Zoom sur l'entreprise Exki !* [Vidéo en ligne]. Dans *BX1*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=KLcTUvIU6Mw>
- Schaal, B. (2018, 23 mars). *Fini le recyclage des bouchons en plastique ? Ou quand la solidarité se heurte à la rentabilité*. [Emission Webdiffusée]. Dans *RTBF*. Récupéré de https://www.rtf.be/info/regions/liege/detail_fini-le-recyclage-des-bouchons-en-plastique-ou-quand-la-solidarite-se-heurte-a-la-rentabilite?id=9874696

Compléments bibliographiques

A. Sources écrites

1. Livres et ouvrages

Aaker, A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.

Dacheux, E. (1994), *Les stratégies de communication persuasive dans l'Union européenne*, Paris : L'Harmattan.

D'Almeida, N. (2001). *Les promesses de la communication*. Paris : Presses universitaires de France.

D'Almeida, N. (2007). *La société du jugement : essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Paris : Armand Colin.

Decaudin, J.-M. (1999). *La communication marketing, concepts, techniques, stratégies* (2^{ème} édition). Paris : Economica.

Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M. & Scibetta, C. (2000). *Communication Des Entreprises, Stratégies Et Pratiques*. Paris : Nathan.

Digout, J. & Besson, L. (2016). *Web social – Le Web 2.0 au service de la création de valeur*. Paris : Vuibert. Récupéré de https://books.google.be/books?id=zvGWDQAAQBAJ&pg=PT115&lpg=PT115&dq=perception+par+le+client+du+rapport+entre+ce+qu%E2%80%99il+obtient+et+ce+qu%E2%80%99il+donne+%C2%BB+val eur+per%C3%A7ue&source=bl&ots=-Ka9KjXqAk&sig=ACfU3U2o02d6EilW8Wa9S-nBZgsNjcyPzA&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwid9JDB_fvfAhVEblAKHVS0B2oQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=perception%20par%20le%20client%20du%20rapport%20entre%20ce%20qu%E2%80%99il%20obtient%20et%20ce%20qu%E2%80%99il%20donne%20%C2%BB%20valeur%20per%C3%A7ue&f=false

Gauthier, C. (2006). *Marketing et Développement Durable : le développement durable au cœur de l'entreprise*. Paris : Dunod.

Georges, L. (2002). *Branding management : la marque, de l'idée à l'action* (3^{ème} édition). Paris : Pearson.

Hetzel, P. (2002). *Planète conso : Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Paris : Editions d'Organisation.

Igalens, J. (2012). *La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques*. Paris : Eyrolles.

Lendrevie, J. et Levy, J. (2014). *Mercator tout le marketing à l'ère numérique*. Paris : Dunod.

Libaert, T & al. (2018). *Communication de crise*. Paris : Pearson. Récupéré de <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=zqRhDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=image+notori%C3%A7ue+C3%A9+r%C3%A9putation&ots=JtfC0Ienus&sig=3tIYRWrrEb3H1ROErpyDyo67ZLY#v=onepage&q=image%20notori%C3%A7ue+C3%A9%20r%C3%A9putation&f=false>

Maisonneuve, D. (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Québec : Presses de l'Université du Québec

- Mannering, K. (2000). *Successvol omgaan met moeilijke mensen*. Pays-Bas: Deltas Central Publishing House.
- Notebaert, J.F. & Séjeau, W. (2010). *Écoblanchiment, quand les 4×4 sauvent la planète*. Paris : Les Petits Matins.
- Nyssen, H. (1971). *Lexique du marketing*. Paris : Delpire.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Sicard, M.-C. (2008). *Identité de marque*. Paris : Eyrolles. Récupéré de https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212541885/Chap6_Sicard.pdf
- Touraine, A. (1969). *La Société postindustrielle*. Naissance d'une société, Paris, Denoël.
- Tremplay, S., D'Almeida, N. & Libaert, T. (2018). *Développement durable - Une communication qui se démarque*. Québec : Presses de l'Université du Québec. Récupéré de <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=2slKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=developpement+durable+RSE+notions&ots=tOgy2arltz&sig=oR3G8n5k3uq-8JxZIVK-1eb311Y#v=onepage&q=developpement%20durable%20RSE%20notions&f=false>
- Yates, S. (2018). *Introduction aux relations publiques : Fondements, enjeux et pratiques*. Québec : Presses de l'université de Québec. Récupéré de https://books.google.be/books?id=sp9qDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

2. Articles de revue ou de journal

- Abbott, W.F. & Monsen R.J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501-515.
- Albinger, H.S. & Freeman, S.J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243–253.
- Baudu, L. (2009, 8 septembre). Paul partage son pain quotidien. *La tribune*. Récupéré de <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/tpe-pme/263520/paul-partage-son-pain-quotidien.html>
- Benoît-Moreau F., Parguel B. & Larceneux F. (2010). Mieux vaut bien faire et le faire dire : Le rôle des notations environnementales dans la régulation du greenwashing. *Etats Généraux du Management*. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00636236/document>
- Bernstein D. (2009). Rhetoric and reputation: some thoughts on corporate dissonance. *Management Decision*, 47(4), 603-615.
- Berry, L.L. (2000). Cultivating service brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond To Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bory, A. & Lochard, Y. (2008). La RSE, entre relations publiques et outil politique. *I.R.E.S La Revue de l'Ires*, 57(2).

- Broise (de la) P. & Lamarche T. (2006). Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ? *Presses universitaires du Septentrion*, 1, 210-216. Récupéré de <https://journals.openedition.org/communication/878>
- Capron, M. (2005). Les Nouvelles Responsabilités Sociétales des Entreprises : de quelles Nouveautés s'agit-il ? *Revue des Sciences de Gestion*, 1, 47 – 54.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Chase, D. & Smith, T. (1992). Consumers keen on green but marketers don't deliver. *Advertising Age*, 63, 2.
- Christiaens, J. (2018, 29 octobre). L'alimentation comme contre-pouvoir : quand manger devient un acte politique. *ParisMatch*. Récupéré de <https://parismatch.be/actualites/societe/192306/lalimentation-comme-contre-pouvoir-quand-manger-devient-un-acte-politique>
- Crilly, D., Zollo, M. & Hansen, M.T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429-1448.
- Dacheux, E. (2001). Etudier le marketing à la lumière de la communication. *Presses Universitaires de France*, « *L'année sociologique* », 51(2), 411-427.
- Daudé, B. & Noël, C. (2006). La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité. *Management & Avenir*, 4(10), 39-56.
- Debenedetti, A. & Philippe, D. (2011). Stratégie de Communication Environnementale et Construction de Légitimité. Le Cas de PSA Peugeot Citroën. *Décision Marketing*, 61, 64.
- Derbaix C., Gérard, P. & Lardinois, T. (1994). Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage. *Recherche et Applications en Marketing*, 9.
- Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37 – 51.
- Falquy, I. (2018, 29 mai). La stratégie marketing de Starbucks : la fidélisation à l'extrême. *L'Echo*. Récupéré de <https://start.lesechos.fr/actus/industrie-services/la-strategie-marketing-de-starbucks-la-fidelisation-a-l-extreme-11980.php>
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1, p.7-8.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *Times Magazine*, p.122 -126.
- Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research policy*, 32(2), 277-300.
- GiraConseil. (2012, 15 février). La restauration rapide, marché de 32 milliards d'euros, tient salon à Paris. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/dernieres-depeches/afp/la-restauration-rapide-marche-de-32-milliards-d-euros-tient-salon-a-paris-51b92b0ce4b0de6db9ce3c8a>
- Gond, J.-P. & Moon, J. (2011). Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept. *Corporate Social Responsibility*, 1, 1-28.
- Greening, D.W. & Turban, D.B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-280.

Grenier, C. & Gambarelli, F. (2011). Peut-on gérer l'image corporate pour impliquer les parties prenantes ? Le cas des maisons de retraites. *Gestion 2000*, 28(3), 103-120.

Greusart, R. (2010, 30 mai). Le Pain Quotidien : pourquoi le « Mc Do du riche » fait un carton. *Nouvel obs*. Récupéré de <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-economie/20100530.RUE6773/le-pain-quotidien-pourquoi-le-mc-do-du-riche-fait-un-carton.html>

Hetzel, P. (1996). Les Entreprises Face aux Nouvelles Formes de Consommation. *Revue Française de Gestion*, 110, 70-82.

Huguet, S. (2009, 9 août). Paul partage son pain quotidien. *La tribune*. Récupéré de <https://www.latribune.fr/journal/edition-du-0909/business-industrie/pme/263520/paul-partage-son-pain-quotidien.html>

Jouvet, F. (2018, 31 mai). Les Belges d'EXKI débarquent en Allemagne et en Espagne. *L'Echo*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/les-belges-d-exki-debarquent-en-allemande-et-en-espagne/10017485.html>

Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing Research*, 57(29), 1-22.

Kessous, M. (2014, 30 octobre). L'indélébile marée noire. *Le Monde*. Récupéré de https://www.lemonde.fr/televvisions-radio/article/2014/10/30/l-indelebile-maree-noire_4515305_1655027.html

Labbé-Pinlon, B. (2007). Conséquences à court et plus long terme du comportement de butinage: une application au sein de l'espace loisirs d'un hypermarché. *Recherche et Applications en Marketing*, 22(4), 5-2.

Lamarche, T. (2009). Les nouvelles institutions de la "mesure" de la rse entre communication et évaluation. *Revue de l'Organisation Responsable*, p.18.

Lantos, G.P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 1(7), 595-630.

Lauwrens, M. (2015, 21 août). Le Pain Quotidien teste le fast-food végétalien. *L'Echo*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/le-pain-quotidien-teste-le-fast-food-vegetalien/9667198.html>

Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of management review*, 25(4), 760-777.

Libaert, T. (2006). Communication et développement durable : des relations ambiguës. *Communication et langages*, 150, 127-133.

Ma, A. (2007, 29 novembre). Le Pain quotidien plus bio. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/le-pain-quotidien-plus-bio-51b896c4e4b0de6db9b0fd9d>

Mayer, V. & Duval, G. (2003, 1 novembre). Responsabilité sociale : les entreprises rechignent à rendre des comptes. *Alternatives économiques*. Récupéré de <https://www.alternatives-economiques.fr/responsabilite-sociale-entreprises-rechignent-a-rendre-comptes/00027728>

Mendelow, A. (1983). Environmental Scanning--The Impact of the Stakeholder Concept. *ICIS*, 20.

Meulders, R. (2012, 25 février). Le Pain Quotidien ouvre au Brésil. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/le-pain-quotidien-ouvre-au-bresil-51b8e646e4b0de6db9c59e15>

- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3 - 15.
- Mohr, L.A., Webb, D.J. & Harris, K.E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate governance*, 1(2), 16-22.
- Olivesi, S. (2006). Communication d'entreprise : une économie du pouvoir. *La Revue*, 44(1), 65-69.
- Patten D.M. (1992). Exposure, legitimacy and social disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 10, 297-308.
- Perez, R. (2004). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 211, 29-46.
- Pesqueux, Y. (2007). La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion ? *Sciences de gestion*, 64, 209-223.
- Pesqueux, Y. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise : un dialogue sans interlocuteur ? *Eres « Vie Sociale »*, 3, 137-154.
- Philippe, D. & Durand, R. (2009). Communication Environnementale et Réputation de l'Organisation. *Revue Française de Gestion*, 194(19), 45-63.
- Pras, B. (1999). Les paradoxes du marketing. *Revue française de gestion*, 125.
- Pupion, P.C. (2013). Développement durable- RSE : une quête de légitimité des banques européennes. *Gestion 2000*, 30(6).
- Ratier, M. (2003). L'image de marque à la frontière de nombreux concepts. *Centre de recherche en Gestion*, 158.
- Reichheld, F.F. & Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113.
- Reynolds, T.J & Guttman, J. (1984). Advertising is Image Management. *Journal of Advertising Research*, 24(1), 27-37.
- Rivollier, H. (2013, 3 mai). Les bonnes pratiques de la communication responsable aujourd'hui. *Les Echos*. Récupéré de http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/04/09/cercle_69897.htm
- Roberts R.W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholders theory. *Accounting Organization and Society*, 17(6), 595-612.
- Rouvez, F. (2015, 11 avril). Le RDV CEO. *Le Soir*. Récupéré de <https://www.lesoir.be/art/847708/article/economie/rdv-ceo/2015-04-10/frederic-rouvez-exki-consommateur-besoin-d-etre-rassure>
- Rosier, C. (2019, 4 janvier). Simone a soif : des boissons bio et bruxelloises. *RTBF*. Récupéré de https://www.rtf.be/tendance/cuisine/actu/detail_simone-a-soif-des-boissons-bio-et-bruxelloises?id=10083097
- Sacré, J.-F. (2019, 28 juin). Burger King ouvrira 45 restaurants en Luxembourg d'ici 2022. *L'Echo*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/burger-king-ouvrira-45-restaurants-en-Luxembourg-d-ici-2022/10026311.html>

- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Swaen, V. & Chumpitaz, R.C. (2008). L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la confiance du consommateur. *Recherche et Application Marketing*, 23(4), 7-35.
- Swaen, V. & Vanhamme, J. (2005). The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: Does Source Credibility Matter? *Advances in Consumer Research*, 32, 590-591.
- Swart, T.A. (1983). Brand Symbols and Message Differentiation: Viable Tools For Products Differentiation? *Journal of Advertising Research*, 23(5), p 59-64.
- Thiery, P. (2005). Marketing et Responsabilité Sociétale de l'entreprise : Entre civisme et cynisme. *Décision Marketing*, 38, 59-69.
- Tilcsik, A. (2010). From Ritual to Reality: Demography, Ideology, and Decoupling in a Post- Communist Government Agency. *Academy of Management Journal*, 53, 1474-1498.
- Tixier, P. (2004). Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale ? Les années 2000 : un tournant dans l'entreprise. *Revue Française du Marketing*, 200, 13-26.
- Vila-Raimondi, M. & Salmon, M. (2008). La politique de communication. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 45(1), 64-69.
- Walliser B. (2003). L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage. *Recherche et Applications en Marketing*, 18(1), 65-94.
- Zaoual, A.-R. (2014). Pour une contribution du management stratégique à l'écologie industrielle. *Développement durable et territoires*, 5(1).

3. Mémoires, thèses et syllabi

- De Quirini, I. (2018). *Gestion des marques*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- Djerroud, S. & Ferchouli, H. (2016). *L'impact de l'image de marque sur le comportement des consommateurs de la Wilaya de Bejaia* (Mémoire de Master). Université de Béjaïa, Algérie.
- Ghekière, M. & Meunier, J. (2018). *Etude de l'image de la commune de Lessines : Perception et attentes des citoyens* (Mémoire de Master). Université catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve.
- Jurková, J. (2011). *La responsabilité sociale des entreprises : le cas pratique de la société Philip Morris* (Mémoire de Master). Université Palacký, Olomouc.
- Marguet, A.-C. (2008). *L'identité d'entreprise* (Mémoire de quatrième année). Université Robert Schuman, Strasbourg.

4. Rapports

- Amaazoul, H. (2011). *Impact du Développement Durable sur le Marketing : Approche par image, réputation et notoriété*. Oudja : Madeo. Récupéré de http://www.madeo.ma/Files/communication_encg_2011.pdf
- Capron, M. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La découverte.

Daubret, A. (2017). *Des associations accompagnent la démarche RSE des entreprises*. France : Parjal de Comité 21

Euzéby, F & al (2013). *Composantes et influence de la notoriété et de la réputation sur la prise de décision relative à l'achat en ligne d'un spectacle*. La Rochelle : Université de La Rochelle. Récupéré le 30 janvier 2019 de <https://hal-univ-rochelle.archives-ouvertes.fr/hal-01675140/document>

Mathieu, P. (2008). *La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires*. Bruxelles : Association Francophone de Comptabilité. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00769063>

Robert-Demontrond P. (2002). *Portée stratégique de l'effort de soutenabilité sociale du développement économique*. Nantes : Actes du XIIIe Congrès de l'AGRH

Sempels, C. (2003). *Vers une meilleure compréhension de l'image de marque des entreprises de service : application au secteur bancaire belge*. Louvain : IAG. Récupéré de https://cdn.uclouvain.be/public/Exports%20reddot/iag/.../WP_108_Sempels.pdf

Swaen, V. & Vanhamme, J. (2003). *L'utilisation de l'argument "citoyen" dans les campagnes de communication : analyse de risques dans la perspective d'une crise*. Tunis : Actes de la conférence de l'Association Française de Marketing.

5. Sites WEB et pages WEB

Azad, J. (2016). *Advertising Planning*. Imajiniyation. Récupéré le 6 avril 2019 de <https://imajiniyation.com/Luxembourg-a-manger-mock-campaign>

Batail, N. (2004). *L'éthique en tant qu'axe de communication : vraie prise de conscience ou simple réponse commerciale ?* Esc Wesford. Récupéré le 16 décembre 2018 sur https://www.memoireonline.com/01/06/73/m_ethique-communication-prise-de-conscience9.html

Bathelot, B. (2019). *Définition : 4P*. Définitions marketing. Récupéré le 9 mai 2019 de <https://definitions-marketing.com/definition/4p/>

Bel-first. (2018). *L'accès instantané aux données des entreprises belges et luxembourgeoises*. Belfirst. Récupéré le 28 novembre 2018 de https://belfirst.bvdinfo.com/version-20181126/Search.CompanyName.serv?_CID=39&context=3G44D2GEXYWNFUD&EditSearchStep=true&SearchStepId=Current.%7b3c05a74a-4d7d-4e4f-b621-17d350f3b2ba%7d0

Boelen, C. (2018). *Colruyt ouvre son premier Bio-Planet urbain*. Gondola. Récupéré le 2 avril 2019 de <http://www.gondola.be/fr/news/food-retail/colruyt-ouvre-son-premier-bio-planet-urbain>

Bosteels, K. (2019). *Collect & Go (beaucoup) plus cher que le magasin Colruyt*. RetailDetail. Récupéré le 2 avril 2019 de <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/collect-go-beaucoup-plus-cher-que-le-magasin-colruyt>

Ccpt. (2019). *Obligations particulières pour les entreprises belges cotées en bourse*. Ccpt. Récupéré le 13 avril 2019 de <https://cppt-conseildentreprise.be/fr/accueil/conseil-dentreprise/missions-en-matiere-dinformations-economiques-et-financieres/information-annuelle/obligations-particulieres-pour-les-entreprises-belges-cotees-en-bourse>

Chatard, A. (2016). *Les marques iconiques : la communication de Starbucks*. Il était une pub. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://iletaitunepub.fr/2016/02/les-marques-iconiques-la-communication-de-starbucks>

CO2logic. (2013). *Réduire l'empreinte carbone du Pain Quotidien à travers New York*. CO2logic. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://www.co2logic.com/fr/case-study/réduire-l'empreinte-carbone-du-pain-quotidien-à-travers-new-york>

CSC. (2019). *Le journal de l'Horeca de la CSC : édition 2019*. CSC. Récupéré le 3 avril 2019 de <https://csc-alimentation-service.csc-en-ligne.be/Images/HORECAKRANT-FR-2019-tcm196-445026.pdf>

Ecoresponsabilité. (2019). *Le guide de l'éco-responsabilité. Consommation durable et déchets. Ecoresponsabilité*. Ecoresponsabilité. Récupéré le 12 avril 2019 de <http://www.ecoresponsabilite.ademe.fr/n/exemples-d-actions/n:178>

E-rse. (2017). *Agence de communication responsable : définition et organisation dans le secteur de l'éco-communication*. E-rse. Récupéré le 12 avril 2019 de <https://e-rse.net/definitions/agence-communication-responsable-rse/#gs.5a795y>

Essence. (2019). *Prêt A Manger*. Essenceglobal. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://www.essenceglobal.com/Luxembourg-a-manger/>

Greenwashing. (2012). *Exemples de Greenwashing.fr*. Greenwashing. Récupéré le 14 avril 2019 de <http://www.greenwashing.fr/exemples.html>

Hope, S. (2017). *La stratégie de Toyota en matière environnementale*. Institut Lean France. Récupéré le 04 décembre 2018 sur <https://www.institut-lean-france.fr/strategie-de-toyota-matiere-environnementale-entretien-steve-hope/>

Ibsa. (2016). *Enquête sur le budget des ménages (12/2017)*. Ibsa. Récupéré le 14 mars 2019 de <http://ibsa.brussels/themes/revenus-et-depenses-des-menages#.XioI1PZFxMs>

Jennings, H. (2018). *Pret A Manger Reaffirms Commitment to Labeling After Second Death*. Pr news online. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://www.prnewsonline.com/Luxembourg-a-manger-reaffirms-commitment-to-labeling-after-second-death>

Larousse. (2019). *Communication*. Larousse. Récupéré le 24 mars 2019 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561>

Marketing durable. (2009). *Consom'acteur*. Marketing durable. Récupéré le 14 avril 2019 de <https://www.marketingdurable.net/consomacteur>

Marquesolidaires. (2011). *Paul « partage son pain »*. Marquesolidaires. Récupéré le 5 avril 2019 de <http://www.marquesolidaires.com/article-paul-partage-son-pain-67759942.html>

Miniot, C. (2011). *Prêt à Manger : un nom bien Français pour un concept très British*. Themavision. Récupéré le 6 avril 2019 de http://www.themavision.fr/jcms/rw_281868/Luxembourg-a-manger-un-nom-bien-francais-pour-un-concept-tres-british

Nature et Découvertes. (2018). *Nos 6 engagements*. Nature et Découvertes. Récupéré le 03 décembre 2018 sur <https://www.natureetdecouvertes.com/progres-durable/nos-6-engagements>

Nature et Découvertes. (2018). *Développement durable*. Nature et Découvertes. Récupéré le 03 décembre 2018 sur <https://www.natureetdecouvertes.com/progres-durable/developpement-durable>

Nature et Découvertes. (2019). *Thés*. Nature et Découvertes. Récupéré le 25 avril 2019 de <https://www.natureetdecouvertes.com/thes-epicerie/tisanes-infusions/coffrets-infusions/infusions-a-composer-soi-meme-61159810>

OIP. (2012). *Yves Rocher n°1 en développement durable en France*. L'observatoire indépendant de la publicité. Récupéré le 08 décembre 2018 sur <http://observatoiredelapublicite.fr/2012/03/21/yves-rocher-n%C2%B01-en-developpement-durable-en-france-asterisque/>

Paul. (2017). *Paul s'engage*. Paul. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://www.paul.fr/fr/content/8-des-engagements>

Prêt à Manger. (2019). *Nos valeurs*. Prêt à Manger. Récupéré le 8 avril 2019 de <https://www.pretamanger.fr/fr-fr/engagements>

Quick. (2018). *Qualité*. Quick. Récupéré le 04 décembre 2018 sur <https://www.quick.fr/page/qualite>

Redaction. (2016). *Du Pain Quotidien sur les routes*. Pub. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://pub.be/fr/du-pain-quotidien-sur-les-routes/>

Redaction. (2018). *Le Pain Quotidien et Simone A Soif se mettent à table*. Pub. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://pub.be/fr/le-pain-quotidien-et-simone-a-soif-se-mettent-a-table/>

RetailDetail. (2018). *La chaîne Exki en pleine croissance se lance en Allemagne et en Espagne*.

RetailDetail. Récupéré le 28 novembre 2018 sur <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/la-cha%C3%AEne-exki-en-pleine-croissance-se-lance-en-allemande-et-en-espagne>

Rilos, V. (2017). *Innovation et RSE : vers une innovation plus frugale et responsable*. E-rse. Récupéré le 3 mai 2019 de <https://e-rse.net/rse-innovation-frugale-responsable-rse-lib-25034/#gs.8wf42a>

Rosenthal, F. (2016). *Quand Prêt à Manger invite ses clients à donner leur avis*. Retail-distribution. Récupéré le 8 avril 2019 de <http://www.retail-distribution.info/2015/11/quand-Luxembourg-a-manger-invite-ses-clients-a-donner-leur-avis.html>

Roussillon, T. (2007). *Renforce son engagement aux côtés d' Action contre la Faim*. ThymCitron. Récupéré le 5 avril 2019 de <http://thymcitron2.blogspot.com/2007/06/renforce-son-engagement-aux-cts-d.html?m=1>

SPF. (2018). *Quelles entreprises*. Finances belgium. Récupéré le 30 décembre 2018 sur <https://finances.belgium.be/fr/entreprises/grandes-entreprises/quelles-entreprises>

Starbucks. (2019). *Responsabilité*. Starbucks. Récupéré le 8 avril 2019 de <https://www.starbucks.fr/responsabilite>

Truchot, A. (2018). *La communauté est la nouvelle sécurité et 3 autres tendances en RSE*. Boréal. Récupéré le 5 avril 2019 de <https://www.boreal-is.com/fr/blog/communaute-nouvelle-securite-3-autres-tendances-rse/>

B. Sources orales

1. Documents audio-visuels

Belymam, Z. (2016, 19 août). *RSE en entreprise : Mythe ou Réalité ? Partie 1*. [Vidéo en ligne]. Dans *Toulouse Business School Casablanca*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=8Vu60TpUdEs>

Blondel, R. (2016, 15 juin). *Interview de Robin Blondel, directeur produits & marketing Exki*. [Vidéo en ligne]. Dans *FoodStart*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=klDQAzJsFSY>

Bodart, V. (2019, 11 janvier). *Malgré la hausse du pouvoir d'achat, les Belges ont peu consommé en 2018*. [Emission Webdiffusée]. Dans *RTBF*. Journal de l'éco. Récupéré de https://www.rtf.be/info/economie/detail_malgre-la-hausse-du-pouvoir-d-achat-les-belges-ont-peu-consomme-en-2018?id=10115708

Bonne-maman. (2014, 3 mai). *Crème Vanille* [Vidéo en ligne]. Dans *Bonne-maman*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=ZU8cA9Unzis>

Commen. (2015, 28 février). *La e-Réputation des marques et la Responsabilité Sociale des entreprises*. [Vidéo en ligne]. Dans *E-rse*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=ecT6qiSfozI>

Lanne, M.-C. (2012, 5 décembre). *Questions sur la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). [Tendances Communication]*. [Vidéo en ligne]. Dans *Stratégies Formations*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=-yp8WPPHTyM>

Paul. (2013, novembre 2013). *Mission Handicap PAUL*. [Vidéo en ligne]. Dans *Paul*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=c7Oc-B7Wu4E&feature=youtu.be>

Schwarz, J. (2018, 15 juin). *Communication responsable : manipulation, effet de mode ou réelle transformation ?* [Vidéo en ligne]. Dans *Econovia*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=nRYIxbW7YzY>