HEC MONTRĒAL

Mise en oeuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et du développement durable :

Les cas d'agences de communication responsables

Par
Marie-Claude Lacerte

Directeur de recherche : Jonathan Deschênes

Sciences de la gestion
(Marketing)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maitrise ès sciences
(M.Sc.)

Avril 2015

© Marie-Claude Lacerte, 2015

AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL

Sommaire

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable représentent pour le marketing un véritable changement de paradigme par rapport à son modèle initial, basé sur l'hyperconsommation. Cela implique notamment de revoir ses pratiques, de considérer des parties prenantes plus nombreuses et d'établir une relation d'écoute et de partage avec celles-ci. Dans ce contexte, des agences de communication marketing dites responsables se sont mobilisées pour revoir leur modèle d'affaires et redéfinir les normes de leur industrie. Elles ont révisé leurs objectifs de performance, souhaitant générer des bénéfices à la fois pour la société et l'environnement.

La recherche marketing s'est intéressée à la RSE et au développement durable, mais accorde peu d'attention aux agences de communication. Elle couvre partiellement les implications de la communication responsable pour les entreprises et ne permet pas de comprendre le fonctionnement interne des agences de communication. Ce mémoire souhaite donc adresser ces lacunes. La problématique de recherche vise à comprendre comment les agences de communication responsables ont mis en oeuvre la RSE et le développement durable dans leur entreprise. Plus précisément, ce mémoire a pour objectifs de répondre aux questions suivantes :

- Qui sont les agences de communication responsables?
- Pourquoi ont-elles développé leur proposition de valeur en se basant sur la responsabilité sociale?
- Comment ont-elles intégré les principes de la responsabilité sociale à la communication?
- Comment ont-elles déployé leur proposition de valeur?

L'étude de cas a été choisie pour y parvenir, puisqu'il s'agit d'une méthodologie appropriée pour adresser des phénomènes émergents et peu étudiés. Cinq cas ont été étudiés, soit les agences Mieux, Sidièse, Inoxia, Limite et RC2C. La sélection visait à ne retenir que les agences les plus engagées en termes de RSE et de développement durable, puisqu'il s'agit selon nous d'un terrain d'étude propice à la découverte de pratiques d'avant-garde.

La revue de littérature se base sur la perspective de la création de valeur pour lier à la fois les concepts de RSE, de développement durable, de marketing et de modèle d'affaires. Tout d'abord, si la RSE et le développement durable ont des origines théoriques distinctes, les concepts convergent maintenant vers l'idée de créer de la valeur à la fois économique, sociale et environnementale. Ensuite, le marketing est présenté comme une fonction créatrice de valeur autant pour l'entreprise que pour ses parties prenantes. Finalement, le modèle d'affaires est la représentation du processus de création de valeur d'une entreprise. Autrement dit, ce dernier est un cadre pour analyser le fonctionnement des agences de communication responsables.

Les résultats nous permettent d'abord de présenter les agences Mieux, Limite, Sidièse et RC2C en expliquant le processus de mise en oeuvre de la RSE et du développement durable de chacune d'entre

elles, de la prise de conscience du dirigeant à l'établissement de pratiques responsables. Ensuite, les modèles d'affaires des agences sont présentés sous la forme intercas en fonction de quatre composantes : La proposition de valeur, l'interface externe, l'infrastructure et les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Finalement, le cas d'Inoxia est présenté. Cette agence est traitée dans une section séparée considérant les particularités de l'idéologie militante de ses dirigeants et les caractéristiques uniques de son modèle d'affaires. À travers son projet le plus important, un espace de collaboration et de *co-working* multi-disciplinaire nommé Darwin éco-système, Inoxia propose effectivement un modèle qui sort du cadre auquel nous nous attendions.

Ce mémoire permet d'abord d'alimenter la littérature scientifique sur les agences de communication, plus spécifiquement sur celles qui ont mis en oeuvre la RSE et le développement durable au centre de leur modèle d'affaires. Une recherche par étude de cas permet de faire émerger des découvertes menant à l'amélioration des cadres conceptuels actuels ou à l'exploration de nouvelles avenues de recherche. Ce mémoire contribue ensuite à la compréhension de la communication responsable, un sujet peu étudié de manière holistique dans l'industrie du marketing.

La présente recherche offre aussi des contributions aux professionnels intéressés par la mise en oeuvre de la RSE et du développement durable dans le contexte de la communication marketing. L'analyse de cas est une approche intéressante pour présenter des exemples inspirants d'entreprises réelles. Les professionnels en apprendront également sur les façons de communiquer leurs engagements sociaux et environnementaux de manière plus responsable.

Finalement, différentes avenues de recherche sont proposées pour poursuivre la recherche sur les agences de communication responsables et sur la communication responsable.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises, RSE, développement durable, triple bottom line, marketing, communication responsable, modèle d'affaires, création de valeur, agence de communication.

Table des matières

Liste des tableaux **9**

Liste des figures **10**

Remerciements **11**

CHAPITRE I : Introduction **12**

CHAPITRE II : Revue de littérature **15**

2.0 Introduction **15**

2.1 Création de valeur économique, sociale et environnementale : Les perspectives de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable **16**

2.1.1 Justification du choix des concepts 16

2.1.2 Définitions, origines et distinctions 17

2.1.3 Convergences théoriques 18

Vers une définition tridimensionnelle *18*

Une redéfinition de la relation entre l'entreprise et son environnement *19*

2.1.4 Création de valeur : Concept émergent pour aborder les objectifs économiques, sociaux et environnementaux des entreprises 20

2.1.5 Mise en oeuvre de la RSE et du développement durable : La perspective du processus de changement organisationnel 22

2.2 Marketing responsable : De la fonction organisationnelle à l'agence de communication **26**

2.2.1 Création de valeur et relation avec les parties prenantes : Liens naturels entre le marketing, la RSE et le développement durable 26

2.2.2 Concepts pour délimiter le marketing responsable 28

2.2.3 Communication responsable : Définitions et implications pour les entreprises 30

2.2.4 Agences de communication 35

Définition *35*

Littérature sur les agences *35*

Engagements sociaux et environnementaux des agences de communication *36*

2.3 Modèle d'affaires durable **38**

2.3.1 Justification du choix du concept 38

2.3.2 Origines et description sommaire du concept de modèle d'affaires 39

2.3.3 Modèles de modèles d'affaires dans la recherche académique 39

2.3.4 Littérature sur les modèles d'affaires durables 41

Perspectives théoriques *41*

Modèles de modèle d'affaires incluant la valeur sociale et/ou environnementale *44*

2.3.5 Synthèse des modèles de modèles d'affaires étudiés 45

2.4 Conclusion **48**

CHAPITRE III : Méthodologie **49**

3.0 Introduction **49**

3.1 Définition et justification de l'approche méthodologique **49**

3.2 Sélection des cas **50**

3.2.1 Critères de sélection 50

Pays d'origine *50*

Engagement responsable *51*

Caractéristiques distinctives des cas *52*

3.2.2 Processus de sélection 53

Étape 1 : Identification des agences de communication potentiellement responsables *53*

Étape 2 : Vérification des pratiques internes des agences *54*

Étape 3 : Consultation d'un expert pour sélectionner les agences les plus engagées *54*

Étape 4 : Évaluation en fonction des critères distinctifs pour sélectionner des cas variés *54*

3.2.3 Justification du nombre de cas retenus 56

3.3 Déroulement des collectes de données primaires et secondaires **56**

3.4 Analyse **58**

3.5 Considérations éthiques **58**

CHAPITRE IV : Analyse des résultats et discussion **60**

4.0 Introduction **60**

4.1 Brève présentation des cas **61**

4.1.1 Mieux 61

4.1.2 Limite 62

4.1.3 Sidièse 63

4.1.4 RC2C 66

4.1.5 Discussion 68

Discours sur la RSE et le développement durable *68*

L'influence du dirigeant pour initier et soutenir les pratiques responsables *69*

Entre l'intuition et la formalisation *69*

4.2 Modèles d'affaires des agences de communication responsables **71**

4.2.1 Introduction 71

4.2.2 Propositions de valeur : Appropriation de la RSE et du développement durable à travers le concept de communication responsable 71

Les services traditionnels offerts par les agences de communication responsables étudiées *72*

La communication basée sur l'hyperconsommation, un modèle qui s'essouffle *73*

La communication responsable, un nouveau paradigme *73*

Discours sur la normalisation et la régulation de la communication *75*

4.2.3 Interface externe : Communiquer de manière responsable *77*

Une révision des canaux et de la relation avec ses publics : Adresser la forme et le message de la communication *78*

Activités clés : La sélection et la sensibilisation des clients *83*

4.2.4 Infrastructure : Agir de manière responsable 87

Les éco-gestes et l'implication sociale *88*

La gestion des ressources humaines *89*

Les partenaires clés *96*

4.2.5 Aspects économiques, sociaux et environnementaux : Trouver l'équilibre 98

Les bénéfices et les coûts *98*

Une forme juridique à but lucratif sans enrichissement perpétuel *100*

L'analyse au cas par cas et le bon sens *102*

4.2.6 Discussion 103

Les niveaux d'interprétation de la RSE et du développement durable *103*

La perspective des agences dans les discussions sur l'évolution de l'industrie de la communication *106*

Les modèles d'affaires des agences de communication responsables *107*

4.3 Pousser la communication et la responsabilité sociale plus loin : Inoxia et Darwin éco-système 109

4.3.1 Introduction 109

4.3.2 Intégration du développement durable en trois phases 109

4.3.3 Structure organisationnelle du Groupe Évolution, d'Inoxia et de Darwin éco-système 111

4.3.4 Position militante en faveur d'une nouvelle idéologie 113

4.3.5 Modèle d'affaires d'Inoxia et liens avec Darwin éco-système 116

Communication responsable *116*

Pratiques internes et gouvernance *117*

4.3.6 Discussion 119

Un modèle en transformation *119*

De l'innovation organisationnelle à l'innovation systémique *120*

CHAPITRE V : CONCLUSION 122

Bibliographie 126

ANNEXES 132

Liste des tableaux

Tableau 2.1. Résumé des résultats de Montiel (2008) sur des distinctions entre la RSE et le développement durable 18

Tableau 2.2. Définitions de concepts centrés sur la création de valeur 22

Tableau 2.3. Modèles par niveaux du développement de la RSE Maon et al. (2010, p.31) 25

Tableau 2.4. Dernières définitions de l'American Marketing Association (AMA) 27

Tableau 2.5. Exemples de solutions à considérer pour revoir le mix marketing en fonction de la RSE (Kotler, 2011) 30

Tableau 2.6. Définitions de la communication en lien avec la RSE et le développement durable 32

Tableau 2.7. Définitions et composantes du modèle d'affaires 40

Tableau 2.8. Conceptualisations utilisées dans les recherches principales sur les modèles d'affaires durables 45

Tableau 2.9. Descriptions des blocs du modèle d'affaires. 47

Tableau 3.1. Caractéristiques distinctives des cas 52

Tableau 3.2. Sélection des cas : Justification de l'inclusion ou de l'exclusion des agences de communication 54

Tableau 3.3. Caractéristiques distinctives des agences de communication les plus proactives de leur industrie 55

Tableau 3.4. Sources de données primaires et secondaires par agence 57

Tableau 4.1. Synthèses des actions associées à la communication et à la gestion responsable dans les agences de communication 108

Liste des figures

Figure 2.1. Cadre compréhensif de la revue de littérature 15

Figure 2.2. Relations entre développement durable, développement durable (appliqué à l'entreprise) et RSE. Adaptation de Ebner et Baumgartner (2008). 20

Figure 2.4. Dimensions de l'heuristique du modèle d'affaires durable (Stubbs et Cocklin, 2008, p. 114) 43

Figure 2.5. Les quatre composantes d'un modèle d'affaires social, Yunus et al. (2010, p.319) 44

Figure 4.1. Propositions de valeur 72

Figure 4.2. Interface externe 77

Figure 4.3. Infrastructure 87

Figure 4.4. Aspects économiques, sociaux et environnementaux 98

Figure 4.5. Niveaux d'interprétation de la responsabilité 104

Figure 4.6. « Montée en puissance stratégique du développement durable », Inoxia. Janvier 2011. 111

Figure 4.7. Porte-feuille du Groupe Évolution. Octobre 2012. 112

Figure 4.8. « Les outils du développement durable », Inoxia. Janvier 2011. 113

Figure 4.9. Illustration d'un modèle d'affaires basé sur les systèmes, Stubbs et Cocklin (2008, p. 124) 121

Remerciements

Cher mémoire,

Tu es l'une des meilleures et des pires expériences de ma vie. Merci de m'avoir fait réaliser que je ne souhaite pas faire de doctorat... du moins, pour le moment. Tout de même, merci de m'avoir initiée au monde de la recherche. Merci de m'avoir fait découvrir de si belles entreprises. Merci de m'avoir inspiréepour le reste de ma carrière. Merci de m'avoir ouvert tant de portes. Mémoire, merci de m'avoir obligée à me questionner sur le sens de mon propre cheminement. Une page blanche est un rendez-vous, parfois douloureux, avec soi-même. Merci de me faire réaliser que l'esprit est océan en constant mouvement et merci de m'avoir appris à orienter mes propres voiles. Au terme de cette recherche, je constate que mes apprentissages dépassent de loin le cadre de la théorie.

Surtout, merci de m'avoir permis de croiser sur ma route autant de personnes curieuses et généreuses de leur temps. Je t'en suis éternellement reconnaissante.

Merci à Jonathan de m'avoir permis d'exprimer ma propre personnalité de chercheure. Merci aux entrepreneurs et aux dirigeants rencontrés et à tous ceux qui ont fait partie de mon cheminement de maitrise. Merci à Fabien, Gabriel, Sabrina, Nabil, Marlei, Luciano, Franck, Luis, Christine, Johanne. Merci à Andrée et Richard, Liliane, Susy, Josiane, Guillaume, Robert, Layla, Marzolaine et Guillaume, Véronique et Tony et Vincenzo, toute l'équipe de l'AECS 2012-2013 : Charles-Antoine, Jannie, Lorenzo, Émilie, Andréa, Pierre-Marc, Renaud, François, Céleste et Alexie, Adam et Jeanne-Laurence, Marie, Mélisanne et Grant, Émilie, Andréa, Karine, Josiane, Isabelle, Daniel, Pierre-Luc, Jean-François, Maxime, Isabelle, mon équipe de balle-molle et la communauté du Parc Jeanne-Mance. Merci à l'équipe du Pôle IDEOS, à l'équipe de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale-HEC Montréal, à la Famille Paul Simard, à la Fondation Benoît Duchesne et merci à HEC Montréal.

Marie-Claude

Ps : Ne t'inquiète pas, tout le papier imprimé pour ta réalisation sera composté sur mon balcon et permettra de nourrir mes plantes.

CHAPITRE I : Introduction

We need entrepreneurs and leaders with the courage and conviction to take bold action ahead of others. We also need radically new business models that create true value for the environment and society, bring competitive advantage to companies, and have the potential to transform industries globally.

- Westerlund (2013)

L'influence de l'écologie et des préoccupations environnementales est, avec le web, l'une des deux tendances importantes identifiées par Dussart et Nantel (2007) concernant l'évolution future du marketing. Non seulement les consommateurs et citoyens exigent-ils des pratiques d'affaires plus responsables à l'égard de la société et de l'environnement, mais ils ont maintenant le pouvoir de se prononcer publiquement sur les entreprises grâce au web et aux médias sociaux (Dussart et Nantel, 2007). Une pression sociale majeure vient aussi des nouvelles habitudes de consommation plus responsables et des styles de vie simplifiés. Pour Kotler (2011), la recherche d'attributs concernant les dimensions sociales ou environnementales d'un produit correspond au Marketing 3.0, après la considération des attributs fonctionnels (Marketing 1.0) et émotionnels (Marketing 2.0). Parfois, certains consommateurs souhaitent même diminuer leur consommation pour adopter un style de vie non centré sur le matérialisme. Le développement durable amène ainsi une évaluation de certains principes et concepts fondamentaux du marketing, comme le dogme de la vente à tout prix (Fuller, 1999).

L'industrie de la communication marketing ne fait pas exception à cette pression sociale, alors qu'elle subit « une véritable crise de sens et une remise en question de ses principes de base » (OCR, 2012, p. 4). Un nouveau type d'organisation émerge ainsi depuis quelques années dans ce secteur en réponse aux nouvelles attentes et comportements des parties prenantes : les agences de communication responsables. Ce phénomène est visible dans plusieurs pays, notamment au Canada, en France, en Belgique, en Suisse, au Maroc, aux États-Unis, en Angleterre, en Australie et en Nouvelle-Zélande[1]. Ces agences responsables ont intégré les principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et du développement durable à leur modèle d'affaires. Autrement dit, elles cherchent à générer des profits tout en contribuant à l'amélioration de la société et de l'environnement (Boons et Lüdeke-Freund, 2012). Leur offre de services peut comprendre du conseil en communication responsable ou en stratégie d'intégration du développement durable. Elles déploient également un ensemble de pratiques plus responsables à l'interne : gouvernance éthique, conception écologique des campagnes, conditions de travail avantageuses pour les employés, relations équitables avec les fournisseurs, etc. En résumé, les agences de communication responsables tentent de redéfinir l'essence même du métier de

[1] Dans son « Tableau de bord de la communication responsable » publié en 2012, l'Observatoire de la consommation responsable (OCR) identifie 22 agences en France et 7 au Québec qui positionnent leur offre comme étant responsable. Des recherches sur le Web permettent de trouver des agences supplémentaires.

communicateur au regard des nouveaux impératifs sociaux et environnementaux de leur secteur (OCR, 2012).

La recherche marketing s'est intéressée à la responsabilité sociale et au développement durable, comme en témoigne la prolifération de concepts et de courants tels que le marketing social, le marketing de causes, le marketing environnemental, l'achat socialement responsable et la consommation responsable (Maignan et Ferrell, 2004). Au cours des dernières années, l'intérêt de recherche a porté sur les perceptions et les réactions des consommateurs face aux initiatives responsables des entreprises. La recherche a aussi largement étudié le lien entre RSE et performance financière, de même que ses variables modératrices et médiatrices : réputation, confiance et bouche-à-oreille (Pergelova et Angulo-Ruiz, 2013). Finalement, la littérature aborde les implications de la RSE et du développement durable pour les éléments du mix marketing traditionnel (produit, prix, place et promotion) (Kotler, 2011). De cette perspective, la communication est vue comme un outil de valorisation des actions plus responsables et plus écologiques des organisations menant à la construction d'une image positive et à l'augmentation des ventes (Fuller, 1999). Les sujets abordés par la recherche couvrent ainsi un ensemble de tactiques promotionnelles comme l'étiquetage environnemental (éco-labels), les déclarations environnementales, les associations de marques et les rapports annuels de RSE ou de développement durable (Emery, 2012).

Ceci étant dit, l'état de la recherche actuelle ne nous permet pas de comprendre le fonctionnement des agences de communication responsables. En effet, la communication responsable est un concept émergent encore peu défini par les chercheurs (OCR, 2012). Benoît-Moreau et al. (2010) perçoivent dans ce type de communication un nouveau paradigme de fonctionnement. Or, la communication responsable telle que définie par les chercheurs se limite généralement à la promotion des engagements sociaux et environnementaux des entreprises. Peu d'articles portent sur les actions en amont de l'élaboration des campagnes publicitaires.

De plus, les études sur les enjeux sociaux et environnementaux des agences de communication sont quasi inexistantes. Les exceptions sont Hunt et Chonko (1987) qui ont abordé les problèmes éthiques auxquels font face les cadres d'agences de publicité, Waller et Lanis (2009) qui analysent les façons grâce auxquelles les plus grosses agences mondiales communiquent leur engagement social dans leurs rapports annuels et Waller (2010) qui aborde les bénéfices associés à la réalisation de mandats pro bono pour les agences de publicité. En fait, les agences de communication sont peu étudiées de manière générale. La recherche en marketing s'intéresse plutôt à la fonction ou au département marketing des entreprises. En 1973, Evans remarque la rareté des études sur les spécificités organisationnelles des agences de publicité lorsqu'il tente de réaliser une revue de littérature sur le sujet. Presque vingt ans plus tard, Butkys et Herpel (1992) mentionnent que les agences ont historiquement évité toute auto-analyse. Encore aujourd'hui, la littérature à leur égard est disparate et très limitée. Les quelques sujets couverts sont le processus d'achat de services (West, 1997), la relation agence-client (Lace, 1998; Harris et Taylor, 2003; Davies et Prince, 2005 et Waller et al., 2010), la réalité des agences en fonction de leur

taille (Boojihawon, 2007; Evans, 1973) et l'autopromotion ou la gestion de marque des agences (Butkys et Herpel, 1992; Zednik, 2008).

Considérant ces lacunes, ce mémoire vise à comprendre comment les agences de communication dites responsables ont mis en oeuvre la RSE et le développement durable dans leur modèle d'affaires. Plus précisément, il a pour objectifs de répondre aux questions suivantes :

- Qui sont les agences de communication responsables?
- Pourquoi ont-elles développé leur proposition de valeur en se basant sur la responsabilité sociale?
- Comment ont-elles intégré les principes de la responsabilité sociale à la communication?
- Comment ont-elles déployé leur proposition de valeur?

La méthodologie d'étude de cas multiples est choisie pour répondre à la question de recherche, considérant le manque de connaissances sur la problématique. Cette approche est particulièrement efficace pour l'étude de phénomènes complexes et peu couverts (Yin, 2009), comme celui des agences de communication responsables. Elle permet d'obtenir un riche portrait des entreprises par l'analyse en profondeur de sources d'information variées sur chacune d'elle. Au total, cinq cas sont étudiés. L'objectif de la sélection des cas est de ne retenir que les agences les plus proactives, c'est-à-dire celles ayant intégré la RSE dans le plus grand nombre d'éléments de leur entreprise. Les agences ont été sélectionnées sur le marché français considérant l'avancement des pratiques de communication responsable en France comparativement aux autres pays identifiés.

Ce mémoire permet d'abord d'alimenter la littérature scientifique sur les agences de communication, plus spécifiquement sur celles qui ont mis en oeuvre la RSE et le développement durable au centre de leur modèle d'affaires. Une recherche par étude de cas permet de faire émerger des découvertes menant à l'amélioration des cadres conceptuels actuels ou à l'exploration de nouvelles avenues de recherche. Ce mémoire contribue ensuite à la compréhension de la communication responsable, un sujet peu étudié de manière holistique dans l'industrie du marketing.

La présente recherche offre aussi des contributions aux professionnels intéressés par la mise en oeuvre de la RSE et du développement durable dans le contexte de la communication marketing. L'analyse de cas est une approche intéressante pour présenter des exemples inspirants d'entreprises réelles. Les professionnels en apprendront également sur les façons de communiquer leurs engagements sociaux et environnementaux de manière plus responsable.

La revue de littérature comporte trois sections : La création de valeur analysée des perspectives de la RSE et du développement durable (section 2.1), le marketing responsable (section 2.2) et les modèles d'affaires responsables (section 2.3). La justification de l'approche méthodologique et du processus de sélection des cas s'ensuit (chapitre 3). Puis, les résultats sont présentés et discutés (chapitre 4). La conclusion mentionne finalement les contributions théoriques et managériales et les avenues de recherche (chapitre 5).

CHAPITRE II : Revue de littérature

2.0 Introduction

Ce mémoire s'intéresse aux agences de communication responsables, que nous définissons comme des entreprises ayant pour objectif de créer de la valeur économique, sociale et environnementale (Boons et Lüdeke-Freund, 2012). La notion de création de valeur est intéressante pour ce mémoire, car elle permet de lier à la fois la RSE, le développement durable, le marketing et le modèle d'affaires. Le marketing est présenté comme un outil de création de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes, alors que le modèle d'affaires est la représentation du processus de création de valeur des entreprises. Nous nous appuyons donc sur cette notion pour construire le fin conducteur de la revue de littérature.

Tel que l'illustre la Figure 2.1, la revue de littérature cherche donc à couvrir trois éléments principaux : l'objectif de création de valeur grâce à la RSE et au développement durable, l'outil de création de valeur (le marketing) et le processus de création de valeur (le modèle d'affaires). La première partie de la revue de littérature porte sur la RSE et le développement durable. Nous expliquerons d'abord pourquoi ces deux concepts ont été choisis pour aborder la problématique, pour ensuite les définir. La notion de création de valeur est introduite par la suite. La seconde partie présente comment les disciplines du marketing et de la communication ont adressé et intégré les principes de la RSE et du développement durable. Elle définit ensuite les agences de communication et trace le portrait de la littérature à leur sujet. La dernière partie présente le concept de modèle d'affaires et explique les implications de la RSE et du développement durable sur les modèles d'affaires. Le concept de modèle d'affaires a été choisi pour étudier la mise en oeuvre de la RSE et du développement durable par les entreprises, car il permet d'expliquer le processus de création de valeur de toute organisation.

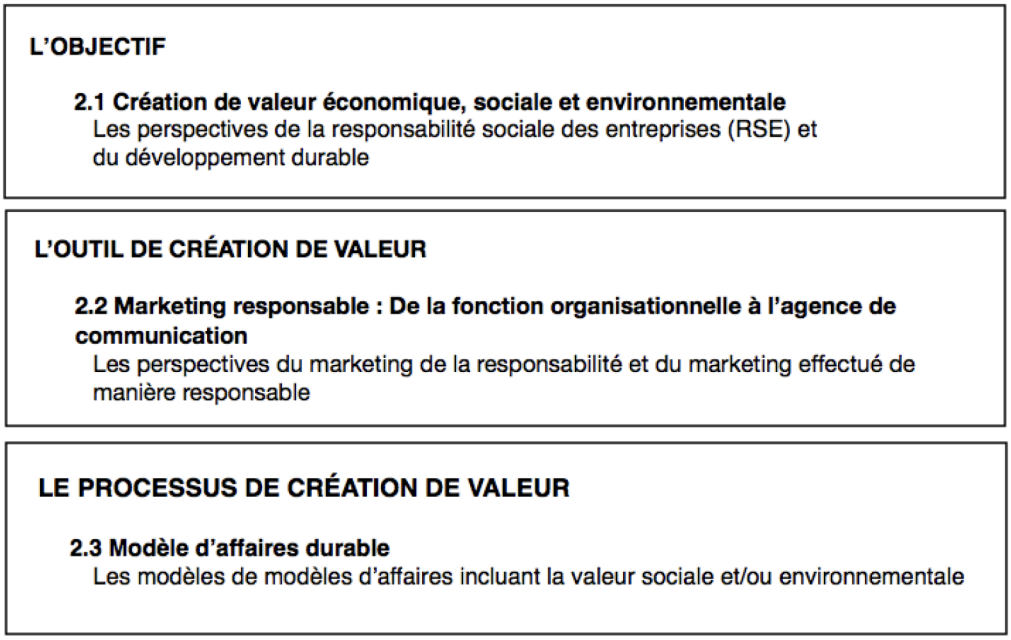

Figure 2.1. Cadre compréhensif de la revue de littérature

2.1 Création de valeur économique, sociale et environnementale : Les perspectives de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable

Dans cette section, nous verrons d'abord pourquoi les concepts de la RSE et du développement durable ont été retenus. Nous verrons ensuite les définitions, les origines et les points de convergences de la RSE et du développement durable, ainsi que la perspective de la création de valeur économique, sociale et environnementale qui permet de lier plus étroitement les deux concepts.

2.1.1 Justification du choix des concepts

Les enjeux sociaux et environnementaux auxquels font face les entreprises sont si diversifiés que de nombreuses disciplines s'y sont intéressé, donnant naissance à une variété de courants et de concepts théoriques présentant une conception de l'entreprise plus humaine et plus durable. En gestion seulement, les terminologies se multiplient : Responsabilité sociale, responsabilité sociétale, développement durable, gouvernance, entreprise citoyenne, entrepreneuriat social, entrepreneuriat durable, éthique des affaires, innovation sociale, économie sociale, éco-innovation, management environnemental, *triple bottom line...*

Nous identifions deux courants dominants pour aborder la problématique : la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable. Il est pertinent de considérer les deux concepts plutôt qu'un seul d'entre eux pour trois raisons principales. Tout d'abord, nous nous intéressons à des entreprises dont l'objectif est de créer de la valeur économique, sociale et environnementale. La RSE et le développement durable peuvent tous deux nous éclairer à ce sujet. En effet, si ces concepts ont des origines distinctes, leurs conceptualisations tendent maintenant à converger vers une vision tridimensionnelle de la valeur performance organisationnelle. On cherche à générer des bénéfices à la fois pour l'entreprise, pour la société et pour l'environnement. Ensuite, la conceptualisation du marketing responsable repose sur la RSE et le développement durable. Nous sommes donc amenés à mentionner chacun des concepts au cours de la revue de littérature sur le marketing. Pour sa part, la conceptualisation des modèles d'affaires durables repose principalement sur le concept de développement durable.

Finalement, dans les entreprises, les termes responsabilité sociale et développement durable sont considérés par certains professionnels comme des synonymes (Van Marrewijk, 2003). Montiel (2008) confirme que les compagnies utilisent les termes de manière interchangeable. Il explique que le chevauchement est encore plus évident lorsqu'on regarde le Global Reporting Initiative (GRI), car les entreprises utilisent toutes sortes d'expressions pour désigner leurs bilans sociaux et environnementaux : « Rapport sur la citoyenneté mondiale », « Rapport de responsabilité », « Rapport sur la durabilité de l'environnement », « Rapport de développement durable » et « Rapport sur l'environnement et la responsabilité sociale ». Louppe (2006) arrive aussi à la conclusion que les définitions sur le terrain ne sont pas tranchées au couteau. Après analyse du discours institutionnel de

cinq grands groupes, il remarque que les sphères d'intervention des entreprises en matière de RSE et développement durable sont plus ou moins bien délimitées : environnement, social (au sens de Ressources humaines), sécurité, innovation, éthique (en référence aux droits de l'homme) et sociétal (développement social, vie de la communauté).

Pour ces raisons, il apparaît nécessaire de comprendre les distinctions et convergences entre RSE et développement durable.

2.1.2 Définitions, origines et distinctions

La définition généralement utilisée du développement durable est celle offerte par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies dans le Rapport Brundtland en 1987. Le terme développement durable a été popularisé à partir de ce rapport (Wheeler et al., 2003). Il est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». De cette perspective, le développement durable est un concept qui adopte une perspective macro pour considérer la société dans son ensemble (Ebner et Baumgartner, 2008). D'une perspective organisationnelle, le développement durable est traduit par le concept de « corporate sustainability » (Montiel, 2008). Une traduction littérale du terme « sustainability » pourrait être « durabilité », mais il ne s'agit pas d'un terme usuel dans la littérature francophone. Son réel équivalent en français se rapporte encore au terme développement durable. C'est pourquoi nous choisissons ce dernier pour désigner les efforts déployés par les organisations afin d'être plus durables. L'application du développement durable à l'entreprise est aussi souvent liée à la notion de *triple bottom line* (TBL) (Hansen et al., 2009). Van Marrewijk (1997) explique que cette notion amenée par Elkington (1997) renvoie aux trois « P » (People, Planet, Profit) et fait référence à « une situation où les compagnies harmonisent leurs efforts de manière à être viables économiquement, respectueuses de l'environnement et responsables socialement » (traduction libre) (p. 103). Bien que la littérature scientifique au sujet du concept de TBL ne soit pas étoffée, le terme est très populaire sur le terrain (Hansen et al., 2009).

La définition générale de la RSE apparaît moins consensuelle que le développement durable, car, contrairement à celui-ci, elle s'est construite à travers le temps par l'ajout de concepts variés (Gond et Igalens, 2012). Plus d'une dizaine de théories sont identifiées pour conceptualiser la RSE depuis les années 1950, telles que la philanthropie, la performance sociétale de l'entreprise, le développement durable, le *triple bottom line* et la citoyenneté de l'entreprise (Gond et Igalens, 2012). La définition de la RSE la plus citée est celle de Carroll (1979) qui stipule que la responsabilité sociale d'une entreprise implique de dépasser les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires de la société (Montiel, 2008). Maon et al. (2010) définissent pour leur part la RSE comme : (1) un construit orienté sur les parties prenantes qui concerne (2) les engagements volontaires d'une organisation envers (3) les enjeux qui s'étendent à l'intérieur et au-delà des frontières de cette organisation et qui (4) sont poussés par une compréhension et une reconnaissance de la part de l'entreprise de ses responsabilités morales concernant les impacts de ses activités et processus sur la société.

De plus, la responsabilité sociale est conceptuellement liée à la théorie des parties prenantes (Gendre-Aegerter, 2008). Les chercheurs utilisent d'ailleurs souvent une notion pour expliquer l'autre, car on ne peut parler de responsabilité sans faire référence à un individu ou à un groupe envers lequel on se sent responsable. Celle-ci a été développée par Freeman (1984) et stipule que l'entreprise n'est plus redevable seulement envers ses actionnaires, mais envers l'ensemble des acteurs concernés par ses activités. Maignan et Ferrell (2004, p.5) affirment que « globalement, la théorie des parties prenantes décrit l'entreprise comme un système ouvert et flexible constitué de divers acteurs et active dans un réseau de relations avec une variété d'autres acteurs » (traduction libre).

Bref, une définition très vaste de la RSE et du développement durable fait référence aux activités, volontaires par nature, qui démontrent l'inclusion de préoccupations sociales et environnementales dans les opérations de l'entreprise et dans ses interactions avec ses parties prenantes (van Marrewijk, 2003). Le Tableau 2.1 résume les caractéristiques distinctives principales entre RSE et développement durable.

Tableau 2.1. Résumé des résultats de Montiel (2008) sur des distinctions entre la RSE et le développement durable

	RSE	**Développement durable**
Émergence	Années 1950 (croissance des publications scientifiques à partir des années 1970)	Années 1970 (croissance des publications scientifiques à partir des années 1990)
Définition	Moins consensuelle Définition la plus citée : Carroll (1979)	Plus consensuelle Définition la plus citée : Rapport Brundtland (1987)
Racines théoriques	Plusieurs construits Lien fort avec la théorie des parties prenantes de Freeman (1984)	Deux construits dominants : « ecological sustainability » (dimension environnementale de l'entreprise uniquement) et *triple bottom line*
Pilliers	Dominance de la dimension sociale	Dominance de l'environnement
Perspective	Niveau micro (organisationnel)	Niveaux macro et micro

2.1.3 Convergences théoriques

Vers une définition tridimensionnelle

Les perspectives de la RSE et du développement partagent des similitudes, c'est pourquoi il est possible de trouver un terrain commun à partir duquel travailler. Montiel (2008) explique que la RSE et le développement durable convergent, malgré leurs origines distinctes. L'auteur explique qu'auparavant, les enjeux sociaux étaient principalement étudiés par les chercheurs en RSE et les enjeux environnementaux en management environnemental. Toutefois, les définitions tridimensionnelles (social, environnement et économique) font maintenant partie des discours, rendant ainsi les frontières de

recherche plus floues entre RSE et développement durable. Les enjeux environnementaux sont un sous-ensemble de la performance sociale en RSE et, inversement, la dimension sociale est devenue de plus en plus importante dans le paradigme du développement durable. L'auteur constate que la conceptualisation de la RSE qui intègre les dimensions économique, sociale et environnementale et la conceptualisation du développement durable associée au *triple bottom line* sont très similaires.

Montiel (2008) remarque également que les chercheurs en RSE et développement durable utilisent des variables et des mesures semblables pour étudier l'opérationnalisation des concepts. Certains chercheurs en développement durable se concentrent uniquement sur les activités environnementales (éco-initiatives des employés, réduction des déchets et des émissions, etc.), mais d'autres incluent des initiatives à caractère social telles que les relations gouvernementales, la santé et sécurité et le développement communautaire. Les variables RSE incluent aussi des enjeux environnementaux comme le développement urbain, les programmes de réduction de pollution et la conservation des ressources naturelles.

Une redéfinition de la relation entre l'entreprise et son environnement

La RSE et le développement durable questionnent tous deux la place de l'entreprise dans son environnement. Les firmes sont perçues comme étant intégrées à un réseau complexe d'acteurs variés, plutôt qu'isolées de leur environnement d'affaires (Kleine et von Hauff, 2009). Une des prémisses de la RSE est que les entreprises sont vues comme des systèmes ouverts dépendants de certains acteurs et influents sur d'autres (Vaaland et al., 2008). À travers leurs échanges, elles influencent la société. Les actions des corporations ont un impact significatif sur ce qui les entoure, incluant les consommateurs, les citoyens et l'environnement. À l'inverse, l'environnement d'affaires des entreprises détermine leurs activités et leurs résultats (Freeman et McVea, 2001). Selon ce point de vue, « l'entreprise est une constellation d'intérêts convergents ou opposés, chacun ayant une valeur intrinsèque, et un espace de médiation où les intérêts variés des différentes parties prenantes et de la société peuvent interagir. » (traduction libre) (Maon et al., 2010, p.23). Le développement durable adopte aussi une perspective systémique. Fuller (1999) utilise la notion d'écosystème pour décrire l'interaction constante et les relations de dépendance entre les organismes d'une même espèce ou d'espèces différentes et leur environnement physique. L'écosystème, délimité de manière étroite (ex. quartier urbain, voisinage, comté) ou très large (ex. pays, continent, la terre entière), peut aussi faire référence à l'entreprise et son environnement.

La RSE et le développement durable redéfinissent aussi la relation même entre l'entreprise et ses parties prenantes. Les nouvelles technologies et la globalisation changent la nature même de l'entreprise, avec une emphase grandissante sur la centralité du savoir et de l'innovation générée à travers des réseaux (Wheeler et al., 2003). Pedersen (2006) explique que les termes participation, inclusion, voix, implication, collaboration, partenariat et engagement ont toujours été communs dans la littérature sur la RSE. McVea et Freeman (2005) mettent aussi une emphase supérieure sur l'importance de la collaboration entre les entreprises à but lucratif, les organismes à but non lucratif, le monde académique, les différents paliers

de gouvernement et les firmes d'investissement (Marberg et Jonker, 2007). Selon les auteurs, la croissance économique, l'équité sociale et la durabilité environnementale s'effectuent à travers un effort de collaboration entre de nombreux acteurs et implique des changements dans les structures institutionnelles.

On reconnait que les concepts ont des origines et des particularités, mais nous croyons que leurs convergences permettent de les adresser simultanément. La Figure 2.2 représente les relations entre développement durable et RSE ainsi que leurs trois piliers.

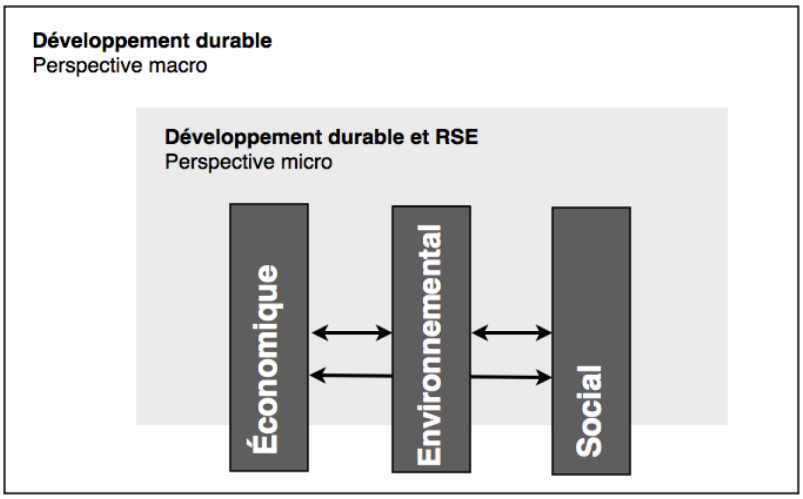

Figure 2.2. Relations entre développement durable, développement durable (appliqué à l'entreprise) et RSE. Adaptation de Ebner et Baumgartner (2008).

2.1.4 Création de valeur : Concept émergent pour aborder les objectifs économiques, sociaux et environnementaux des entreprises

Différents auteurs présentent de nouveaux concepts centrés sur la création de valeur pour aborder les objectifs économiques, sociaux et environnementaux des entreprises (Tableau 2.2). Si la création de valeur n'est pas une notion nouvelle dans le domaine académique et dans la stratégie d'affaires, la création de valeur en fonction de plusieurs dimensions est relativement récente (Marberg et Jonker, 2007).

Wheeler et al. (2003) souhaitent démontrer l'utilité de la création de valeur pour aborder à la fois la RSE, le développement durable et l'approche des parties prenantes. Ils encouragent l'utilisation d'une définition simple et pragmatique du développement durable. Pour eux, cette définition s'articule par le processus de création de valeur en fonction de trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Les auteurs choisissent le terme création de valeur, car il s'agit selon eux de l'occupation centrale des professionnels et du moteur de notre économie. Dans le même ordre d'idée,

Marberg et Jonker (2007) présentent brièvement le rapport de SustainAbility de 2006, développé notamment en partenariat avec le Programme environnemental des Nations Unies[2]. Il s'agit d'une enquête sur les rapports de développement durable des leaders mondiaux en déclarations environnementales. Selon les auteurs, si la création de valeur n'est pas une nouvelle notion dans la stratégie d'affaires, la création de valeurs *multiples* est relativement nouvelle. Ils citent alors le rapport, qui s'intitule « La valeur de demain » *(Tomorrow's Value)* et qui affirme que « la durabilité 1.0 se concentrait sur la conformité, 2.0 sur la citoyenneté et 3.0, nous croyons, se concentrera sur la création de valeur » (traduction libre).

Différents auteurs présentent des concepts liés à la création de valeur. Les terminologies diffèrent, mais les idées sont très similaires. Hart et Milstein (2003) présentent la notion de « Sustainable value ». Il s'agit de créer de la richesse pour les actionnaires tout en créant un monde plus durable. Cette valeur est multidimensionnelle, en réponse à la complexité du développement durable. Marberg et Jonker (2007) utilisent pour leur part l'expression « Multiple value creation ». Le concept se base notamment sur la conceptualisation de McVea et Freeman (2005) de la théorie des parties prenantes, selon laquelle l'entreprise sert à créer de la valeur pour ses parties prenantes. Selon les auteurs, la valeur est créée lorsque les dirigeants réussissent à satisfaire de manière durable les groupes de parties prenantes de l'entreprise. Le concept de « Blended Value » (Emerson et al., 2003, cité dans Marberg et Jonker, 2007) présente essentiellement les mêmes idées, soit une vision tridimensionnelle de la valeur nécessitant l'atteinte d'un équilibre entre les différentes valeurs maximisées.

Porter et Kramer (2011) fournissent aussi leur version de l'idée, soit le concept de « Creating Shared Value » (CSV). Le principe de création de valeur partagée est de créer de la valeur économique tout en créant de la valeur pour la société en adressant ses besoins et ses enjeux. Plus précisément, le concept est défini comme les politiques et les opérations qui augmentent la compétitivité de l'entreprise, tout en améliorant les conditions économique et sociale des communautés dans laquelle elle opère. Porter et Kramer (2011) affichent d'emblée leur perspective utilitariste. Le CSV n'est pas de la charité, mais un comportement intéressé pour créer de la valeur économique à travers la création de valeur sociétale. La valeur partagée ne concerne pas les valeurs personnelles et ne consiste pas à « partager » la valeur créée selon une simple logique de redistribution (comme la philanthropie ou le commerce équitable). Il s'agit plutôt d'élargir le bassin total de la valeur économique et sociale.

La création de valeur sociale et environnementale n'est pas perçue par Porter et Kramer (2011) comme antinomique à la performance financière. Selon les auteurs, il s'agit de la meilleure façon de légitimer l'entreprise à nouveau et de créer la prochaine vague de croissance. La création de valeur partagée ouvre la voie à des sources d'innovation complètement nouvelles. En résulte de nouvelles formes d'entreprise, hybrides entre les entreprises à but lucratif et les organisations à but non lucratif.

---

[2] SustainAbility. Library. Tomorrow's Value : The Global Reporters 2006 Survey of Corporate Sustainability Reporting. 9 nov. 2006. http://www.sustainability.com/library/tomorrow-s-value#.VNdzerCG8fM

Tableau 2.2. Définitions de concepts centrés sur la création de valeur

Auteur	Concept	Définition
Hart et Milstein (2003)	Sustainable value	shareholder wealth that simultaneously drives us toward a more sustainable world
Marberg et Jonker (2007)	Multiple value creation	not only value creation for the company and its stockholders, but also value creation for a broader array of stakeholders.
(Emerson et al., 2003, cité dans Marberg et Jonker, 2007)	Blended Value	value that is « generated from the combined interplay between the component parts of economic, social and environmental performance. All firms... create « blended value » – the only issue up for debate is the degree to which they maximize the component elements of value... »
Porter et Kramer (2011)	Creating Shared Value	The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress.

2.1.5 Mise en oeuvre de la RSE et du développement durable : La perspective du processus de changement organisationnel

Les définitions de la RSE et du développement durable sont certainement utiles pour comprendre l'essence du mouvement, mais elles ne sont pas suffisantes pour savoir comment traduire une vision stratégique globale ou des valeurs en actions concrètes (Kleine et Von Hauff, 2009). Maon et al. (2009, p. 86) soulignent que la « prochaine étape essentielle devrait être d'amener les réflexions sur les pratiques RSE à un niveau opérationnel pertinent et constructif. » (traduction libre). Reprenant les mots de Godfrey et Hatch (2007), ils recommandent d'étudier empiriquement les politiques et activités grâce auxquelles les gestionnaires exécutent concrètement un engagement envers des objectifs sociaux. Les auteurs encouragent la recherche à augmenter ses efforts pour développer des modèles axés sur la pratique et comprendre ainsi comment les entreprises s'engagent et encouragent les engagements responsables.

Gond et Igalens (2012) identifient deux approches concernant la mise en oeuvre d'une démarche RSE. La première adresse cette dernière comme un processus de changement organisationnel. De ce point de vue, la RSE est une dimension culturelle de l'entreprise et son déploiement vise à intégrer les principes responsables au sein de l'entreprise. En comparatif, la seconde perspective adresse la mise en oeuvre de la RSE comme un processus stratégique, c'est-à-dire comme une façon de développer un avantage concurrentiel menant ultimement à la performance financière de l'entreprise. Dans le cadre de ce mémoire, la perspective adoptée est celle du processus de changement organisationnel. Nous nous intéressons à comment les agences ont déployé la RSE dans leur modèle d'affaires et non pas à comment la RSE s'intègre à leur processus stratégique global et influence la performance financière.

Maon et al. (2010) adopte la perspective du changement culturel. Ils expliquent que, généralement, les auteurs associent la mise en oeuvre de la RSE à une intégration progressive des préoccupations sociales et environnementales dans les processus de prise de décision des entreprises. Deux entreprises peuvent se trouver à des niveaux d'intégration différents, ce qui serait notamment influencé par la culture organisationnelle. Les entreprises qui sont très proactives auraient un niveau d'intégration de la RSE plus poussé que les entreprises défensives.

À titre d'exemple, Wheeler et al. (2003) présentent un cadre pour classifier les cultures organisationnelles à l'égard des parties prenantes et de la création de valeur (Figure 2.3). Ce cadre se veut un outil pour adresser à la fois l'approche des parties prenantes, la responsabilité sociale et le développement durable. Il comporte trois niveaux, allant de la destruction de valeur minimale (niveau 1) à la création de valeur maximale (niveau 3). Chaque niveau est associé à une approche différente des relations avec les parties prenantes. Le niveau 1 est une culture de conformité envers les lois existantes. L'engagement de la compagnie est faible. L'objectif est de minimiser les impacts négatifs, sans nécessairement s'engager auprès de ses parties prenantes. Au niveau 2, l'entreprise reconnait la valeur instrumentale de développer de bonnes relations avec ses parties prenantes et s'engage de manière volontaire, mais les investisseurs sont généralement considérés en premier. C'est une perspective de valeur neutre ou de compromis. Le niveau 3 est une culture de la durabilité, basée sur l'interdépendance et la synergie entre l'entreprise, ses parties prenantes et la société. La maximisation de la création de valeur par rapport à toutes les dimensions (sociale, environnementale et économique) est visée.

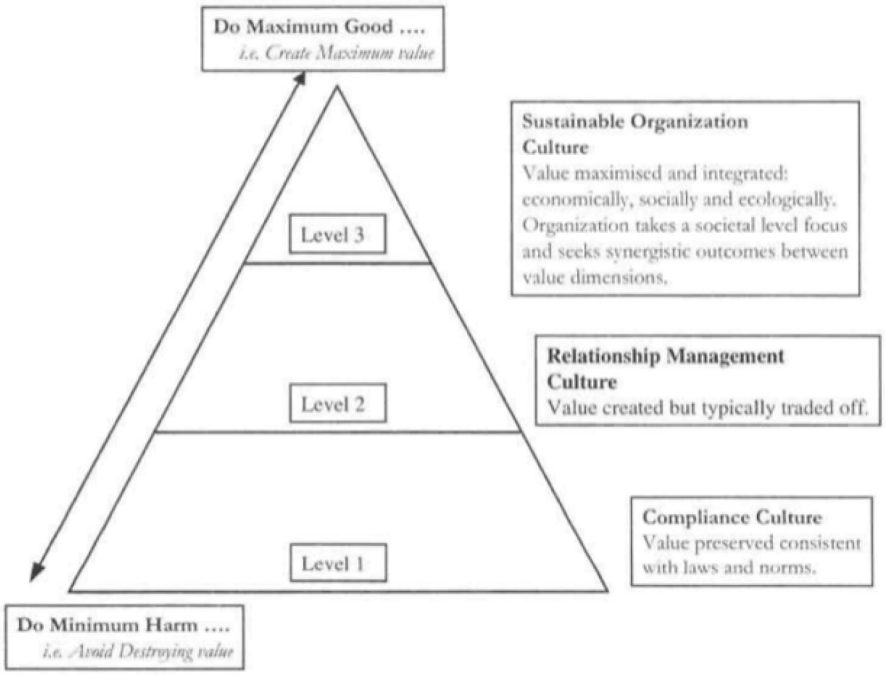

Figure 2.3. Cadre pour classifier les cultures organisationnelles à l'égard des parties prenantes et de la création de valeur (Wheeler et al., 2003, p.11)

Maon et al. (2010) expliquent que de nombreux modèles présentant les réactions des entreprises envers la RSE ont été développés depuis les années 1990. Les auteurs utilisent pour leur part les continuums de Wilson (1975), de Carroll (1979) et de Clarkson (1995) basés sur la notion de réactivité sociale (*social responsiveness*). Le spectre d'action des différents modèles analysés va de « Ne rien faire » à « Faire beaucoup ». Par exemple, la typologie de stratégies de développement durable de Wilson (1975) comprend trois stratégies : Défensive, de compromis et proactive.

Maon et al. (2010) tracent ensuite un portrait des principaux modèles de réactivité des entreprises allant de 1967 à 2006 (Tableau 2.3). Leur modèle intégratif est composé de sept niveaux de développement de la RSE. Au début du spectre, les entreprises n'ont pas d'objectifs ou d'engagements envers la RSE. Elles peuvent même s'opposer activement à entreprendre des démarches responsables. La RSE est perçue comme une contrainte et les actions qui y sont reliées répondent d'une vision égocentrique et à court terme. Au contraire, à l'autre bout du spectre, les entreprises sont proactives. La RSE est perçue comme créatrice de valeur et l'accent est mis sur l'innovation dans une perspective à long terme. Les relations avec les parties prenantes peuvent aller de l'influence, à la collaboration ou même à l'innovation collective. Le niveau ultime de développement de la RSE selon la conception de Maon et al. est nommé « Transformation ». La RSE est internalisée dans l'idéologie de l'entreprise et la haute direction est dévouée à maximiser les externalités positives envers la société et l'environnement. La perspective est de « changer le jeu » (*change the game*) pour avoir un impact sociétal important.

De nombreuses terminologies ou expressions sont utilisées dans la littérature en RSE et en développement durable pour désigner cette nécessité d'intégrer les principes RSE au coeur des entreprises : Stratégie globale, changement en profondeur, intégration horizontale, réingénierie de la chaîne de valeur, modèle d'affaires hautement durable, innovation de modèle d'affaires, innovation radicale, programme global, etc. Kleine et Von Hauff (2009, p.527-528) affirment que « la responsabilité sociale, en tant qu'innovation organisationnelle, doit être intégrée à tous les niveaux de gestion durant les processus de développement, de manière analogue au système de Total Quality Management » (traduction libre). Porter et Kramer (2011) défendent aussi l'intégration du CSV au coeur de la stratégie d'entreprise, plutôt qu'en périphérie. Berger et al. (2007) utilisent la notion de « *mainstreaming* » pour désigner l'intégration de la RSE à la culture, aux processus et aux activités des entreprises. Un sujet est intégré lorsqu'il fait partie de l'agenda de l'entreprise de manière légitime, crédible et continue. Il est financé adéquatement et devient souvent une partie de l'identité corporative. C'est incorporé aux activités quotidiennes, plutôt que marginalisé.

Maintenant que le sens de la RSE et du développement durable ont été clarifiés, nous verrons dans la prochaine section comment le marketing a abordé la création de valeur et comment la recherche a parlé des agences de communication.

Tableau 2.3. Modèles par niveaux du développement de la RSE Maon et al. (2010, p.31)

Table 5. A seven-stage CSR development model

CSR cultural Phase	Stage of CSR development	CSR view and prominence in organizational culture	Dimensions of CSR development										
			Knowledge and attitudinal dimensions			Strategic dimensions				Tactical and operational dimensions			
			Organizational sensitivity to CSR issues	Driver of CSR initiatives development	Support of top management	Social responsiveness	Rationale behind CSR initiatives	Performance objectives	Transparency and reporting	Stakeholders relationship	Resources commitment	Structuring of CSR initiatives	Coordination of CSR issues
CSR CULTURAL RELUCTANCE	1. Dismissing	'Winning at any cost perspective'/ None	Active opposition to CSR broader than financial benefits	None	None	Rejection	None	None	Black-box	Purely contractual	None	None	None
CSR CULTURAL GRASP	2. Self-protecting	'Reputation & Philanthropy perspective'/ CSR as marginal	Window-dressing and/or lack of awareness or ignorance about CSR issues	Lack of CSR-orientation perceived as potentially harming business	Piecemeal involvement	Strong defence	Limitation of potentially harming and uncontrolled criticisms	Resolution of problems as they occur	Justifying posture	Punctual	Budget for problems as they occur	Activities	Public relations concern
	3. Compliance-seeking	'Requirements perspective/ CSR as worthy of interest	Growing awareness of CSR-related troubles to be avoided	CSR perceived as a duty and an obligation – Focus on restricted requisites	Involvement in theory/ professed	Light defence/ reaction	Compliance objectives	Minimization of harmful externalities/ Respect of evolving norms and regulatory requirements	Internal reporting/ Legal disclosure posture	Unilateral	Limited-minimal funding	Policies	Functional
	4. Capability-seeking	'Stakeholder management perspective'/ CSR as influential	Growing awareness of CSR-related advantages to be gained	CSR perceived as a duty and an obligation – Focus on confluent expectations	Fair involvement/ supportive	Accommodation/ response	License to operate	Anticipating new requirements and expectations/ Identification of profitable niches for CSR initiatives	Internal reporting/ Selective disclosure posture	Interactive	Generally sufficient but inconstant funding	Plans of action	Multi-functional
CSR CULTURAL EMBEDMENT	5. Caring	'Stakeholder dialogue perspective'/ CSR as embodied	Knowledgeable CSR awareness	CSR perceived as important as such	Commitment	Adaptation	Competitive advantage	Active management of CSR-related issues/Definition of business-wide opportunities	Public reporting posture	Reciprocal influence	Dependable funding	Programmes	Cross-functional
	6. Strategizing	'Sustainability perspective'/ CSR as prevailing	Leadership objectives on CSR-related issues	CSR perceived as inexorable direction to take	Sound commitment	Strategic proactivity	Value proposition	Leading the pack/Development of sustainable business leverages through CSR initiatives	Certified reporting posture	Collaborative	Substantial funding	Systems	Organizational realignment
	7. Transforming	'Change the game perspective'/ CSR as ingrained	CSR as an internalized management ideology	CSR as the only alternative considering universal mutual interdependency	Devotion	Proactivity	Enlarged finality – Societal change	Diffusion of expertise/ Maximization of positive externalities	Fully transparent posture	Joint innovation	Open-ended funding and resource commitment	Core integration – CSR as business as usual	Institutionalization

2.2 Marketing responsable : De la fonction organisationnelle à l'agence de communication

Whenever major changes occur in a society and we must decide what to do, recall Peter Drucker's (1958, p. 252) view of the purpose of marketing: "Marketing is... the process through which economy is integrated into society to serve human needs."

- Philip Kotler (2011)

Les agences de communication étudiées dans ce mémoire peuvent être analysées selon deux perspectives. Tout d'abord, elles peuvent être vues comme des fournisseurs de services pour d'autres entreprises. De cette perspective, la communication responsable représente le coeur de métier des agences étudiées, l'offre de services adressée au client. Nous inscrivons plus largement cette communication responsable dans une stratégie de marketing responsable (Benoît-Moreau et al., 2010). Dans un premier temps, cette section vise donc à comprendre comment le marketing a abordé la RSE et le développement durable dans ses différents aspects, incluant la communication.

Ensuite, les agences de communication étudiées peuvent être analysées comme des entreprises ayant elles-mêmes entrepris des démarches responsables. Le regard est alors porté sur le fonctionnement interne de ce type d'entreprise. Dans un deuxième temps, cette section présente donc une définition des agences de communication ainsi qu'un résumé d'articles issus de la mince littérature à leur sujet.

2.2.1 Création de valeur et relation avec les parties prenantes : Liens naturels entre le marketing, la RSE et le développement durable

Le marketing est la fonction qui assure la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. De cette relation découle l'échange de valeur entre les parties (Maignan, 2004). Selon Dussart et Nantel (2007), la création de valeur est le rôle fondamental du marketing et sa plus grande contribution à l'entreprise :

> L'entreprise doit être vue comme un ensemble de processus visant (et obsédés par) la création de valeur ajoutée pour les clients, pour ensuite la communiquer et la livrer avec profit. Dans ce sens, et seulement alors, le marketing devient une fonction stratégique prioritaire de l'entreprise. C'est là que se situe le renouveau actuel, et pleinement justifié, du marketing en tant que stratégie, et non pas seulement en tant que fonction de base.

Pour les auteurs, l'intégration de la responsabilité sociale aux stratégies de marché élargit la notion de création de valeur pour les clients à la création de valeur pour la société dans son ensemble. Ils concluent en se demandant si le marketing de demain sera forcément sociétal.

L'évolution de la définition même du marketing illustre que la portée de la discipline s'est bel et bien élargie à travers les années (voir Tableau 2.4). Vaaland et al. (2008) encouragent les chercheurs à ne pas seulement étudier comment le marketing a parlé de la RSE, mais aussi comment le marketing a *intégré* et *coloré* certains enjeux liés à la RSE. Pour ce faire, ils comparent les définitions de l'American

Marketing Association (AMA) de 1985 et de 2004. Tel qu'ils l'expliquent, la définition de 1985 adopte une perspective transactionnelle et met l'emphase sur les composantes du mix marketing traditionnel, soit les quatre P (place, prix, promotion, produit). La définition de 2004 reflète un changement de perspective de nombreuses façons. La nouvelle définition suggère que le marketing soit davantage centré sur le consommateur que sur les éléments du mix marketing. Le focus sur la transaction ou l'échange fait ainsi place aux concepts de relation et de valeur pour le consommateur. Aussi, on s'écarte d'une perspective dyadique (organisation et individu) pour une perspective triadique (organisation, individu et parties prenantes). Kotler (2011) présente finalement la définition de l'AMA de 2008, qui est toujours dans le même esprit que la précédente. Cette définition est encore valide à ce jour[3]. On remarque que la valeur ne s'adresse plus seulement aux consommateurs, mais à l'ensemble des parties prenantes. De plus, les parties prenantes sont énumérées et incluent maintenant la société dans son ensemble.

Tableau 2.4. Dernières définitions de l'American Marketing Association (AMA)

AMA (1985)	*« Marketing is the process of planning and executing conception, pricing, promotion and distribution of goods, ideas and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals. »*
AMA (2004)	*« Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders. »*
AMA (2008)	*« Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. »*

Dans la recherche scientifique, certains chercheurs encouragent aussi une approche des parties prenantes pour le marketing, plutôt que l'étroite orientation consommateur (Maignan et Ferrell, 2004). Par exemple, Maignan et Swaen (2004) joignent les conceptions de la responsabilité sociale en management et en marketing pour développer un cadre théorique global de la RSE. L'apport principal du management au marketing concernant la RSE est d'élargir le réseau de parties prenantes considéré par les experts marketing. Ces derniers se concentrent généralement sur les partenaires économiques ou stratégiques (clients, fournisseurs, employés, distributeurs, concurrents, dirigeants et propriétaires), alors que le management considère tous les interlocuteurs, y compris les groupes de la société civile : associations et organisations, groupes d'intérêts, presse et médias, autorités publiques, communautés locales et gouvernements.

La nature même de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes change. Pour Grant (2007), le développement durable implique de passer d'une logique de vente à une logique de partage. Le

[3] American Marketing Association (AMA) (2014). About. Definition of Marketing. https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx

marketing doit ainsi engager activement le consommateur. Cela nécessite de l'ouverture et un dialogue qui peut influencer le développement de produits, les expériences et le service.

En dehors des courants de la RSE et du développement durable, différentes théories en marketing présentent une conception différente de la nature de la relation entre la firme et le consommateur, telles que le marketing relationnel, le *service-dominant logic* ou la co-création de valeur. Pergelova et Angulo-Ruiz (2013) expliquent pour leur part que cette nouvelle conception de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes est alimentée par la prise de pouvoir des consommateurs et par le développement de concepts tels que la co-création de la valeur et le *service-dominant logic.* Selon la perspective du *service-dominant logic* amenée par Vargo et Lusch (2004), la valeur est co-créée par un dialogue entre les entreprises et les consommateurs. Ces derniers ne sont plus perçus comme une simple cible, mais comme des co-producteurs actifs de la valeur. Ainsi, les interactions et les relations sont de première importance.

Lindgreen et al. (2009) synthétisent très bien le changement de paradigme du marketing transactionnel au marketing relationnel, auquel a contribué le déclin des industries manufacturières et la montée de l'industrie des services. Le marketing transactionnel vise à attirer de nouveaux consommateurs alors que le marketing relationnel met l'accent sur la valeur de maintenir des consommateurs loyaux pour augmenter les profits et les ventes de l'entreprise. Selon Lindgreen et al. (2009), le marketing relationnel contribue à la mise en place de pratiques responsables, car il permet de comprendre les attentes des parties prenantes et d'établir un dialogue constant avec elles. Maignan et Swaen (2004) abondent dans le même sens. Les auteurs expliquent que la fonction marketing possède l'expertise pour connaitre les perceptions, les besoins et les comportements des parties prenantes, notamment grâce à sa littérature sur le marketing relationnel (Maignan et Swaen, 2004). Le marketing permet effectivement de se maintenir au courant des demandes des parties prenantes, de stimuler les relations d'échange avec elles, de répondre à leurs demandes et d'évaluer leur degré de satisfaction.

2.2.2 Concepts pour délimiter le marketing responsable

Si la définition du marketing traditionnel permet de faire des liens assez naturellement avec la RSE et le développement durable, d'autres concepts permettent de délimiter plus spécifiquement le marketing responsable. Tout d'abord, les définitions et terminologies sont nombreuses. Par exemple, Emery (2012) associe le marketing durable aux concepts de marketing écologique, marketing environnemental, marketing vert, marketing sociétal, marketing social et ecopreneurship. Pour le marketing social seulement, Dann (2010) dénombre plus de quarante-cinq définitions lors de sa revue de littérature des quarante dernières années. Il reprend alors la perspective de Stead et al. (2007) qui présente le marketing social comme un groupement conceptuel (« conceptuel cluster ») plutôt que comme un concept ayant une définition centrale. De plus, les auteurs ne couvrent pas toujours les mêmes dimensions, certains se concentrent sur les aspects environnementaux et d'autres sur les aspects sociaux.

Emery (2012) a une vision plus globale du marketing durable, abordant les dimensions économique, sociale et environnementale. Il se base sur les concept de développement durable et de *triple bottom line* et définit le marketing durable ainsi :

> *Approche holistique dont le but est d'assurer que les stratégies et tactiques marketing soient spécifiquement conçues pour garantir une entreprise socialement équitable, respectueuse de l'environnement et économiquement équitable et viable, au profit des générations actuelles et futures de consommateurs, d'employés et de la société dans son ensemble.* (p.24)

Gordon et al. (2011) proposent un cadre conceptuel du marketing durable en fonction de trois sous-disciplines, soit le marketing vert, le marketing social et le marketing critique. Leur cadre est intéressant, car il permet de mieux cerner les distinctions perçues entre les dimensions environnementale et sociale, en plus de fournir une analyse du changement de paradigme profond que doit subir le marketing à partir de la perspective critique.

Gordon et al. (2011) reprennent la définition de Peattie (1995) du marketing vert, soit « le processus holistique de gestion responsable d'identifier, anticiper et satisfaire les exigences des consommateurs et de la société, de manière profitable et durable » (traduction libre). De manière générale, on décrit ce type d'approche comme une situation gagnant-gagnant, où le développement durable peut être profitable pour les organisations tout en faisant une différence pour la protection de l'environnement. Le marketing vert facilite le développement et la mise en marché de produits et services plus durables, tout en introduisant des pratiques durables au coeur des processus marketing et des pratiques d'affaires. Toute la chaîne de valeur doit être revue, de la production au service post-achat. Fuller (1999) utilise le concept de marketing durable et l'aborde essentiellement de la perspective environnementale. Selon l'auteur, cette pratique consiste à intégrer dans le processus de décision du marketing deux objectifs de gestion du gaspillage : la prévention de la pollution et la récupération des ressources.

Pour ce qui est du marketing social, son essence est le changement social (Gordon et al., 2011). Le terme a été amené par Kotler et Zaltman (1971) pour décrire le rôle étendu du marketing dans le domaine des changements idéologiques et comportementaux (Dann, 2011). Comme le marketing traditionnel, il vise le changement des comportements humains, mais plutôt que de viser l'augmentation des parts de marché, de la consommation ou des profits, il vise les changements de comportement bénéfiques pour la société dans son ensemble (Gordon et al., 2011). Cette vision du marketing social concorde avec la définition de Dann (2011) : *l'adaptation et l'adoption des activités commerciales, des institutions et des processus marketing dans le but d'induire un changement de comportement chez une audience ciblée, de manière temporaire ou permanente, pour atteindre un objectif social.*

Finalement, Gordon et al. (2011) présentent la perspective du marketing critique. Influencée par l'école de pensée critique, celle-ci questionne les schémas, systèmes, paradigmes et méthodologies du marketing, et l'existence même du marketing. Selon les auteurs, cette perspective « défie et influence la refonte du construit positiviste et managérial actuel du marketing vers un modèle qui encourage moins la consommation inutile et davantage le développement durable » (traduction libre) (p.154). De nombreux

auteurs remettent en question certains principes fondamentaux de la discipline, bien qu'ils ne mentionnent pas le concept de marketing critique ou ne s'associent pas explicitement à l'école de pensée critique. Fuller (1999) présente le marketing durable comme un nouveau paradigme qui remet en question le dogme actuel la vente à tout prix et de l'utilisation effrénée des ressources. Kotler (2011) questionne pour sa part les hypothèses fondamentales du marketing à la lumière de l'impératif environnemental, telles que le bonheur associé à la consommation. Pour pousser la réflexion plus loin, Kotler ajoute que l'objectif de croissance continue des entreprises rend impossible la durabilité. Des objectifs de croissance zéro ou de croissance modeste lui semblent plus raisonnables.

Quelles sont alors les implications de ces conceptions du marketing sur les pratiques? Tel que le soulignent les définitions de l'AMA de 2004 et 2014, le marketing ne participe pas seulement à la vente d'un produit ou d'un service. Il participe au processus entier de création, de communication et de livraison de la valeur. À travers la RSE, la fonction marketing est ainsi amenée à revoir les éléments de son mix traditionnel. Le marketing permet de mettre en marché des produits et services plus durables, en revoyant la chaîne de valeur entière, du design de produit à la promotion (Gordon et al., 2011). Kotler (2011) présente des exemples de solutions à considérer pour revoir le mix marketing traditionnel (Tableau 2.5).

Tableau 2.5. Exemples de solutions à considérer pour revoir le mix marketing en fonction de la RSE (Kotler, 2011)

Éléments du mix marketing	Exemples de solutions à considérer
Produit	- Choix de matériaux en tenant compte de leurs sources et de leurs empreintes carbone - Conception d'emballages biodégradables - Utilisation de sources d'énergie et de fournitures physiques plus écologiques - Contribution à des causes en faveur de la conservation environnementale
Prix	- Création d'un ensemble d'offres variant selon leur niveau de respect de l'environnement et dont les prix sont fixés en conséquence - Considération de nouvelles régulations qui pourraient imposer de couvrir le coût des externalités engendrées par les entreprises
Place	- Production et distribution locales - Évaluation des canaux de distribution en fonction de critères environnementaux - Utilisation de la vente en ligne pour limiter les déplacements des consommateurs
Promotion	- Changement de la promotion imprimée vers la promotion en ligne pour réduire la consommation de ressources (encre, papier, etc.) - Publicités communiquant l'engagement envers le développement durable - Étiquetage de produit plus spécifique concernant les ingrédients et l'empreinte carbone

2.2.3 Communication responsable : Définitions et implications pour les entreprises

La communication est l'un des éléments clés de la fonction marketing, également touchée par les impératifs de la RSE et du développement durable. Toutefois, l'Observatoire de la consommation responsable (OCR, 2012) constate que la communication responsable est un concept en pleine émergence et fait l'objet de peu d'études académiques. L'OCR (2012) affirme aussi que le terme est

complexe à définir et à délimiter, car les expressions qui y sont associées sont variées : communication éthique, communication socialement responsable ou communication durable. Le Tableau X présente les quelques définitions existantes. Il est intéressant de constater que très peu d'articles académiques portent sur le sujet.

Deux perspectives se dessinent lors de l'analyse des conceptualisations de la communication responsable. La première est la communication *sur* la responsabilité sociale ou le développement durable des entreprises. Il s'agit principalement de communiquer les actions et engagements de l'entreprise en faveur de la société et de l'environnement, dans le but d'en tirer des bénéfices en termes d'image ou de relations avec ses parties prenantes. Pour Philippe et Durand (2009), la communication environnementale consiste essentiellement à *parler* de son implication. Puisque leur performance sociale et environnementale est difficile à observer de l'extérieur, les compagnies doivent fournir de l'information à leurs parties prenantes pour que celles-ci puissent évaluer la qualité de leurs actions. La communication permet d'envoyer « des signaux positifs » à propos des organisations et ainsi, améliorer leur réputation (Philippe et Durand, 2009).

Fuller (1999) adopte aussi cette perspective. Il explique que le rôle fondamental de la communication est de mélanger les outils standards du mix promotionnel (publicité, vente personnelle, promotion des ventes et relations publiques) pour offrir aux consommateurs de la valeur ajoutée grâce à l'information et influencer leurs comportements. Lorsqu'une entreprise est dans une démarche de développement durable, le rôle de la communication est de :

> Favoriser une image de responsabilité environnementale qui va mener à l'achat de produits. Plus spécifiquement, il sert à (1) éduquer une variété de parties prenantes à propos des enjeux environnementaux et (2) établir et maintenir la crédibilité environnementale à la fois pour le produit et la firme (Fuller, 1999)

La deuxième perspective associée à la communication responsable remet en question les pratiques de la communication traditionnelles. Elle ne se limite pas à la communication institutionnelle dans un but utilitariste. Elle vise plutôt à élargir le champ de la communication pour y inclure les enjeux environnementaux et interagir avec la société. Cette perspective est partagée par McDonagh (1998) et Tremblay (2011). Emery (2012) voit aussi la communication durable comme un nouveau paradigme de communication, ancré dans une nouvelle vision du marketing. Celle-ci nécessite un nouveau ton, un nouveau discours, une nouvelle segmentation et de nouveaux canaux. Elle met aussi l'accent sur l'information et le dialogue ou la relation avec ses parties prenantes. Pour Debos (2005, p.4), « le modèle du discours publicitaire purement réducteur sans interaction est dépassé et les responsables des marques doivent découvrir ou redécouvrir le sens de l'écoute afin de pouvoir anticiper et comprendre les demandes de la société. ». À ce sujet, Tremblay (2011) cite Libaert (2010, p. 173) : « communication et développement durable évoluent dans la même sphère discursive ».

Tableau 2.6. Définitions de la communication en lien avec la RSE et le développement durable

Auteurs	Concept	Définition
Articles scientifiques		
Capelli et Sabadie (2005)	Communication sociétale	communiquer sur son engagement en faveur d'une cause
Philippe et Durand (2009)	Communication environnementale	[...] toute information relative à l'empreinte écologique de l'organisation sur l'environnement naturel dans lequel elle évolue (Wilmhurst et Frost, 2000)
McDonagh (1998)	Sustainable communication	Sustainable Communication is an interactive social process of unravelling and eradicating ecological alienation that may occur between an organization and its publics or stakeholders. Based on the notion of totality or holism it embraces confiict and critique through information disclosure, access to and participation in organizational policies and processes and structures allowing open-ended dialogue. Thus by use of 'green, eco or environmental (marketing) communications' the organization builds taist in the minds of those in society and permits the approach of a Utopian situation of high levels of environmental consciousness and consensus *as* to how humankind should exist in order to engender ecological sustainability.
Kilbourne (2004)	Sustainable communication	working towards a world where humankind can preserve rather than dominate nature (McDonagh, 1998)
Nielsen et Thomsen (2009)	CSR communication	CSR communication is an important element of the strategic approach to communication, based on the idea that companies can create a strong identity by implementing a systematic and proactive strategic communication practice within their organisations, paving the way for "the building and maintaining of favourable reputations and relationships with key stakeholders" (Cornelissen, 2004, p. 17).
Du at al. (2010)	CSR communication	CSR communication typically focuses on a company's involvement in various social causes, rather than on the social causes themselves.
Articles managériaux		
Debos (2005)	Communication responsable	il s'agit avant tout d'une communication plutôt institutionnelle devant faire réagir la conscience civile de la personne et portant sur des éléments d'information (performances, conduite, stratégie, culture, gouvernance, éthique, valeur)
Benoît-Moreau et al. (2010)	Communication sociétale	ensemble des activités de communication, quel qu'en soit le support, délivrant un message au sujet des engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une organisation (entreprise, marque, etc.)
Tremblay (2011)	Communication responsable en matière de développement durable	[...] espace ouvert qui place les différentes communautés, la population, au cœur même du développement, qui favorise une participation, la plus large possible, fondée sur une éthique du dialogue, respectueuse des rôles de chacun et qui induit la possibilité d'interinfluence : un processus de communication basée sur l'interaction, l'interpénétration, la compréhension mutuelle et l'interdépendance entre l'organisation et ses publics et permettant à l'organisation d'être influencée à son tour par ses publics (Gollner, 1983).

Ceci étant dit, la communication responsable n'est pas un exercice facile en raison des perceptions et comportements des consommateurs. Fuller (1999) explique que l'environnement est un sujet complexe que les gens ont de la difficulté à cerner, que ce soit par manque de formation ou à cause de perceptions erronées. De plus, il y a un écart entre l'attitude favorable à la consommation responsable et l'achat réel de produits plus verts ou plus éthiques (Thiery, 2005). La crédibilité accordée aux messages par les consommateurs est un autre enjeu important de la communication responsable. La communication corporative est pour plusieurs personnes synonyme d'exagération et de désinformation (Fuller, 1999). Un nombre restreint de personnes croient l'information publicitaire sur les produits verts, car les consommateurs associent les démarches environnementales à des actes purement intéressés ou à de simples tactiques de promotion des ventes (Robert, 2009). Il faut dire que la vague de *greenwashing* de la fin des années 1980 a alimenté la controverse autour de la publicité et a généré une hausse des demandes de régulation des programmes de communication marketing (Fuller, 1999).

L'absence de contrôle de l'entreprise sur ses propres messages est un défi supplémentaire. En effet, « des tierces parties (associations, agences de notations, journalistes, etc.) peuvent réagir à ces engagements et entrer en résonnance avec la communication désirée de l'entreprise. » (Benoît-Moreau et al., 2010, p.4). La prise de pouvoir du consommateur est un des événements marquants de l'évolution du marketing (Dussart et Nantel, 2007), auquel a grandement contribué le développement des outils de communication et des médias sociaux. L'entreprise doit maintenant faire face à des parties prenantes ayant la capacité de se prononcer publiquement et de dénoncer aisément (Manceau, 2007).

Dans ce contexte, l'accident éthique qui se transforme en incident médiatique est une menace constante à adresser en communication, car les consommateurs et actionnaires peuvent faire basculer l'entreprise dont le comportement n'est pas responsable (Debos, 2005). Ces derniers peuvent faire pression par leurs comportements d'achats ou par leurs revendications, réclamant plus d'éthique et de transparence de la part des entreprises (Lecompte, 2006). Par exemple, les employés peuvent faire des plaintes pour discrimination contre leur employeur, les clients peuvent encourager le piliers d'une marque et les ONG peuvent effectuer des rapports accusateurs contre de grands fabricants (Maignan et Swaen, 2004). Un incident sociétal peut accentuer le scepticisme des consommateurs et générer des accusations de *greenwashing,* entachant ainsi la réputation de l'entreprise (Benoît-Moreau et al., 2010). Les risques d'éco-blanchiment sont accentués quand l'entreprise se trouve à un niveau de base du développement durable, comme la simple modification de son produit ou de sa marque (Grant, 2007).

Considérant ces risques, « la communication sociétale des entreprises est une arme à double tranchant, dont beaucoup d'entreprises se méfient et auquel elles préfèrent une absence de communication dans ce domaine » (Thiery, 2005, p.67). En effet, plus une entreprise communique sur son engagement, plus elle s'expose aux représailles en cas d'infraction à son code de conduite (Thiery, 2005). Grant (2007) rappelle qu'une entreprise est jugée par les standards qu'elle fixe elle-même et qu'afficher son engagement en faveur du développement durable ouvre la porte à un examen minutieux.

Pour pallier ces risques, les bonnes pratiques associées à la communication responsable incluent l'honnêteté et la transparence des messages. Grant (2007) suggère de demeurer aussi vrai et franc que possible et d'appliquer des standards de véracité plus élevés. Pour Fuller (1999), il s'agit d'éviter la tromperie et de fournir de l'information fiable, juste et pertinente autant sur les produits que sur les organisations qui les fabriquent et les commercialisent.

Finalement, la cohérence entre la communication et les actions de l'entreprise est essentielle. Tel que l'affirme Thiery (2005, p.67), « la légitimité du marketing sociétal dépend sans doute moins de son désintéressement que de sa cohérence avec l'ensemble des pratiques de l'entreprise engagée ». Benoît-Moreau et al. (2010) affirment que « communiquer, c'est s'engager ». Il est alors préférable de faire précéder les paroles par des actes. Jahdi et Acikdilli (2009, p.110) croient aussi que « la compagnie doit prêcher par l'exemple, c'est-à-dire mettre ses mots en actions. La simple rhétorique ne va pas duper les parties prenantes » (traduction libre). Selon les auteurs, l'efficacité des communications sur la RSE dépend d'une approche responsable intégrée, coordonnée et holistique. Les communications marketing élaborées à partir d'un engagement concret et d'une gestion rigoureuse en faveur du développement durable améliorent davantage la réputation des entreprises que les stratégies opportunistes (Gabriel, 2003).

Ces conclusions nous amènent à un constat fondamental concernant la réussite d'une stratégie de communication responsable : Sans une entreprise fondamentalement responsable ou durable, il n'y a pas de communication responsable. Comme l'affirme Grant (2007) dans son livre *Green Marketing Manifesto*, « we need marketing that *does good*, rather than marketing that just *looks good*. » (Grant, 2007, p.48). Selon l'auteur, une nouvelle stratégie de communication verte est ainsi insuffisante. Les enjeux environnementaux pointent plutôt vers le changement radical du modèle d'affaires de l'entreprise. Au lieu de viser simplement les améliorations esthétiques ou marginales de son discours ou de ses produits, il faut aussi réinventer ses politiques et ses opérations grâce à la création d'une nouvelle culture organisationnelle.

Malgré ce constat important, la recherche marketing offre une perspective limitée sur les éléments à considérer en amont de la communication pour mettre en oeuvre le développement durable dans l'organisation. Maignan et Ferrell (2004) expliquent que les chercheurs en marketing se concentrent davantage sur les devoirs sociaux de la fonction que sur la responsabilité de la firme dans son ensemble. Tel qu'il serait expliqué dans la section suivante, la perspective des agences de communication est aussi presque complètement écartée des discussions sur la RSE et le développement durable.

2.2.4 Agences de communication

Définition

La littérature académique offre des définitions sommaires de l'agence de communication. À toute fin pratique, West (1997) regroupent les agences de communication, les agences créatives, les agences médias et les agences de relations publiques et de marketing direct sous la dénomination « agences de publicité ». L'auteur explique que celles-ci « génèrent des *idées* et des *plans* de communication et les *exécutent* » (traduction libre, italique du texte original) (p.3). Waller et Lanis (2009) citent Belch et Belch (2007, p.70) : une agence de publicité est une « firme externe spécialisée dans la création, la production et/ou le placement de messages de communication et qui peut offrir d'autres services pour faciliter le processus de marketing et de promotion ».

Butkys et Herpel (1992, p.18) reprennent la définition de Bovee et Arens (1992) : « une organisation indépendante de créatifs et de gens d'affaires qui se spécialise dans le développement et la préparation de plans publicitaires, de publicités et d'autres outils de promotion ». Evans (1973) insiste lui aussi sur les ressources humaines nécessaires au fonctionnement d'une telle entreprise lors de sa caractérisation d'une agence de publicité : rédacteurs, artistes, directeurs musicaux, chercheurs, relationnistes, spécialistes en management et en marketing.

Nous retiendrons donc qu'une agence de communication est une organisation constituée de créatifs et de spécialistes en management et en marketing, mandatée par ses clients de planifier, concevoir et exécuter un ou plusieurs services de communication ou de marketing.

Littérature sur les agences

La littérature sur les agences de communication étudie principalement le processus d'achat de services de communication/publicité et les raisons du maintien ou de la fin de la relation entre une agence et son client. À ce sujet, Lace (1998) étudie les critères pour d'évaluation de la performance d'une agence dans le but d'améliorer la relation agence-client. Davies (2005) se demande pour sa part comment les agences peuvent utiliser la confiance pour influencer le processus de sélection de leurs clients et leur relation avec eux.

La relation idéale entre un annonceur et une agence de publicité est celle d'un fort partenariat stratégique (Harris et Taylor, 2003). En effet, il ne s'agit pas d'un service générique classique faible en coûts et en risques, mais plutôt d'un service professionnel ayant un potentiel élevé de valeur ajoutée et menant à une étroite relation de coopération entre l'agence et son client (West, 1997). Waller et al. (2010) expliquent qu'une bonne relation permet à l'agence de promouvoir ses services et de garder ses clients. Pour le client, l'auteur encourage le maintien d'une bonne relation, car un divorce professionnel coûte cher et apporte son lot d'angoisse en raison des délais occasionnés.

Harris et Taylor (2003) soulignent toutefois que ce partenariat stratégique est plutôt difficile à établir. L'auteur explique que l'agence peut offrir plus de valeur afin d'établir un partenariat plus fort, mais qu'au final, c'est le client qui a le dernier mot. C'est lui qui décide combien payer pour une campagne et qui participe au processus d'établissement du budget. De moins en moins de clients ont une attitude favorable à la relation étroite. En raison des temps économiques difficiles, les agences sont incitées à couper dans les coûts et à réduire leurs frais et sont souvent traitées comme des commodités (Maddox, 2003 et Sanders, 2003, cités par Harris et Taylor, 2003).

Waller et al. (2010) s'appuient pour leur part sur la théorie du pouvoir social pour expliquer la relation entre une agence et son client. Ils reprennent l'idée de French et Raven (1959) selon laquelle le partenaire avec le plus de pouvoir a le plus d'influence dans la relation si un conflit surgit. À partir de cette perspective, les auteurs affirment que l'agence possède le pouvoir de l'expertise (elle est engagée pour ses compétences et capacités uniques), alors que le client possède le pouvoir de la récompense et de la référence (il paye pour les services).

Engagements sociaux et environnementaux des agences de communication

Les articles adressant les engagements sociaux ou environnementaux des agences se limitent, au mieux de nos connaissances, à des articles très peu nombreux et couvrant le sujet de manière partielle. Par exemple, Waller (2010) aborde les bénéfices du travail pro bono adressé aux organismes à but non lucratif par les agences. Celui-ci est présenté comme une partie du programme RSE des agences et comprend notamment les partenariats communautaires, le bénévolat, les dons de charité et les travaux communautaires (Waller et Lanis, 2009). Selon Waller (2010), le travail pro bono apporte des bénéfices à la société tout comme à l'agence : opportunités de création, motivation des employés, gains de visibilité, augmentation de son prestige et gains de clients payants.

Pour leur part, Hunt et Chonko (1987) présentent les enjeux éthiques les plus importants pour les dirigeants d'agences de publicité. Il s'agit d'abord des procédures de facturation et la balance équitable des intérêts des clients vis-à-vis ceux de l'agence. Les autres défis éthiques identifiés par les auteurs sont la création de publicités honnêtes, non trompeuses et désirables; la représentation de clients ayant des produits ou services malsains, inutiles ou immoraux et le traitement équitable des fournisseurs, des vendeurs, des médias, des employés, de la direction et des autres agences.

Finalement, Waller et Lanis (2009) se demandent quelles entreprises parmi les six plus grosses agences mondiales cotées en bourse communiquent leur engagement social dans leurs rapports annuels. Ils résument également les activités RSE des entreprises, sans toutefois détailler chacune d'elles. Celles-ci sont regroupées en quatre catégories :

1. L'extrant (l'effet et l'impact de leur travail sur le marché et les pratiques de travail éthiques)
2. Les activités liées aux ressources humaines (ex. assurer la santé et le bien-être des employés, la formation, la diversité et le bénévolat des employés)
3. L'engagement social/communautaire (ex. aider des organismes de charité ou à but non lucratif)

4. Les initiatives environnementales (ex. réduire la consommation d'énergie et d'eau et le recyclage du papier et de l'encre)

Les auteurs identifient comme avenues de recherche l'identification de l'ensemble des activités responsables entreprises par les petites et grandes agences, les raisons de leurs actions et les façons de les communiquer.

En raison du manque de connaissances scientifiques à propos des agences de communication responsables, et même traditionnelles, il est impossible de tracer un cadre holistique pour représenter le fonctionnement interne des entreprises étudiées dans ce mémoire. Cette situation appuie l'intérêt d'utiliser le concept de modèle d'affaires pour représenter et étudier le processus de création de valeur des agences de communication responsables.

À l'issue de ce chapitre, nous pouvons mieux comprendre les implications du marketing responsable et, partiellement, la relation entre l'agence de communication et son client, sans toutefois comprendre comment fonctionne réellement une agence de communication responsable. La prochaine section vise à présenter le concept de modèle d'affaires qui permettra d'étudier le processus de création de valeur dans les agences de communication responsables à l'étude et, ainsi, mieux comprendre leur fonctionnement.

2.3 Modèle d'affaires durable

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons aux changements impliqués par la RSE et le développement durable au niveau de la firme. Nous utilisons le concept de modèle d'affaires pour étudier la problématique. Le modèle d'affaires adresse les choix fondamentaux qu'une compagnie fait à propos de sa proposition de valeur et de comment elle utilise sa chaîne de valeur, ses modèles de coûts et son organisation pour livrer cette valeur (Kiron et al., 2013). Nous verrons une définition plus étendue et l'utilité théorique du concept dans cette partie, ainsi que les conclusions de la recherche sur les modèles d'affaires durables.

2.3.1 Justification du choix du concept

Le premier lien essentiel entre la RSE, le développement durable et les modèles d'affaires est la création de valeur. Le concept de modèle d'affaires peut être utilisé pour aborder les multiples formes de la valeur (économique, sociale et environnementale). La valeur mentionnée par Osterwalder et Pigneur (2010) fait généralement référence à la valeur financière. Toutefois, les auteurs mentionnent la possibilité d'utiliser le concept de modèles d'affaires pour tous types d'entreprises (privée, publique ou à but non lucratif).

Un deuxième élément important est que le concept de modèle d'affaires est holistique. L'intégration réussie de la RSE et du développement durable repose sur une adaptation ou un changement holistique de l'entreprise (Joller, 2012). Répondre aux questions centrales du modèle d'affaires permet de couvrir les domaines principaux de l'entreprise comme l'offre, les consommateurs, l'infrastructure, les opérations, les ressources et les aspects financiers. Il inclut la finalité de l'entreprise (ce que l'entreprise offre/crée/recherche), pour qui et grâce à qui (parties prenantes et partenaires) et les façons de le faire (activités et ressources).

De plus, le modèle d'affaires doit être analysé en fonction de son contexte. Autrement dit, les composantes d'un modèle d'affaires doivent être cohérentes entre elles (cohérence interne), mais aussi avec l'environnement de l'entreprise (cohérence externe). Teece (2010, p.191) explique qu'« un modèle d'affaires ne peut être évalué dans l'abstrait; sa pertinence peut seulement être déterminée en fonction d'un environnement et d'un contexte d'affaires particuliers » (traduction libre).

Le chercheur peut utiliser le modèle d'affaires de plusieurs façons. Par exemple, le concept sert de taxonomie (décrire et classifier), de représentation simplifiée d'un système complexe (étudier, analyser ou tester) ou de recette (comprendre et prédire des résultats) (Baden-Fuller et Morgan, 2010). Dans le cadre de ce mémoire, le concept de modèle d'affaires est utilisé comme la représentation simplifiée d'une entreprise réelle. L'objectif n'est pas de fournir un guide d'actions ou une « recette » qui garantira certains résultats, mais plutôt de fournir des exemples de modèles fonctionnels pour inspirer d'autres entrepreneurs dans le renouvellement de leurs pratiques d'affaires.

2.3.2 Origines et description sommaire du concept de modèle d'affaires

Le terme modèle d'affaires est largement utilisé par les gestionnaires, les consultants et les commentateurs dans le monde des affaires, en faisant l'un des concepts les plus en vogue en stratégie (Baden-Fuller et Morgan, 2010). Son utilisation crût vers la fin des années 1990, d'abord dans les domaines de la technologie et d'Internet (Osterwalder et al., 2005). Le terme permet alors d'expliquer aux investisseurs potentiels les nouvelles formes de mécanismes de revenus de *startups* technologiques. Joller (2012) ajoute que le concept a aussi obtenu l'attention des académiciens. Il est le sujet d'un nombre grandissant d'études axées sur la pratique, de conférences et d'ateliers. Sa popularité est relativement jeune. Boons et Lüdeke-Freund (2012) ont fait une recherche d'articles sur le modèle d'affaires de 1990 à 2010, mais les premiers articles ont en fait été publiés à partir de 2000.

De manière générale, les auteurs décrivent le modèle d'affaires comme la logique de l'entreprise, l'essence de la firme, un plan, une architecture, un canevas, un outil conceptuel ou une représentation concise d'un ensemble de variables ou de décisions interdépendantes. Un modèle d'affaires est un outil conceptuel contenant un ensemble d'éléments et leurs relations, et qui permet d'exprimer la logique d'une firme (Osterwalder et al., 2005). Plus précisément, le modèle d'affaires permet de répondre à trois questions centrales : Comment créer de la valeur, comment la livrer et comment capter une partie de cette valeur sous forme de profits (Osterwalder et Pigneur, 2010). Il nous semble nécessaire d'ajouter une question élémentaire supplémentaire. Tout simplement, « Quelle est la valeur créée? ». En d'autres mots, le modèle d'affaires est une description de la valeur offerte à un ou plusieurs segments de consommateurs et de l'architecture de la firme et de ses réseaux de partenaires pour créer, mettre en marché et livrer cette valeur de manière à générer des revenus durables (Osterwalder et al., 2005). Il s'agit, d'une part, la promesse faite au marché, et, d'autre part, la capacité de l'organisation projetée à la fabriquer (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009).

Les modèles d'affaires sont des réflexions de la stratégie réalisée, mais ne sont pas la stratégie en soi (Shafer et al., 2005). Osterwalder (2004) argumente que le modèle d'affaires et la stratégie traitent des enjeux similaires, mais à des niveaux organisationnels différents (Joller, 2012). Il voit le modèle d'affaires comme la mise en oeuvre de la stratégie à travers un plan conceptuel de la logique financière de l'entreprise. Shafer et al. (2005) expliquent que de manière générale, les chercheurs positionnement le modèle d'affaires entre les choix stratégiques et les implications liées aux opérations. Plus précisément, le modèle d'affaires est la traduction des questions stratégiques, comme le positionnement et les objectifs stratégiques, en un modèle conceptuel qui établit explicitement comment la compagnie fonctionne. Le modèle d'affaires sert à construire un plan qui permet de concevoir et de réaliser la structure et les systèmes qui constituent la forme opérationnelle et physique de la compagnie.

2.3.3 Modèles de modèles d'affaires dans la recherche académique

Différents modèles de modèles d'affaires sont proposés dans la littérature (voir Tableau 2.7). Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) soulignent que la variété des terminologies utilisées par les chercheurs masque

en réalité une certaine homogénéité des conceptions. La différence est que les auteurs n'abordent pas le modèle d'affaires sous la même perspective, ainsi ils ne mettent pas l'accent sur les mêmes éléments. Par exemple, Osterwalder et Pigneur (2010) et Chesbrough et Rosenbloom (2002) se concentrent sur la logique financière. La valeur créée fait généralement référence strictement à la valeur économique. Casadesus-Masanell et Ricart (2010) de même que Zott et Amit (2010) regardent le concept sous l'angle des activités et des systèmes. Ils se concentrent sur ce que doit faire l'entreprise, grâce à qui et avec quelles ressources. Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) ont une perspective sur les relations d'échange et sur les ressources. Pour eux, le modèle d'affaires propose une synthèse des relations d'échange de valeur en examinant leur nature, leurs modalités et leur rémunération.

Le modèle dominant est celui d'Osterwalder et Pigneur (2010), popularisé dans le monde de la stratégie, de l'innovation et de l'entrepreneuriat grâce au livre *Business Model Generation*. Joller (2012) souligne que leur modèle est suffisamment détaillé pour les chercheurs et facile à comprendre pour les entrepreneurs, une des raisons probables de sa vaste utilisation en pratique.

Tableau 2.7. Définitions et composantes du modèle d'affaires

Auteur	Définition	Composantes
Ballon (2007)	architecture of a business	Value proposition Customer relationships Infrastructure Financial aspects
Casadesus-Masanell et Ricart (2011)	the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders	(a) the concrete choices made by management about how the organization must operate, and (b) the consequences of these choices (three types of choices: policies, assets and governance structures)
Chesbrough et Rosenbloom (2002)	In the most basic sense, a business model is a model of doing business by which a company can sustain itself –that is, generate revenue	value proposition market segment structure of the value chain cost structure and profit value network competitive strategy
Hamel (2000), cité par Mair et Schoen, 2005)	a business concept that has been put into practice	Customer interface Core strategy Strategic Resources Value Network
Demil et Lecocq (2006)	the way an organization operates to ensure its sustainability	resources and competences organizational structure propositions for value delivery
Moingeon et Lehmann-Ortega (2006)	« an intermediate construct linking the technical and economic fields » (Chesbrough, 2003) by associating financial elements with strategic choices	Value proposition Value architecture Profit equation

Auteur	Définition	Composantes
Morris et al. (2005)	A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, archi- tecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets."	Factors related to the offering : How do we create value? Market factors : Who do we create value for? (select from each set) Internal capability factors : What is our source of competence? Competitive strategy factors : How do we competitively position ourselves? Economic factors : How we make money? Personal/investor factors : What are our time, scope, and size ambitions?
Osterwalder et Pigneur (2010)	a business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value	Customer segments Value propositions Channels Customer relationships Revenue streams Key activities Key resources Key partners Cost structure
Osterwalder, Pigneur et Tucci (2005)	A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences.	Value Proposition Target Customer Distribution Channel Relationship Value Configuration Core Competency Partner Network Cost Structure Revenue Model
Teece (2010)	The essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit.	
Verstraete et Jouison-Laffitte (2009)	le BM [business model] est une convention relative à la génération de la valeur, àa la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération (p.9)	Génération de la valeur – Porteur du projet – Proposition de valeur – Fabrication de la valeur Rémunération de la valeur – Sources de revenus – Volume des revenus – Profits Partage de la rémunération – Réseau de valeur – Conviction pour échanger
Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010)	The business model concept offers a consistent and integrated picture of a company and the way it generates revenues and profit	Value proposition Social profit equation Value constellation Economic profit equation
Zott et Amit (2010)	the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities (Zott et Amit, 2001)	Content Structure Governance

2.3.4 Littérature sur les modèles d'affaires durables

Perspectives théoriques

Le concept de modèle d'affaires commence à intéresser les chercheurs en développement durable (Lüdeke-Freund, 2010). La littérature qui traite des modèles d'affaires durables en est à ses premiers pas, la majorité des articles sur le sujet ayant été publiés après 2009. La revue de littérature de Boons et Ludeke-Freund (2013) sur le sujet comprend seulement 16 articles. Les auteurs remarquent que l'innovation est un aspect important de la littérature sur les modèles d'affaires. Ils analysent le lien entre

modèle d'affaires et innovation, puis entre l'innovation durable et l'entreprise durable. L'innovation durable est « le renouvellement ou l'amélioration de produits, services ou processus qui délivrent non seulement de la performance économique, mais qui améliorent aussi la performance environnementale et sociale à court et à long terme » (traduction libre) (Bos-Brouwers, 2009, p.419). Deux perspectives générales se dessinent. La perspective stratégique s'intéresse à comment le modèle d'affaires peut supporter la commercialisation des innovations durables, alors que la seconde perspective considère le modèle d'affaires comme étant lui-même une source d'innovation durable (Boons et Ludeke-Freund, 2013)

Suite à cela, Boons et Lüdeke-Freund (2012) identifient trois courants de recherche importants pour les modèles d'affaires durables : Innovation technologique, innovation organisationnelle et innovation sociale. Les modèles d'affaires ayant un focus sur l'innovation technologique servent à la mise en marché de technologiques propres. Ils visent à dépasser les barrières internes et externes à la commercialisation de ces produits.

Selon Boons et Lüdeke-Freund (2013), la perspective de l'innovation organisationnelle adresse le modèle d'affaires comme un type d'innovation durable. Il s'agit de comprendre comme l'entreprise intègre le développement durable dans son fonctionnement interne. Stubbs et Cocklin (2008) adoptent cet angle. Les auteurs souhaitent que le de développement durable prenne la place du paradigme économique néoclassique. La Figure 2.4 présente la conceptualisation d'un modèle d'affaires durable de Stubbs et Cocklin (2008), qui adresse les éléments culturels et structurels des entreprises durables. Par la suite, les auteurs établissent une liste de caractéristiques de ce type d'entreprise (traduction libre) :

- Un modèle d'affaires durable est basé sur les aspects économiquespromeut, sociaux et environnementaux pour définir le but de l'organisation
- Un modèle d'affaires durable utilise une approche *triple bottom line* pour mesurer la performance
- Un modèle d'affaires durable prend en considération les besoins des parties prenantes
- Un modèle d'affaires durable traite la nature comme une partie prenante et promouvoit la considération de l'environnement
- Les leaders, ou champions, du développement durable amènent les changements structurel et culturel nécessaires
- Le modèle d'affaires englobe la perspective organisationnelle et la perspective des systèmes (p.121-122)

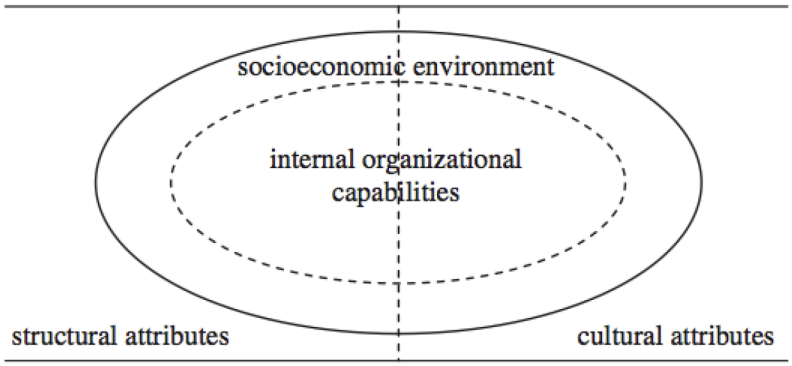

Figure 2.4. Dimensions de l'heuristique du modèle d'affaires durable (Stubbs et Cocklin, 2008, p.114)

Boons et Lüdeke-Freund (2012) reprennent les idées de Stubbs et Cocklin (2008) et Birkin et al. (2009) définissent le modèle d'affaires durable comme « une expression des changements organisationnels et culturels dans les pratiques et les attitudes d'affaires qui intègrent les besoins et les aspirations du développement durable, tel que formulé par la définition Brundtland et d'autres concepts comme la modernisation écologique » (traduction libre) (p.15).

Le troisième courant identifié par Boons et Lüdeke-Freund (2013) aborde les modèles d'affaires associés à la création de valeur sociale. Ceux-ci sont étudiés en lien avec le concept émergent de l'entrepreneuriat social, qui touche à différentes approches comme les stratégies *bottom of the pyramid* (BOP) Prahalad (2005) ou les entreprises sociales. Selon Yunus et al. (2010, p. 311) une entreprise sociale est « une compagnie autosuffisante qui vend des produits ou des services et repaye l'investissement de ses propriétaires, mais dont l'objectif principal est de servir la société et d'améliorer le sort des pauvres ». Michelini et Fiorentino (2012) utilisent pour leur part les concepts de CSV de Porter et Kramer (2005) et de *Corporate social entrepreneurship* (CSE). Ce dernier est basé sur l'entrepreneuriat corporatif et sur l'entrepreneuriat social et est lié à l'intrapreneuriat social. Selon Michelini et Fiorentino (2012), la perspective de la responsabilité sociale permet d'étudier deux types de modèles hybrides reliant l'entreprise et les enjeux sociaux : le modèle d'affaires social et le modèle d'affaires inclusif. Le modèle d'affaires inclusif tire aussi ses origines de la théorie BOP. Les entreprises inclusives « cherchent à contribuer à la réduction de la pauvreté en incluant les communautés à faibles revenus dans sa chaîne de valeur, sans perdre de vue le but ultime de l'entreprise, qui est de faire des profits » (traduction libre) (WBCSD, 2008, cité dans Michelini et Fiorentino, 2012, p.564). Il s'agit de favoriser la prise de pouvoir de la société dans les pays en développement en mettant en contact les producteurs et les consommateurs. La Figure 2.5. présente les composantes d'un modèle d'affaires social selon Yunus et al. (2010), soit la proposition de valeur, la constellation de la valeur, l'équation du profit économique et l'équation du profit social.

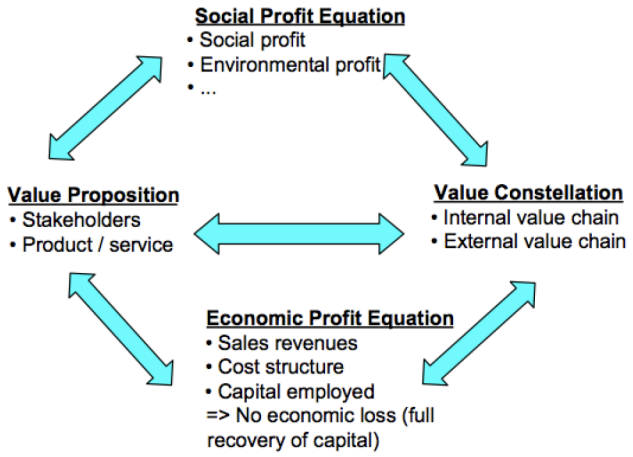

Figure 2.5. Les quatre composantes d'un modèle d'affaires social, Yunus et al. (2010, p.319)

Modèles de modèle d'affaires incluant la valeur sociale et/ou environnementale

Lüdeke-Freund (2010) affirme que le modèle d'affaires durable est à la recherche d'un cadre conceptuel dominant. Selon l'auteur (p.4), « ni la recherche théorique ni empirique ne permet de répondre à la question centrale : Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires durable? » (traduction libre). Franca et al. (2013) arrivent aussi à la conclusion qu'il n'y a pas d'outil théorique pour la conception de modèle d'affaires durables actuellement dans la littérature. Les auteurs soulignent que la matrice d'Osterwalder et Pigneur (2010) est alors souvent le cadre standard pour étudier la conception de modèles d'affaires axés sur le développement durable.

Le Tableau 2.8 présente les articles principaux au sujet des modèles d'affaires durables ainsi que les modèles utilisés pour les étudier. Nous remarquons qu'effectivement, les chercheurs se basent généralement sur les conceptions de modèles d'affaires traditionnels plutôt que de proposer un nouveau modèle de modèle d'affaires durables. Nous constatons également que certains chercheurs parlent de modèles d'affaires durables sans toutefois proposer de cadre défini dans leur article. D'autres proposent leur propre conceptualisation. Finalement, il est intéressant de constater qu'aucun auteur ne se base sur le concept de RSE pour aborder les modèles d'affaires. Seuls Michelini et Fiorentino (2012) font une allusion à la responsabilité sociale en présentant le concept de Creating Shared Value de Porter et Kramer (2011).

Osterwalder et Pigneur (2010) présentent des adaptations de leur matrice pour adresser le développement durable ou les entreprises sociales, bien que celles-ci soient peu détaillées. Ils proposent deux modèles génériques applicables à des entreprises sociales, qu'elles soient des charités ou des entités du secteur public ou privé, à but lucratif ou non. Le premier modèle générique représente les activités d'une organisation basée sur le financement de tierces parties. Osterwalder et Pigneur (2010) proposent ensuite une deuxième matrice pour les modèles d'affaires basés sur la notion de *triple*

bottom line. Il s'agit d'ajouter deux blocs, soit (1) les coûts sociaux et environnementaux et (2) les bénéfices sociaux et environnementaux.

Tableau 2.8 Conceptualisations utilisées dans les recherches principales sur les modèles d'affaires durables

Article	Modèles repris	Courants théoriques
(Birkin et al., 2009)	N'utilise pas de cadre pour définir le concept de modèle d'affaires	Développement durable
(Boons et Lüdeke-Freund, 2012)	Osterwalder (2004) et Doganova et Eyquem-Renault (2009)	Innovation durable
(França et al., 2013)	Osterwalder et Pigneur (2010)	Développement durable
(Girotra et Netessine, 2013)	Conceptualisation personnelle	Développement durable
(Joller, 2012)	Osterwalder et Pigneur (2010)	Éco-innovation
(Lüdeke-Freund, 2010)	Osterwalder (2004) et Osterwalder et Pigneur (2009)	Développement durable et éco-innovation
(Mair et Schoen, 2005)	Hamel (2000)	Entrepreneuriat social
(Michelini et Fiorentino, 2012)	Modèle d'affaires social (Yunus, 2010) et modèle d'affaires classique (Osterwalder et al., 2005)	Creating Shared Value et *corporate social entrepreneurship* (CSE)
(Schaltegger et al., 2012)	Ballon (2007)	Développement durable
(Stubbs et Cocklin, 2008)	Conceptualisation personnelle	Développement durable et management environnemental
(Westerlund, 2013)	N'utilise pas de cadre pour définir le concept de modèle d'affaires	Entrepreneuriat durable
(Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010)	Conceptualisation personnelle	Entrepreneuriat social

2.3.5 Synthèse des modèles de modèles d'affaires étudiés

Nous nous basons principalement sur le modèle d'Osterwalder et Pigneur (2010) incluant la perspective du *triple bottom line*, auquel nous avons fait une modification. Tout comme Verstraete et Jouison-Laffitte (2009), nous parlons des parties prenantes plutôt que des clients. Leur vision est intéressante, car ils sont les seuls à utiliser la théorie des parties prenantes dans leur conceptualisation du modèle d'affaires. On peut ainsi établir un lien plus facilement entre modèle d'affaires et RSE. La synthèse des

composantes est présentée dans la Figure 2.5 et dans le Tableau 2.9.

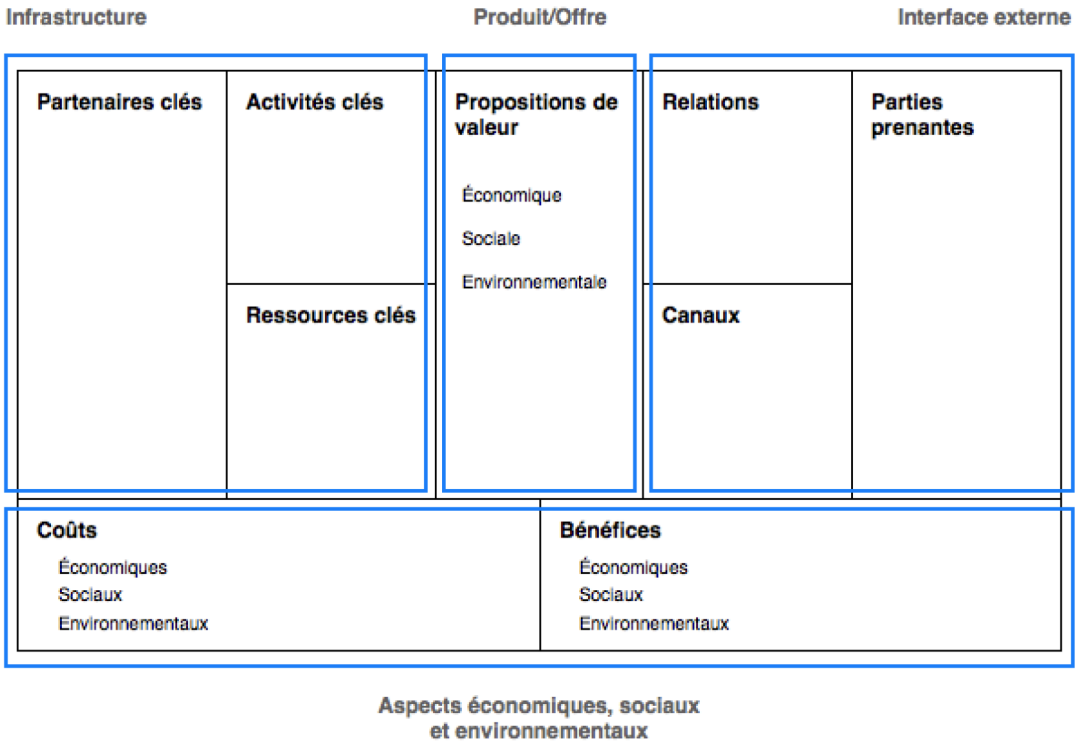

Figure 2.5. Matrice du modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010), appliquée à la RSE et au développement durable

Tableau 2.9. Descriptions des blocs du modèle d'affaires. Synthèse des descriptions d'Osterwalder et al. (2005), d'Osterwalder et Pigneur (2010), de Morris et al. (2005), de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) et de Verstraete et Jouison-Laffitte (2009).

Pilier et question associée	Bloc du modèle d'affaires	Description
Produit/Offre Proposition de valeur ou facteurs relatifs à l'offre *Quelle est la valeur créée?*	Proposition de valeur	La proposition de valeur est un aperçu général de l'ensemble des produits et services qui visent à résoudre les problèmes des consommateurs et satisfaire leurs besoins. Le terme proposition de valeur est utilisé pour souligner le caractère subjectif des bénéfices attribués à l'offre. Des clients différents ne perçoivent pas la même valeur dans un même produit ou service.
Interface externe Livraison de la valeur, partage ou facteurs relatifs au marché *Comment la valeur est-elle livrée?*	Parties prenantes	Il s'agit de l'ensemble des acteurs qui bénéficient de la valeur proposée par l'entreprise.
	Canaux	Les canaux permettent d'expliquer comment la compagnie communique sa proposition de valeur, rejoint ses parties prenantes et entretient la relation avec elles. Ils incluent les canaux de communication et de distribution.
	Relations	Les relations servent à décrire le type de liens que l'entreprise veut développer avec ses différents segments.
Gestion de l'infrastructure Fabrication ou architecture de la valeur, facteurs relatifs aux capacités de l'entreprise *Comment la valeur est-elle créée?*	Activités clés	Les activités clés sont les actions les plus importantes que doit faire l'entreprise pour concevoir et vendre sa proposition de valeur.
	Ressources clés	Les ressources clés sont possédées ou louées par la compagnie ou acquises des partenaires. Elles peuvent être physiques, financières, intellectuelles ou humaines.
	Partenaires clés	Les partenaires clés permettent d'externaliser des activités ou d'obtenir des ressources à l'extérieur de la firme. Ce bloc est aussi associé à la chaîne de valeur ou au réseau de valeur (*value network*). Il comprend notamment les alliances stratégiques et les fournisseurs.
Aspects économiques, sociaux et environnementaux Captation de la valeur, rémunération, équation de profits ou facteurs économiques *Comment capter une partie de la valeur sous forme de profits?*	Revenus	Les revenus peuvent être financiers ou symboliques. Ils représentent les bénéfices générés pour chaque segment.
	Coûts	Ce bloc présente les coûts d'opération, c'est-à-dire les conséquences monétaires des activités réalisées et des ressources utilisées pour concevoir la proposition de valeur et la commercialiser.

2.4 Conclusion

La revue de littérature se base sur la perspective de la création de valeur pour lier à la fois les concepts de RSE, de développement durable, de marketing et de modèle d'affaires. Tout d'abord, si la RSE et le développement durable ont des origines théoriques distinctes, les concepts convergent maintenant vers l'idée de créer de la valeur à la fois économique, sociale et environnementale. Ensuite, le marketing est présenté comme une fonction créatrice de valeur autant pour l'entreprise que pour ses parties prenantes. Finalement, le modèle d'affaires est la représentation du processus de création de valeur d'une entreprise. Autrement dit, ce dernier est un cadre pour analyser le fonctionnement des agences de communication responsables.

CHAPITRE III : Méthodologie

3.0 Introduction

Le présent mémoire vise à étudier les agences de communication responsables afin de comprendre comment elles ont mis en oeuvre la RSE et le développement durable. La prochaine section vise donc premièrement à définir et à justifier l'approche méthodologique utilisée pour y parvenir. Deuxièmement, nous expliquons la sélection des cas, c'est-à-dire quels critères ont été établis pour choisir les agences, quel était le processus de sélection et quelles agences ont été retenues. Troisièmement, nous présentons le déroulement des collectes de données et, quatrièmement, le processus d'analyse de celles-ci. Finalement, nous abordons les considérations éthiques pour cette recherche.

3.1 Définition et justification de l'approche méthodologique

Une recherche qualitative par étude de cas est utilisée pour répondre à la question de recherche. La méthodologie est basée sur la conception de Robert Yin, telle que décrite dans son ouvrage « Case Study Research : Design and Methods » (2009). L'étude de cas est définie par Yin (2009) comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte. Il s'agit d'une méthode de choix pour comprendre un phénomène social complexe, car elle permet aux chercheurs de conserver les caractéristiques holistiques et significatives d'événements réels (Yin, 2009). L'étude de cas est particulièrement appropriée pour la recherche sur de nouveaux sujets (Eisenhardt, 1989). Cette méthodologie s'applique donc bien à l'étude des agences de communication responsables, puisqu'il s'agit d'un phénomène récent qui n'a pas encore été abordé par la recherche. Nous sommes ainsi dans une phase de découverte et de définition, plutôt que de confirmation de théories existantes.

Yin (2009) définit aussi l'étude de cas par ses techniques de collecte de données. Cette approche repose sur de multiples sources d'information telles que la documentation, les entrevues, les archives, l'observation directe et les artefacts physiques. Selon l'auteur, ces sources variées sont complémentaires et il est pertinent d'en utiliser autant que possible pour enrichir l'analyse.

Trois conditions déterminent ce choix méthodologique, soit (a) le type de question de recherche posée, (b) le contrôle du chercheur sur les événements investigués et (c) le caractère historique des phénomènes (Yin, 2009, p.8-14). L'étude de cas est préférable aux questionnaires quand il faut expliquer des liens de causalité complexes qui peuvent être espacés dans le temps. Elle est également adaptée aux questions de type « Comment » et « Pourquoi », ce qui correspond à notre problématique de recherche. En second lieu, l'étude de cas est appropriée quand le chercheur a peu de contrôle sur le phénomène. Les expérimentations sont alors peu envisageables, puisque les comportements ne peuvent être manipulés. Finalement, l'étude de cas sert à expliquer des circonstances actuelles. Il est donc possible de faire l'observation directe des événements et d'interroger les personnes impliquées, contrairement à la recherche sur des phénomènes historiques par exemple. L'émergence des agences

de communication responsables est récente et se produit en temps réel. Les dirigeants sont alors accessibles pour parler de leur modèle d'affaires au moment même où leur entreprise se développe.

Le but de l'étude de cas est de généraliser des théories (généralisation analytique) et non d'énumérer des fréquences (généralisation statistique) (Yin, 2009). La première consiste à généraliser les résultats à une théorie plus vaste, alors que la seconde cherche à généraliser les résultats à une population. Dans le cadre de ce mémoire, l'étude de cas est utilisée pour enrichir la théorie existante sur le marketing responsable grâce à la description d'entreprises réelles.

3.2 Sélection des cas

3.2.1 Critères de sélection

Dans le cadre de ce mémoire, la sélection des cas se fait par un échantillonnage théorique. Ce dernier consiste à choisir les cas en fonction de leur capacité à « répliquer des cas précédents, à étendre de la théorie, à correspondre à des catégories théoriques ou à fournir des exemples de cas extrêmes » (traduction libre) (Eisenhardt, 1989, p.537). Selon Yin (2009), cette méthode de sélection offre ainsi le contrôle au chercheur sur le type de sujets à étudier. Autrement dit, cela permet de choisir les entreprises selon leurs ressemblances ou leurs différences. Ainsi, les cas à l'étude sont pertinents et non redondants. Eisenhardt et Graebner (2007) expliquent qu'un échantillonnage théorique est approprié lorsque le but de la recherche n'est pas de tester des propositions, ce qui aurait nécessité une sélection aléatoire. Une méthode probabiliste n'est pas nécessaire dans le cadre de ce mémoire, car les objectifs de la recherche ne sont pas de généraliser les résultats à l'ensemble d'une population.

Trois critères principaux ont été établis pour choisir les cas, soit le pays d'origine, l'engagement responsable et la ou les caractéristique(s) distinctive(s) de l'agence. Nous avons choisi les agences de communication responsables les plus proactives sur le marché français *et* qui se différenciaient les unes des autres afin d'inclure un maximum de contextes différents et ainsi bien représenter la complexité du marché. Nous expliquons et justifions ici chacun des principaux critères.

Pays d'origine

La collecte s'est faite en France, car les agences recherchées pour l'échantillonnage sont significativement plus nombreuses dans ce pays que dans les autres pays où des agences de communication responsables ont été identifiées. En effet, dans son *Tableau de bord de la communication responsable* publié en 2012, l'Observatoire de la consommation responsable (OCR) présente une liste de 22 agences françaises ayant une offre de communication responsable (comparativement à sept pour le Québec). Des recherches sur le web ont aussi permis d'augmenter ce nombre à 31 agences. Pour la Belgique, la Suisse, le Maroc, les États-Unis, l'Angleterre, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Canada (marché anglophone), moins de dix agences par pays ont été trouvées à partir de recherches web.

De plus, l'industrie française de la communication responsable semble atteindre un niveau de maturité particulier. Par exemple, il existe sur ce marché différentes associations professionnelles sur le sujet, telles que l'*Association pour une communication plus responsable*[4], *l'Association Communication et Information pour le développement durable (ACIDD)*[5] *ou Adwiser*[6]. Également, le nombre de publications sur la communication responsable est supérieur en France qu'au Québec. L'OCR (2012) identifie trois guides et outils sur le sujet pour le Québec, comparativement à 12 pour la France. Il s'agit, par exemple, des guides *Communication responsable et création de valeur(s)*[7], publié en partenariat par l'Union des annonceurs (UDA) et Ethicity, ou *Communication responsable des entreprises : pour une relation de confiance avec les consommateurs*[8], du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) et de l'UDA.

Engagement responsable

La population à l'étude inclut uniquement les agences de communication ayant mis en oeuvre les principes de la RSE et du développement durable de leur entreprise. Autrement dit, les agences doivent avoir une gestion interne durable et ne pas seulement développer une offre de services plus verte. Ainsi, nous rejetons les entreprises qui semblent déployer de simples tactiques de promotion des ventes ou de *greenwashing*, plutôt que des stratégies ancrées dans une réelle philosophie responsable. De plus, les agences recherchées sont celles qui semblent avoir intégré la RSE et le développement durable dans tous leurs départements. Les entreprises n'ayant qu'un département spécialisé en communication ou marketing responsable sont donc exclues. Finalement, nous considérons à la fois les dimensions sociale et environnementale pour correspondre à la définition établie précédemment de la RSE et du développement durable, soit la prise en compte des dimensions économique, sociale et environnementale dans ses pratiques d'affaires. C'est pourquoi les agences spécialisées uniquement sur l'environnement (ex. marketing vert ou éco-conception) ou sur le social (ex. marketing de causes ou philanthropie) sont exclues.

L'engagement des agences est évalué en fonction de deux éléments principaux, soit le positionnement des agences et leurs pratiques internes. Le positionnement peut s'afficher à travers les services offerts (ex. mention de la communication responsable ou de conseil en développement durable), le visuel du site web (ex. utilisation de la couleur verte ou images à caractère social ou environnemental), le slogan de l'entreprise ou le vocabulaire utilisé (champ lexical élaboré autour de l'engagement de l'entreprise, du respect, de l'humain, de l'amélioration continue, etc.). Le positionnement à lui seul n'est pas un gage

---

[4] Association pour une communication plus responsable. Accueil. Consulté le 17 avril 2015. < http://collectifcomresponsable.fr/ >

[5] ACIDD. Accueil. Consulté le 17 avril 2015. < http://www.acidd.fr/ >

[6] Adwsier. Accueil. Consulté le 17 avril 2015. < http://www.blog-adwiser.com/ >

[7] Communication responsable et création de valeur(s). Session-dialogue UDA du 5 octobre 2012 entre annonceurs et parties prenantes. Consulté le 17 avril 2015. < http://www.uda.fr/fileadmin/documents_pdf/publications_etudes/SESSIONDIALOGUE051012.pdf >

[8] Mouvement des entreprises de France (MEDEF). Guide Consommation. Communication responsable des entreprises : pour une relation de confiance avec les consommateurs. Consulté le 17 avril 2015. < http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Communication_responsable/Guide_Communication_Responsable.pdf >

d'un engagement sincère envers la RSE. Certaines agences peuvent s'afficher responsables, sans déployer de pratiques internes réellement responsables. Inversement, certaines agences peuvent être engagées sans être positionnées sur le créneau de la responsabilité. Néanmoins, le positionnement permet tout de même de déceler un certain intérêt de la part des entreprises à adresser des enjeux sociaux et environnementaux au cours de leur travail.

Puisque la vérification des pratiques internes ne peut se faire par observation directe, nous devons nous baser sur les éléments de communication fournis par les agences. Selon Maon et al. (2009), les valeurs et les normes d'une entreprise en matière de RSE peuvent prendre la forme de credos, de chartes, de codes de conduite, d'énoncés de mission, de rapports, de sites web ou d'autres documents. Par la suite, l'engagement responsable peut aussi être communiqué via des infolettes ou des rapports annuels. Nous avons donc porté attention à tout type de communication ou de documents exprimant un engagement envers la RSE ou le développement durable : énoncés de mission, philosophie ou vision de l'entreprise, mentions d'actions responsables ou code de conduite, certifications ou adhésions à des associations responsables.

Finalement, parmi toutes les agences de communication engagées, nous recherchons celles qui étaient les plus poussées dans leurs démarches. Autrement dit, nous visons les agences faisant partie de la phase d'intégration de la RSE à la culture organisationnelle (CSR cultural embedment phase) telle que décrite par Maon et al. (2010). Selon les auteurs, les entreprises correspondant à cette phase tentent de créer de la valeur à travers des engagements responsables, des processus créatifs et des innovations collaboratives avec des parties prenantes externes. Ainsi, nous croyons qu'en choisissant les agences de communication les plus engagées, nous serons exposés à des pratiques d'affaires d'avant-garde et plus nombreuses que si nous choisissions des entreprises qui commencent à intégrer des principes RSE à leur modèle.

Caractéristiques distinctives des cas

Des critères distinctifs ont été considérés dans la sélection finale des agences afin d'avoir une variété de situations parmi les cas retenus. Ceuxi-ci ont été détaillés dans le Tableau 3.1.

Tableau 3.1. Caractéristiques distinctives des cas

Caractéristiques distinctives des cas	
Localisation	Où se situe l'agence? Quel territoire dessert-elle?
Année de création	L'agence est-elle récente ou plus ancienne?
Année de début des démarches responsables	L'agence a-t-elle été créée sur un modèle responsable ou s'est-elle transformée avec le temps?

Caractéristiques distinctives des cas	
Services offerts	L'agence est-elle spécialisée sur certains médias ou supports marketing (ex. web, affichage, publication)? A-t-elle une offre de communication responsable ou de conseil en développement durable?
Clients	L'agence sert-elle les entreprises privées, les organismes à but non lucratif ou le secteur public? Est-elle spécialisée sur un secteur (ex. agroalimentaire, tourisme)?
Taille	L'agence est-elle grande ou petite?
Forme légale	L'agence est-elle une entreprise à but lucratif, une coopérative, un organisme à but non lucratif?
Structure	L'agence possède-t-elle plusieurs bureaux? A-t-elle des franchises ou des filiales à plusieurs endroits au pays? Fait-elle partie d'un plus grand groupe?

3.2.2 Processus de sélection

La sélection s'est faite en quatre étapes. La première étape vise à identifier toute agence potentiellement engagée envers des objectifs durables. La deuxième étape a pour objectif d'identifier les agences réellement engagées en faveur de la RSE et du développement durable, c'est-à-dire celle qui semblent avoir des pratiques responsables à l'interne en tenant compte des dimensions sociale et environnementale. La troisième étape vise à ne retenir que les agences les plus engagées. Finalement, ces dernières sont comparées les unes aux autres afin de percevoir leurs caractéristiques distinctives et de sélectionner des cas variés.

Étape 1 : Identification des agences de communication potentiellement responsables

L'identification des agences de la population à l'étude a débuté par la consultation de la liste des agences françaises ayant une offre de communication responsable du *Tableau de bord de la communication responsable* de l'OCR (2012). Des recherches sur Internet ont permis de compléter la liste initiale. Les recherches ont été faites par mots-clés dans le moteur de recherche Google et via les sites web d'associations professionnelles, comme l'*Association pour une communication plus responsable*. Toutes les agences françaises positionnées sur la RSE ou le développement durable ou parlant de communication responsable, de développement durable ou de RSE ont été retenues à cette étape. Le but n'était pas de déterminer immédiatement si les agences avaient réellement des pratiques responsables, mais plutôt d'identifier toute agence susceptible d'avoir un engagement RSE. Au total, 31 agences ont été identifiées.

Étape 2 : Vérification des pratiques internes des agences

Des recherches plus pointues sur chacune des 31 agences de communication identifiées à l'étape précédente ont été menées afin de vérifier les pratiques internes des agences. Les informations ont été principalement obtenues sur le site web des entreprises et parfois sur leur page Facebook. Le tableau comparatif suivant permet d'illustrer pourquoi 16 agences ont été retenues et 15 exclues à ce stade.

Tableau 3.2. Sélection des cas : Justification de l'inclusion ou de l'exclusion des agences de communication

Agences de communication	Statut	Justification
(2) HVA Conseil, La Souris Verte	Exclues	Aucune mention sur le site web de l'agence de pratiques responsables.
(13) Tessea, Rendez-Vous RP, Patte-Blanche, Eco consulting, Eco&Co, Eki-Eko, GreenBox, Green Press, Sismeo, Vert.com, O'Communication, Éconovateur, Empreinte conseil	Exclues	Agence qui adresse la dimension environnementale dans ses pratiques, mais pas la dimension sociale.
(16) Agence-Durable, Écoutez voir, Agence Mieux, Aggelos, Communication Verte, ICOM, Inoxia, Limite, Manifeste, My Green ID, RC2C, Sidièse, Charles et Compagnie, GRDV Conseil, Plumes de pub, Sorin et associés	Retenues	L'agence adresse les dimensions environnementale et sociale dans ses pratiques.

Étape 3 : Consultation d'un expert pour sélectionner les agences les plus engagées

Un expert a été consulté afin de confirmer quelles agences, parmi les seize retenues à ce stade, étaient les plus engagées. L'expert en question est directeur dans une association française impliquée dans divers événements et discussions concernant la communication pour le développement durable. De par son travail, il comprend ainsi notre problématique de recherche et a connaissance des acteurs les plus actifs dans son domaine. Parmi les seize agences mentionnées, l'expert en a retenu six : Mieux, Inoxia, Limite, RC2C, Sidièse et une sixième dont le nom restera anonyme (l'agence avait été sélectionnée et contactée, sans toutefois répondre à l'appel). Selon l'expert, son choix est basé sur ses observations et sur des commentaires reçus. Il affirme connaître les six agences. Celles-ci sont actives sur le marché, c'est-à-dire que leurs dirigeants sont reconnus et impliqués dans des actions et des organisations militantes de la communication responsable (ex. ISO 26000, *Association pour une communication responsable*, *Adwiser*, *Association des agences-conseil en communication* (AACC)). Pour les autres agences, l'expert affirme les connaître moins, voire pas du tout. Pour l'une d'entre elles, il a même eu de mauvais retours.

Étape 4 : Évaluation en fonction des critères distinctifs pour sélectionner des cas variés

Les caractéristiques distinctives des cinq agences de communication responsables les plus proactives de leur industrie ont été établies et comparées afin de retenir une variété de cas. Le tableau 3.3 présente

les données connues au moment de la sélection. Finalement, aucune agence n'a été éliminée, puisque chacune d'elles possédait une ou plusieurs caractéristiques(s) distinctives par rapport aux autres.

Certaines entreprises ont été créées sur un modèle responsable dès le départ. Il s'agit des agences Limite et Mieux (crées respectivement en 2010 et 2008). Sidièse (1999), Inoxia (1995) et RC2C (1985) ont développé leur modèle responsable à partir de 2000 ou après. Ceci étant dit, les quatre agences se démarquent par leur localisation. La première se situe à Paris (avec un bureau à Marseille), la seconde à Bordeaux, la troisième à La Rochelle (avec un bureau à Nantes) et la quatrième à Toulouse.

Par rapport aux services, Mieux et Limite se spécialisent sur le web, alors que les autres sont plus généralistes. Comparativement aux autres, Mieux et RC2C ne mentionnent pas explicitement offrir des services de communication responsable. Concernant les clients, Limite se spécialise sur le secteur non-marchand et RC2C sur le secteur public. Mieux, Sidièse et Inoxia adressent toutes trois le secteur privé, mais se démarquent sur les autres points. Finalement, il est intéressant de constater que toutes les agences sont à but lucratif. Aussi, elles sont des petites entreprises. Aucune grande agence ne correspondait aux critères de sélection précédents.

Tableau 3.3. Caractéristiques distinctives des agences de communication les plus proactives de leur industrie

Agence	Localisation	Année de création	Année de début des démarches responsables	Services	Clients	Taille	Forme légale	Structure
Agence Mieux	Paris	2010	2010	Conseil en stratégie de communication digitale *Spécialisation* Web	Entreprises privées	Moins de 15 employés	À but lucratif	N/A
Sidièse	Paris et Marseille	1999	2004	Conseil en stratégie de communication et de développement durable *Expertises* : Communication responsable, communication auprès des parties prenantes, eco-communication	Entreprises privées	Plus de 20 employés	À but lucratif	Bureau à Marseille
Inoxia	Bordeaux	1995	2000	Conseil en stratégie marketing et communication, communication responsable, studio de création, solutions interactives, atelier pré-presse et fabrication	Entreprises privées	Plus de 20 employés	À but lucratif	Filiale du Groupe Évolution
Limite	Paris	2008	2008	Campagnes en ligne et hors ligne, stratégies internet, conseil stratégique et schémas directeurs de com	Secteur non-marchand (organismes à but non lucratif et fondations)	Une quinzaine d'employés	À but lucratif	N/A
RC2C	La Rochelle et Nantes	1985	2008	Communication et stratégies numériques incluant l'entière production des campagnes (hors-impression) *Spécialisation* Web	Secteur public	Plus de 20 employés	À but lucratif	Bureau à Nantes

3.2.3 Justification du nombre de cas retenus

Les cinq agences de communication responsables identifiées précédemment ont été retenues et contactées. Au total, cinq cas ont donc été sélectionnés : Mieux, Sidièse, Inoxia, Limite et RC2C. Selon Miles et al. (2014), le nombre de cas à considérer relève d'un choix discrétionnaire. En effet, puisque l'objectif n'est pas de généraliser des résultats à une population plus vaste, aucune logique d'échantillonnage statistique ne s'applique. Le choix se fait plutôt en fonction du nombre de réplications nécessaires ou voulues. Miles et al. (2014) recommandent un minimum de cinq cas, car en bas de cela, même les très bonnes recherches ne permettent pas nécessairement de généraliser les résultats. Les auteurs expliquent qu'avoir plus cas augmente la précision, la validité et la confiance envers les données. Yin (2009) suggère également, lorsque possible, de préférer les analyses de cas multiples à l'analyse de cas unique, bien qu'elles puissent nécessiter plus de temps et de ressources. Selon l'auteur, l'étude de cas unique est utile pour aborder des cas rares, critiques ou révélateurs. Il explique que l'avantage de l'étude de cas multiples est d'être plus robuste et de fournir davantage de matériel pour l'analyse.

3.3 Déroulement des collectes de données primaires et secondaires

La collecte s'est déroulée sur une période d'environ huit mois, de l'été 2012 à l'hiver 2013. Le guide d'entrevue a été testé préalablement auprès d'une agence responsable québécoise, puis peaufiné (voir Annexe 1). Ensuite, une collecte de données primaires a été effectuée par des entrevues semi-dirigées, menées sur une durée de cinq semaines à l'automne 2012. Agarwal (1990) explique que l'entrevue est la technique la plus fréquente pour obtenir des connaissances de la part d'experts. Les avantages majeurs de l'entrevue sont la possibilité de clarifier les sujets discutés auprès de la personne interrogée et le fait qu'elle permet une rétroaction immédiate. L'auteur explique qu'un certain degré de flexibilité par rapport aux questions est nécessaire afin d'éviter que la pression exercée par des questions trop rigides n'oriente les réponses. Les entrevues débutent avec des questions non structurées, mais des questions servant à approfondir les réponses font aussi partie du protocole d'entrevue pour s'assurer que les perceptions des personnes interrogées sur les préoccupations de la théorie précédemment identifiée sont soulevées (Perry, 1998).

Les personnes interrogées sont les plus aptes à nous parler des actions responsables et de l'évolution de la compagnie, soit les dirigeants fondateurs ou, dans le cas d'Inoxia, le Directeur développement durable. Il s'agit de la seule agence ayant ce poste. Les entrevues se déroulaient en personne, soit au bureau de l'agence, soit à l'endroit choisi par le dirigeant. Une entrevue a été menée par vidéoconférence considérant l'impossibilité de trouver un moment de rencontre en face à face. La durée des entrevues conduites pour ce mémoire varie entre 1h00 et 1h30. À la fin des entrevues, nous demandions au dirigeant s'il acceptait d'offrir de la documentation supplémentaire. Au retour, un suivi a été effectué afin de remercier les dirigeants pour leur participation et de rappeler les documents que ceux-ci avaient proposé de transmettre (ex. une charte ou une attestation).

Finalement, une collecte de données secondaires a été effectuée, principalement par une recherche web via le moteur de recherche Google. Les sources de données secondaires comprennent le contenu des sites web, blogues et pages Facebook des agences, de même que du contenu externe relié aux agences, comme des articles à leur sujet. À travers ces sources, le contenu prend ainsi diverses formes : Texte sur les pages web, publications avec ou sans images, articles ou billets de blog, documents, chartes, attestations ou présentation *Slideshare.*

Tableau 3.4. Sources de données primaires et secondaires par agence

Agence	Personne interrogée et poste	Documents offerts par les dirigeants	Sources secondaires externes	
Agence Mieux	Thomas Parouty, Directeur général et fondateur	Document de présentation de l'agence	Site web	http://www.agence-mieux.com/
			Page Facebook	https://www.facebook.com/agence.mieux?fref=ts
Sidièse	Gildas Bonnel, Président et fondateur	Présentation powerpoint de l'acte de publipostage à l'origine de sa prise de conscience environnementale Rapport annuel Pacte mondial de Sidièse (2011) Document descriptif sur le positionnement de l'agence	Sites web	http://www.sidiese.com/
				http://www.lamethode-ecocom.fr/#
			Page Facebook	https://www.facebook.com/sidiese
			Blog	http://sidieseblog.com/
				http://greenwatchingblog.wordpress.com/2013/10/20/gildas-bonnel-et-la-communication-responsable/
Inoxia	Jean-Marc Gancille, Directeur développement durable	Organigramme du Groupe Évolution (2012) Document sur la stratégie de développement durable d'Inoxia (2011) BIlan Carbone Inoxia/Évolution 2009-2010	Sites web	http://www.inoxia.com/
				http://www.darwin-ecosysteme.fr/
			Page Facebook	https://www.facebook.com/agence.inoxia
			Apacom. COM'Avenir. Charte d'engagement.	http://www.apacom-aquitaine.com/wp-content/uploads/2012/09/CHARTE_COMavenir.pdf
			Slideshare. Toulouse3C Présentation de Jean-Marc Gancille (Agence Inoxia) 15/04/2013 - Toulouse 3C	http://fr.slideshare.net/toulouse3c/toulou3c-prsentation-dejeanmarc-gancille-agence-inoxia-15042013-toulouse-3c
			Entrepreneur d'avenir. Jean-Marc Gancille - Inoxia. *Regards d'entrepreneurs - Lundi 23 Janvier 2012*	http://www.entrepreneursdavenir.com/blog/post/-/id/316
			Stratégies. Actualités. Agences. Inoxia dans les pas de Darwin. 05/04/2012	http://www.strategies.fr/actualites/agences/185605W/inoxia-dans-les-pas-de-darwin.html)
Limite	Laurent Terrisse, Président et fondateur	Charte d'engagements	Site web	http://agence-limite.fr/blog/
			Page Facebook	https://www.facebook.com/Agence.LIMITE
			Blog	http://agence-limite.fr/blog/blog-limite/
			Slideshare. Agence Limite.	http://fr.slideshare.net/LIMITE
RC2C	Michel Lacroix, Consultant, dirigeant et fondateur	N/A	Site web	http://www.rc2c.fr/
			Page Facebook	https://www.facebook.com/pages/RC2C/111879628837101?ref=ts&fref=ts

3.4 Analyse

Les entrevues enregistrées ont été retranscrites intégralement. La transcription et le codage des entrevues ont été effectués grâce au logiciel TAMS Analyser[9]. Il s'agit d'un outil *open source* d'aide à l'analyse qualitative conçu pour les ethnographies et les analyses de discours. Il permet de codifier des passages et de générer des rapports en fonction des thèmes et des sous-thèmes identifiés.

Saldana (2013) divise le codage en deux phases majeures : Le codage de premier cycle, qui consiste à attribuer des codes aux données, et le codage de deuxième cycle, dont le travail démarre à partir des codes établis préalablement. Le premier cycle de codage des entrevues s'est fait en deux étapes. Le premier codage servait à trouver les thèmes émanant des entrevues. Le contenu de chaque agence a été codifié individuellement. Chaque cas est considéré comme une entité indépendante, ayant ses propres configurations et particularités (Miles et al., 2014). Pour guider le chercheur à cette étape, Miles et al. (2014) expliquent qu'une liste de codes de départ peut être établie de manière *déductive*, par exemple à partir d'un modèle conceptuel ou de questions de recherche. Dans le cadre de ce mémoire, les éléments du modèle d'affaires ont servi de guide initial. Néanmoins, plusieurs autres codes ont émergé durant le codage, ce que Miles et al. (2014) appellent du codage *inductif*. Il s'agit de codes empiriques qui témoignent de découvertes et qui ne concordent pas à un modèle théorique préétabli. Suite à cela, une deuxième étape de codage servait à identifier et peaufiner des sous-thèmes en fonction des thèmes créés précédemment.

Le deuxième cycle de codage consiste à créer des méta-codes, c'est-à-dire des regroupements de codes en catégories ou en construits (Miles et al., 2014). À cette étape, les codes associés aux cinq agences ont été rassemblés afin de voir les grands thèmes émergents des données. Selon Miles et al. (2014), l'analyse intercas permet de développer des descriptions plus sophistiquées et des explications plus puissantes, car elle permet de savoir si les résultats s'appliquent à un cas particulier ou à plusieurs. Elle augmente ainsi la générabilité ou la transférabilité à d'autres contextes. Cette étape implique donc une analyse comparative afin de voir les similarités et les différences entre chacun des cas.

3.5 Considérations éthiques

Ce mémoire doit répondre aux exigences du Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal, car il requiert une collecte de données auprès de plusieurs personnes. En effet, l'étude des cinq cas sélectionnés se base principalement sur une entrevue avec le propriétaire ou le représentant de chaque entreprise. L'attestation du CER vise à obtenir le consentement éclairé des personnes impliquées par rapport aux processus d'entrevue et d'utilisation des données. Cela permet d'éviter les risques de préjudices et les conflits d'intérêts pour les personnes impliquées et leurs employés, collaborateurs ou collègues de travail.

Le recrutement de chaque participant s'est fait par contact personnel et individualisé, soit par courriel ou

[9] Tams Analyzer. Introduction. Consulté le 20 avril 2015.< http://tamsys.sourceforge.net/ >.

téléphone. La chercheure a contacté directement les présidents des agences potentielles afin de solliciter leur collaboration. Les personnes interrogées sont majoritairement les propriétaires des entreprises sélectionnées. Elles sont donc responsables des décisions relatives à leur entreprise et peuvent parler au nom de leur compagnie. Dans le cas d'Inoxia, la personne interrogée est un dirigeant directement responsable de la mise en oeuvre de la stratégie de développement durable de l'agence. Sa participation s'est également faite de manière volontaire, en toute connaissance de cause des modalités de la recherche.

L'attestation du CER vise également l'usage éthique des données. Les niveaux de confidentialité et les conditions d'utilisation des données établies par les personnes interrogées doivent être respectés. Les dirigeants ont tous accepté de prendre part à l'étude sans couvrir leur identité. Ils ont accepté que leur nom soit mentionné et que les détails permettent d'identifier leurs organisations, ce qui est un plus dans la réalisation d'une étude de cas. En effet, cela offre plus de réalisme et de dynamisme durant la description des cas.

Les autres membres de la direction et les employés de l'agence, de même que les lecteurs de cette recherche sont au courant de la participation du représentant de l'agence. Afin d'assurer le consentement par rapport aux données partagées et d'assurer la validité de celles-ci, la transcription de l'entrevue a été transmise à chaque participant afin de leur permettre de modifier au besoin leurs propos. Si le participant le demande explicitement, la chercheure peut le contacter afin d'obtenir son accord lorsqu'il sera cité dans le mémoire ou dans d'autres productions publiques. Le mémoire sera accessible, tout comme les communications lors de congrès professionnels ou académiques.

CHAPITRE IV : Analyse des résultats et discussion

4.0 Introduction

Le prochain chapitre est consacré à l'analyse des résultats et à la discussion. Celui-ci est divisé en trois sections. Dans un premier temps, nous ferons une présentation sommaire des cas afin de permettre au lecteur de comprendre le cheminement de chaque agence, de la prise de conscience du dirigeant jusqu'à la mise en oeuvre de leur idéologie d'entreprise. Les cas présentés sont Mieux, Limite, Sidièse et RC2C. Dans un second temps, nous présentons les modèles d'affaires de ces quatre agences de communication responsables en fonction des thèmes émergents les plus importants.

Dans un troisième temps, nous présentons le cas d'Inoxia. L'agence est traitée dans la dernière section de ce chapitre, compte tenu la particularité de son modèle d'affaires. Elle se démarque significativement des autres agences à l'étude en raison de l'idéologie de ses dirigeants et de son modèle qui sort du cadre auquel nous nous attendions. L'agence est d'ailleurs citée comme un exemple remarquable et inusité de la part de Mieux et de Limite au cours de leur entrevue respective. Gildas Bonnel, dirigeant de Sidièse, cite aussi Inoxia en référence. Une telle notoriété témoigne déjà selon nous de la particularité de cette agence.

4.1 Brève présentation des cas

La prochaine section vise à décrire le cheminement de chaque agence, de la prise de conscience du dirigeant à l'intégration de la RSE et du développement dans leur entreprise. En cours de route, il est possible de cerner la perception des dirigeants à l'égard de la RSE et du développement durable. La description de chacun des cas s'ensuit, puis nous discutons des résultats.

4.1.1 Mieux

Thomas Parouty a fondé Mieux en 2010. Il est toujours l'unique dirigeant de la jeune agence spécialisée dans le marketing web. Durant les dix années précédentes, il était directeur général d'une agence de 80 personnes centrée sur le web. Il se décrit comme un homme marié, père de trois enfants, marathonien, trufficulteur et militant. Le nom de son agence reflète son désir de s'améliorer dans toutes les sphères de sa vie. Thomas Parouty s'implique depuis longtemps pour des causes qui lui tiennent à coeur. Par exemple, il fait partie d'Amnistie internationale depuis l'âge de 16 ans. Le réel déclic se produit néanmoins au Grenelle de l'environnement[10]. Il réalise alors que tous les secteurs sont touchés par les impératifs du développement durable, incluant la communication et le marketing. Le changement lui parait alors inévitable. Pour lui, il n'y avait pas d'autres options au développement d'une entreprise plus durable.

Les locaux de la compagnie se trouvent sur un bateau amarré au port du Pont de St-Cloud à Paris. Le dirigeant a meublé ses espaces entièrement de meubles usagés. Avec humour, il qualifie même son bureau d'ancien déchet. Ses choix d'approvisionnement plus écologiques reflètent bien son idéologie en faveur du développement durable :

> J'attache autant d'importance à la planète qu'au profit. C'est une obsession sur les trois [dimensions]. C'est pour ça aussi que je dis que je suis pas une agence écolo. Je veux être une agence hyper compétitive. Mais je pense qu'il faut s'y prendre différemment de comment on s'y prenait il y a 10 ans ou 20 ans.

Les valeurs de Mieux sont la créativité, l'efficacité et la responsabilité. La créativité renvoie à « une idée nouvelle, surprenante, sincère, audacieuse pour créer la préférence de marque. », l'efficacité à « une culture ROI pour guider nos prestations » et la responsabilité à « une philosophie d'entreprise et de conseil, une organisation post-Grenelle... »[11]. Malgré tout, Thomas Parouty dit ne pas avoir de positionnement responsable. Ses modèles sont les grosses agences, pas nécessairement les entreprises responsables. Lorsqu'il parle de la perception de ses clients ou de ses collaborateurs, la

---

[10] Le Grenelle de l'environnement est une initiative du gouvernement français visant à réunir l'État et la société pour établir des actions en faveur du développement durable. Des groupes de consultation constitués de plusieurs parties prenantes ont abordés des thèmes variés, tels que les changements climatiques, la santé et l'environnement et les modes de développement écologique, et ont émis des propositions. Le Grenelle a eu lieu de l'été à l'automne 2007. Source : La documentation française, librairie du citoyen. Le Grenelle de l'environnement (2007). Consulté le 20 avril 2015. < http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/developpement-durable/grenelle-environnement-2007.shtml >

[11] Mieux. L'agence. Pourquoi Mieux! Consulté le 24 avril 2015. < http://www.agence-mieux.com/ >

qualité du travail en terme de créativité et la qualité de l'ambiance de travail paraissent plus importantes. Il veut une image de marque axée sur la fraîcheur, la créativité et l'originalité. La responsabilité est une valeur ajoutée.

Des activités en matière de sensibilisation et de formation des employés ne sont pas toujours formalisées, mais tout de même récurrentes. Thomas Parouty propose des formations variées (ex. sur la communication interpersonnelle ou le développement durable), des débats et des visionnements de films ou de documentaires.

Thomas Parouty affirme que Mieux est encore dans la gestion intuitive, c'est-à-dire qu'elle n'a pas de mesures formelles de l'impact social et environnemental de ses activités internes. Le dirigeant parle d'un développement organique, avec une vision qui s'affine chaque jour. Il affirme même qu'entre guillemets, il n'y a pas de stratégie. Il n'y a pas de formalisation des actions ou de suivi strict d'une charte d'engagements. Les actions RSE sont basées sur l'intuition du dirigeant, sur ses connaissances personnelles. Le dirigeant admet ne pas savoir l'état actuel de sa performance sociale et environnementale : « Voilà tout ça c'est pragmatique, c'est empirique, c'est par rapport à mes petites connaissances sur le développement durable, et c'est pas du tout par rapport à l'ISO26000 et le guide qui a été fait. Je lis quelques livres et si ça se trouve on est très mauvais ».

4.1.2 Limite

Laurent Terrisse décrit la création de son agence comme un « chemin un peu naturel ». Il a toujours travaillé en agence, depuis plus de 25 ans, bien qu'il ait fait des études en littérature anglaise. Il débute rapidement sa carrière en communication après une expérience en journalisme. Terrisse travaille éventuellement sur des campagnes sociales « un petit peu par hasard », car son travail étudiant à titre de brancardier dans un hôpital le familiarise au sujet des hôpitaux et des soins de santé. Il travaille notamment pour la Fondation Hôpitaux de Paris. Il fait sa carrière dans de grandes agences où il se spécialise pour le secteur non marchand et les campagnes d'intérêt public. Travaillant au début sur le mécénat, ses mandats se diversifient pour servir des entreprises ou des marques qui sont entièrement positionnées sur un sujet d'intérêt général ou pour des marques positionnées sur des thèmes responsables, comme les produits équitables ou biologiques.

En 2001, Terrisse lance une agence spécialisée sur le secteur non-marchand (nommée Non Profit) au sein de TBWA, la grande agence pour laquelle il travaille à l'époque. Laurent Terrisse explique qu'avec les années, le secteur non marchand qui était au départ une simple niche s'est professionnalisé en adoptant des pratiques du secteur marchand. À l'opposé, « le secteur marchand lui a commencé à questionner et être intéressé par les sujets d'intérêt général. Donc c'est comme ça que petit à petit j'ai participé à la mise au point de ces questions de com responsable ».

Laurent Terrisse quitte TBWA en 2008 pour démarrer sa propre entreprise, car il a envie de travailler sur de la communication commerciale et de travailler dans le web. L'agence Limite nait à Paris en pleine

crise économique. Malgré tout, il a un plan précis et un bon réseau d'affaires. La première année, son équipe et lui travaillent avec « des bouts de ficelle » comme le dit le dirigeant. Puis, ils ont commencé à se structurer petit à petit pour mettre en place leur stratégie RSE, par exemple, avec un intranet, des processus et des suivis de dossiers rigoureux. Limite a développé une charte d'engagements internes qui se rapproche de la norme ISO26000 alors qu'elle a été élaborée avant la création de la norme. Dans celle-ci, Limite décrit le développement durable comme étant composé de trois champs : social, sociétal et environnemental. Dans la description de ses actions toutefois, les champs « social » et « sociétal » sont regroupés dans la même section. Le terme « éthique » est également très présent dans le discours de Laurent Terrisse. De plus, Limite utilise les recommandations de l'*Autorité de régulation professionnelle de la publicité* (ARPP), jugées remarquables. Tout de même, en termes de planification et de formalisation des engagements, le dirigeant admet ne pas être encore satisfait des avancements de son agence :

> On va faire bientôt un séminaire, mais je ne suis pas satisfait encore aujourd'hui parce qu'on est encore beaucoup dans l'informel. Et on est en train de regarder... on fait quand même un Bilan Carbone, on a un calculateur carbone, mais disons on est encore dans des choses qui sont un peu au fil de l'eau, quand on a le temps, etc.

Aujourd'hui, Limite se décrit comme un « pur player » de communication responsable[12]. À l'interne, Laurent Terrisse valorise le développement d'une culture critique en encourageant les employés à se poser des questions et à parler des enjeux éthiques qui les gênent. Il s'attarde à « faire passer une culture de la responsabilité de chacun, depuis le stagiaire, le créatif, jusqu'au patron » :

> C'est pas une personne qui est en charge de la responsabilité, c'est tout le monde qui doit se poser les questions. Donc la conscience, c'est que tout le monde ait le courage, le devoir, de soulever des questions sur la responsabilité quand on est dans le processus d'une campagne.

4.1.3 Sidièse

Gildas Bonnel est historien de formation. Il est à la tête de l'agence Sidièse, fondée à Paris en 1999 selon un modèle traditionnel. L'équipe fondatrice constituait un « team créatif ». Ses deux coéquipiers venaient d'une grande agence. L'un était concepteur-rédacteur et l'autre directeur artistique. Gildas Bonnel explique qu'à l'origine, son entreprise n'avait aucune idée des problématiques environnementales : « c'est pas du tout dans notre champ intellectuel ou culturel ». Sidièse développe plutôt une expertise en informatique B2B et en télécommunications. L'agence a aussi une filiale à Marseille qui s'appelle Sidièse Méditerranée. Gildas Bonnel explique toutefois que c'est une structure gérée par une autre organisation et dont il ne s'occupe pas.

C'est une campagne de publipostage qui est à l'origine de la prise de conscience écologique du dirigeant. Un document circulant sur internet est parvenu à lui. C'était un coup de guérilla anti-pub, un

[12] Limite. Qui nous sommes? Consulté le 21 avril 2015. < http://agence-limite.fr/blog/communication-responsable/ >

document *powerpoint* composé de l'image d'une forêt, de quelques questions et d'un appel à contrecarrer le publipostage : « Vous en avez pas marre de recevoir des mailings de votre vendeur de pizza, de votre vendeur d'assurances ou de votre banquier? Vous voyez pas que ces gens là polluent la planète? Et pourquoi vous renvoyez pas le coupon de la pizza à votre assureur et l'offre de télécom à votre vendeur de pizza? »[13]. Gildas Bonnel reconnait que la tactique était plutôt simpliste et générait encore plus de pollution. Elle remettait toutefois en question les pratiques de la profession et constituait en quelque sorte un « anti-corps » par rapport aux attaques marketing. Internet permettait enfin de voir les gens commenter et réagir négativement face aux campagnes. Gildas Bonnel s'est ensuite empressé de sonner la cloche à son syndicat : « Allo Houston, on a un problème! ».

L'agence Sidièse évolue donc depuis 2004 en « gagnant en conscience et en responsabilité ». Elle obtient à ce moment un contrat concernant le réchauffement climatique, qui marque le début de ses réflexions sur les façons de faire du secteur de la communication. Sidièse a d'abord assuré la formation de l'ensemble des collaborateurs sur le développement durable et la communication responsable. Gildas Bonnel associe cette première initiative à son ancienne carrière de professeur. La première formation a été mis en place avec l'aide d'un cabinet de conseils en développement durable externe. Ce dernier a également fait un accompagnement spécifique de l'équipe de direction. De plus, l'agence a suivi une formation en éco-conception de l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Énergie (ADEME), l'opérateur de l'État pour accompagner la transition écologique et énergétique.[14] L'ADEME « met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, ses capacités d'expertise et de conseil »[15]. Une fois les bases établies, Sidièse a créé un ensemble d'activités pour garder la discussion vivante et pour raffiner le niveau de connaissances des employés concernant la RSE et le développement durable.

En 2005, Sidièse a intégré le développement durable dans son offre en créant la méthode Éco-Com[16]. Il s'agit d'un questionnaire en ligne permettant aux annonceurs d'évaluer leurs bonnes pratiques en terme d'éco-conception des outils de communication. Sidièse a aussi établi des pratiques internes plus durables assez rapidement. En 2009, l'agence signe le Pacte Mondial (ou Global Compact en anglais) pour officialiser ses engagements responsables. Lancé par le Secrétaire Général de l'ONU, celui-ci est un engagement volontaire des entreprises à « aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption »[17].

---

[13] Coup de guérilla anti-pub. Source : inconnue.

[14] ADEME. Nous connaître. Consulté le 24 avril 2015. < http://www.ademe.fr/connaitre >

[15] ADEME. Présentation. Consulté le 24 avril 2015. < http://www.ademe.fr/connaitre/presentation >

[16] La méthode Eco-Com. Accueil. Consulté le 24 avril 2015. < http://www.lamethode-ecocom.fr/ >

[17] United Nations Global Compact. French. Qu'est-ce que le Pacte Mondial? Consulté le 24 avril 2015. < https://www.unglobalcompact.org/languages/french/ >

Malgré tout, Gildas Bonnel affirme ne pas faire la mesure formelle de l'impact social et environnemental de son entreprise de manière récurrente. Par exemple, il n'y a pas de mesures formalisées par rapport à la gestion des employés. Puis, le dirigeant ne voyait plus la pertinence de faire un bilan carbone annuellement, après l'avoir fait deux fois. Il constate également ne plus faire de formation de manière aussi systématique qu'avant :

> On a fait un Bilan carbone « Site » et un Bilan carbone « Activités ». Deux fois, à deux ans d'intervalle. On s'est aperçu que ça changeait absolument rien. C'est-à-dire que ça... quand tu es une petite équipe, que tu as... que tu n'es pas propriétaire des locaux et que tu as travaillé sur la motivation des collaborateurs aux changements de mode de transport domicile-travail, ce qui est en terme d'impact carbone le truc le plus élevé, une fois que tu as réglé le problème de « On rembourse pas les taxis, on prend le transport en commun, on privilégie toujours le train au lieu de l'avion », tu vois des trucs clés dans ton organisation, que tu as fait passer le papier en recycler, que tu as changé ton abonnement d'électricité pour avoir une offre green, tu as vite fait le tour en fait. Donc depuis, on a refait un diagnostic environnemental. Je peux t'envoyer les chiffres, c'est pas très parlant et pour moi c'est pas tellement un outil intéressant une fois que c'est fait même si j'ai un vrai point de faiblesse, c'est que je m'aperçois que je ne forme plus du tout les jeunes qui entrent dans la société comme les vieux ont été formés. Peut-être parce qu'on a moins de passion à découvrir le sujet. Donc là tu vois j'ai des jeunes qui sont arrivés, j'en ai deux qui sont là en stage et puis j'ai deux nouveaux collaborateurs au studio. (soupir) Il faut aller tout leur refaire une formation, etc. C'est bien de le faire... On oublie plus facilement quoi. Ça c'est un petit problème.

Le développement durable est pour Sidièse « une nouvelle grille de lecture et d'analyse de nos organisations. Son concept sous-tend une recherche permanente d'équilibre et offre un guide de conduite tout à la fois stratégique et humain, une nouvelle forme de gouvernance »[18]. Aujourd'hui, Gildas Bonnel positionne Sidièse comme une agence pionnière en communication responsable. Il aime aussi l'expression « Une agence plus sincère ». Il insiste sur le *plus* sincère, expliquant que, selon lui, la sincérité est impossible et compliquée. Le rapport du Pacte Mondial de Sidièse comporte aussi des expressions telles que éco-communication, éco-socio-conception des campagnes et supports éco-conçus.

Gildas Bonnel associe les développements de son entreprise à une période de découverte, à une conquête de l'ouest. Lorsqu'on demande au dirigeant à partir de quel moment Sidièse est devenue responsable, il explique qu'il n'y a pas de rupture, il n'y a pas de moment précis où on devient véritablement responsable :

> Non non, je déteste cette phrase. Je pense que je ne suis pas plus responsable aujourd'hui que je ne l'étais avant. Je ne pense pas qu'à un moment où tu es à 40 ans « Tiens maintenant je suis responsable ». D'abord c'est affreux être responsable. Responsable c'est... moi je dis toujours c'est « Range ta chambre » comme on dit aux gamins tu vois. Ça y est, c'est la fin de l'adolescence. Maintenant il faut être responsable, faut plus courir les filles, faut plus boire d'alcool, faut prendre le costume, faut aller travailler puis faut attendre la retraite. Je ne suis pas ça.

[18] Sidièse. Document interne sur le positionnement de l'agence.

4.1.4 RC2C

Michel Lacroix a une formation d'ingénieur. À l'âge de 25 ans, il travaille en audiovisuel et en cinéma, mais s'ennuie rapidement dans la boîte où il se trouve. Il décide alors de démarrer sa propre compagnie basée sur son savoir-faire initial de réalisation de films. Avec le temps, RC2C diversifie ses activités en édition et en publicité. L'entrepreneur a choisi de s'installer à La Rochelle par hasard. Il y a trouvé du travail et a décidé d'y rester.

RC2C n'a pas été fondée en fonction de principes RSE. Cependant, le dirigeant commence à s'intéresser au développement durable et décide d'agir en 2008. L'élément déclencheur est son « agacement de voir des gens qui faisaient rien et qui se positionnaient et qui formulaient une intention en matière de dd ». Il se sent alors un peu vertueux vis-à-vis les comportements jugés douteux de ses concurrents en matière de pratiques sociales, de gestion de l'environnement ou de relations avec leurs fournisseurs. Le dirigeant initie alors des démarches avec son équipe pour valoriser et améliorer la performance de l'agence en RSE.

Sur son site web, RC2C se définit comme une pionnière en RSE *et* développement durable. L'agence définit la responsabilité sociétale par « la maitrise que l'entreprise exerce sur les impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement ». En entrevue, Michel Lacroix mentionne préférer l'idée de « sincérité » au terme de responsabilité. Tout de même, la responsabilité sociale ou sociétale est l'expression majoritairement utilisée dans les communications de l'agence. Michel Lacroix voit aussi la RSE comme un puissant outil de management. Elle représente l'occasion de revenir globalement sur l'ensemble des champs de l'entreprise : « la RSE est par nature intégrée dans l'ensemble de l'organisation. Elle impacte chacune de ses décisions, chacun de ses actes ». À plusieurs reprises, Michel Lacroix souligne l'importance de briser les perceptions traditionnelles pour favoriser le développement de pratiques responsables :

> Je pense qu'à un moment il fat arriver à lutter contre un ensemble de schémas ou d'idées reçues. Et ça... à partir du moment où on fait ça, on peut faire plein d'autres choses. Mais y'a des blocages importants qui sont liés à l'argent, la reconnaissance, à l'ensemble des champs d'activités, qui sont liés au non partage, etc. Et je pense que ces éléments s'ils sont compris et déverrouillés, y'a plus d'obstacles à rien.

RC2C débute ses démarches avec de faibles moyens. L'entreprise travaille par exemple avec des étudiants qui font découvrir aux employés la notion de parties prenantes. Lorsque la norme ISO26000 sort en 2010, Michel Lacroix perçoit rapidement la valeur ajoutée d'une telle démarche. C'est d'abord une façon de se différencier par rapport à son environnement, puis c'est un outil de gestion global. La norme permet de savoir où l'entreprise se trouve en terme de performance sociale et environnementale et d'identifier des pistes d'action. Après six mois seulement, RC2C est évaluée exemplaire lors de l'évaluation AFAQ 26 000 de l'AFNOR. L'AFNOR est un groupe international centré sur quatre domaines de compétences : la normalisation, la certification, l'édition de solutions et services d'information

technique et professionnelle et la formation[19]. L'évaluation AFAQ 26000 détermine à quel point les entreprises ont intégré les recommandations de la norme ISO 26000[20].

À l'opposé de Mieux, pour Michel Lacroix « il n'y a rien d'intuitif du tout ». Le dirigeant a une démarche structurée et globale. Il a tracé le portrait de son entreprise, identifié les points à traiter, structuré des équipes de travail et développé avec ses employés un ensemble de documents de travail et d'évaluation sur chacun des enjeux sociaux et environnementaux à adresser. Il s'est aussi doté d'un échéancier et fait une révision annuelle. Au final, RC2C a élaboré son propre tableau de bord RSE, décrit comme un élément de synthèse et de contrôle. Celui-ci couvre une panoplie d'enjeux, comme la satisfaction générale des employés, l'absentéisme moyen, le nombre d'heures consacrées au sujet RSE, la rémunération homme-femme, la consommation de papier, la fidélisation des clients et la performance économique en terme de chiffre d'affaires.

Michel Lacroix parle souvent de l'importance d'avoir une équipe motivée et de son intérêt à trouver des modes de fonctionnement efficaces :

> Moi ce qui m'intéresse c'est d'avoir une équipe avec qui travailler parce que c'est ça qui m'intéresse de voir des gens... c'est de progresser, c'est culturel... ce qui m'intéresse c'est de construire des systèmes qui fonctionnent... peut-être parce que je suis ingénieur... je veux dire d'élaborer des modes d'organisation, d'élaboration, de réflexion, des propositions qui fonctionnent. Et l'autre élément auquel je crois par-dessus tout c'est d'avoir des collaborateurs autour de nous, des gens qui se croient capables de terminer le champ sur lequel ils interviennent, qui essaient de progresser sur leurs limites et qui aient des projets propres de manière à faire des progrès.

Lorsqu'on demande à Michel Lacroix quels sont les facteurs clés pour une entreprise qui souhaite être plus responsable, il juge la question non pertinente. De son point de vue, le dirigeant y joue forcément pour beaucoup, mais il ne croit pas qu'on puisse devenir responsable par changement. Selon lui, des modèles sont intrinsèquement responsables, alors que d'autres ne pourront jamais l'être :

> Je pense qu'on l'est ou qu'on l'est pas. Et qu'on met sur les rails, on modélise, on améliore des choses intrinsèques. Si on prend des exemples un peu triviaux. Si on prend une compagnie pétrolière, les compagnies pétrolières c'est des salopards structurellement. Il faut qu'ils acquièrent des mètres carrés, qu'ils exploitent, qu'ils polluent. C'est dans leurs gènes d'exploitant. Et pour faire ça ils ont besoin de tuer tout un système de production alternative. Donc ils le seront jamais. Ils peuvent pas. C'est pas possible. Voilà après ils peuvent colmater. Ils peuvent faire ce qu'ils veulent, mais ils ont besoin de continuer à avoir des voitures, à avoir... c'est des choses qui sont par nature non vertueuses. [...] Être responsable je pense que c'est génétique. Après on peut améliorer. Mais si le modèle est vicié d'entrée, je ne suis pas sûr qu'on puisse récupérer facilement.

---

[19] AFNOR. Qui nous sommes. Consulté le 24 avril 2015. < http://www.afnor.org/groupe/a-propos-d-afnor/qui-sommes-nous >

[20] AFNOR. Certification. AFAQ 26000. Consulté le 24 avril 2015. < http://www.boutique-certification.afnor.org/fr/certification/evaluation-afaq-26000 >

4.1.5 Discussion

Discours sur la RSE et le développement durable

Les agences de communication responsables étudiées ont développé une nouvelle vision du rôle de leur entreprise. Celle-ci s'articule autour des trois dimensions : économique, sociale et environnementale. À ce sujet, les expressions incluant les termes « durable «, « responsable », « social », « sociétal » et « éco » sont fréquentes. De manière globale, nos résultats concordent donc avec la conceptualisation de la responsabilité et du développement durable tel qu'énoncée dans la revue de littérature, qui est de prendre en considération la société et l'environnement dans ses décisions d'entreprise (van Marrewijk, 2003).

Concernant les concepts utilisés, la RSE et le développement durable sont mentionnés fréquemment par les dirigeants, et ce, au sein d'un même discours. Dans un premier temps, cela confirme le choix effectué dans la revue de littérature de prendre en considérant les deux courants littéraires pour aborder la problématique. Dans un deuxième temps, cela rejoint les conclusions de Van Marrewijk (2003) et Montiel (2008), qui constataient que les entreprises utilisaient les deux termes dans leurs communications. Ceci étant dit, la définition précise des concepts de RSE et de développement durable ne faisait pas partie de nos questions adressées aux dirigeants. On ne peut donc confirmer si ces derniers considèrent la RSE et le développement durable comme des champs distincts ou comme des synonymes.

Finalement, l'expression « création de valeur » ou le terme « valeur » ne sont pas usuels dans les discours des dirigeants et dans les communications de leur agence. Ce résultat est surprenant considérant que ces notions soient au coeur des définitions mêmes du marketing (Dussart et Nantel, 2007) et du modèle d'affaires (Osterwalder et Pigneur, 2010). L'objectif du mémoire n'étant pas de faire une analyse de contenu exhaustive des discours du secteur de la communication, nous ne pouvons conclure que le concept de création de valeur ne fait pas partie des discussions d'autres agences ou acteurs du milieu. En cours de recherche, nous sommes tout de même tombé sur le rapport *Communication responsable et création de valeur(s)*[21] qui présente une session-dialogue de l'*Union des annonceurs* (UDA). Six annonceurs étaient présents et autant de parties prenantes, incluant l'*Association des agences-conseil en communication* (AACC). La première partie de la session adressait la question « En quoi la communication responsable peut-elle être source de valeur(s) ? » et la seconde partie « Comment une entreprise peut-elle mesurer la/les valeur(s) créée(s) par la communication responsable ? ». Le concept de création de valeur est peut-être en cours de légitimation dans les discours de l'industrie.

[21] Communication responsable et création de valeur(s). Session-dialogue UDA du 5 octobre 2012 entre annonceurs et parties prenantes. Consulté le 17 avril 2015. < http://www.uda.fr/fileadmin/documents_pdf/publications_etudes/SESSIONDIALOGUE051012.pdf >

L'influence du dirigeant pour initier et soutenir les pratiques responsables

La mise en oeuvre de la RSE et du développement durable dans les agences de communication responsables étudiées est dans tous les cas initiée par les dirigeants, plutôt que par des employés (style *top-down*). Les agences Limite et Mieux ont été créées à partir de la vision des fondateurs, alors que Sidièse a entamé un processus de changement après la prise de conscience de Gildas Bonnel. Pour sa part, Michel Lacroix (RC2C) considérait avoir une agence déjà vertueuse et il décide d'agir en réaction au positionnement de certains acteurs de son marché. Ses démarches visaient à faire reconnaitre son engagement RSE par la certification et à trouver des pistes d'amélioration.

La littérature aborde généralement la mise en oeuvre de la RSE de la perspective *top-down*. L'engagement proactif du leader d'une organisation est présenté comme un facteur déterminant de la réussite d'une stratégie responsable dans la plupart des études sur le sujet, que ce soit pour les grandes entreprises (Stubbs et Cocklin, 2008) ou les petites (Bos-Brouwers, 2009). Ainsi, la transmission des valeurs et de la vision de la haute direction aux employés et la mobilisation des employés sont présentées comme des éléments clés à adresser (Maon et al., 2010). Par exemple, les premières étapes du cadre de Maon et al. (2009) pour la conception et l'implantation d'un plan RSE consistent à sensibiliser les employés, à établir les valeurs et normes de l'organisation et à développer une vision et une définition de la RSE.

Tel que présenté dans la revue de littérature, la mise en oeuvre de la RSE peut être associée à un processus de changement culturel (Gond et Igalens, 2012). Les résultats de notre étude confirment que les dirigeants ont déployé des initiatives pour transmettre leurs valeurs à leurs employés et instaurer une culture de la responsabilité. Même si Limite est née sur un modèle responsable, Laurent Terrisse doit tout même déployer des efforts pour faire passer un sentiment de responsabilité à travers l'agence. Cela n'exclut pas la possibilité que des employés ou d'autres parties prenantes initient des discussions ou des pratiques responsables et, ainsi, influencent le développement de l'entreprise.

Entre l'intuition et la formalisation

Les résultats démontrent que la mise en oeuvre de la RSE et du développement durable n'est pas toujours un processus planifié et structuré, à l'exception du cas de RC2C. Pourtant, la littérature tend à présenter des cadres d'intégration de principes durables incluant des étapes définies, basées sur la planification et l'exécution conséquente de ses actions. Par exemple, Epstein et Roy (2001) proposent un modèle aux dirigeants pour que ceux-ci établissent des objectifs clairs et mesurables en faveur du développement durable, développent un plan stratégique duquel découlent des programmes et des systèmes de fonctionnement et mesurent leur performance financière à long terme. Maon et al. (2009) prennent davantage en compte les dimensions culturelles et proposent un processus axé sur la clarification de ses valeurs et sur le dialogue constant avec ses parties prenantes. Leur modèle présente la mise en oeuvre de la RSE comme un cheminement en quatre phases et neuf étapes. Il est basé sur

une perspective de planification, de vérification, d'ajustement et d'institutionnalisation des pratiques et des valeurs organisationnelles.

L'absence de formalisation observée dans certains de nos cas peut être attribuée à différents facteurs contextuels. On pourrait croire que la formalisation des processus est associée à l'ancienneté de l'agence (une agence plus ancienne étant plus structurée), ce qui expliquerait pourquoi Mieux est encore dans une gestion intuitive. Cependant, Gildas Bonnel affirme que Sidièse n'est pas beaucoup dans l'établissement de processus, alors que l'agence a entamé ses démarches responsables quatre ans avant RC2C. Dans ces cas-ci, l'influence du propriétaire nous permet d'expliquer potentiellement les différences entre les agences. Michel Lacroix (RC2C), ingénieur de formation, affirme aimer construire des systèmes qui fonctionnent. Sa démarche est structurée et ses objectifs sont déclinés en outils de travail précis. Finalement, la taille de l'entreprise a possiblement une influence déterminante. Bos-Brouwers (2009) explique que la recherche sur le développement durable est principalement effectuée du point de vue des grandes entreprises, dont les efforts sont largement centrés sur la mesure et le reporting. L'auteur souligne que les processus d'innovation des PMEs sont pourtant très différents de ceux des grandes entreprises. Il présente alors les spécificités des PMEs, incluant le rôle dominant de l'entrepreneur ou propriétaire, la pauvreté en ressources, le focus sur le court terme et le faible degré de formalisation. Ceci étant dit, Bos-Brouwers (2009) conclut à la lumière de ses résultats que les caractéristiques des PMEs ne permettent pas d'expliquer à elles seules la diversité des pratiques durables identifiées dans ses recherches.

Ces résultats nous amènent à nous questionner sur deux plans. Tout d'abord, nous questionnons l'applicabilité des modèles développés par la recherche pour structurer la mise en oeuvre de la RSE et du développement durable à une variété de contextes. Nous encourageons la recherche à s'intéresser aux initiatives spontanées, aux démarches intuitives, à l'évolution désordonnée et à l'absence de planification exhaustive dans la mise en place de pratiques durables. Ensuite, nous pouvons nous demander si la mise en oeuvre effective de la RSE et du développement des agences étudiées se serait mieux déroulée ou aurait eu plus d'impact si elle faisait partie d'une démarche planifiée ou si, au contraire, une gestion intuitive est plus efficace. À ce sujet, d'autres perspectives issues du domaine de l'entrepreneuriat peuvent nous éclairer. Par exemple, Chirita et al. (2012) présentent une nouvelle approche d'accompagnement des entrepreneurs, nommée la démarche SynOpp, axée sur l'intuition plutôt que sur l'élaboration d'un plan d'affaires pour le démarrage de son entreprise. Cette approche questionne « la pertinence du paradigme de la planification » (p.66), alors que l'environnement d'affaires est de plus en plus dynamique et, ainsi, difficile à prédire. Un des piliers de la démarche SynOpp est l'itérativité. Autrement dit, la création d'entreprise est vue comme un processus marqué par les virages et les retours en arrière, alors que le plan d'affaires laisse entrevoir un processus plus linéaire. La démarche met aussi l'accent sur les caractéristiques de l'entrepreneur et sur les ressources à sa disposition. Elle représente ainsi une perspective intéressante pour comprendre les démarches des dirigeants comme Thomas Parouty qui fonctionnent sans stratégie définie.

4.2 Modèles d'affaires des agences de communication responsables

> « Je veux que les gens nous regardent et s'aperçoivent que si on a un nouveau modèle comme le nôtre, socialement plus responsable et écologiquement plus responsable, on est meilleur. Et je veux que toutes les agences nous regardent et nous étudient. Et c'est un peu ce que Bill Drayton, fondateur d'Ashoka disait : Un entrepreneur social ne se contente pas de donner un poisson ou d'apprendre à pêcher. Il n'est satisfait que le jour où il a révolutionné l'industrie de la pêche. » - Thomas Parouty

4.2.1 Introduction

Les éléments du modèle d'affaires sont présentés à partir des quatre composantes d'un modèle d'affaires tel que formulé dans la revue de littérature : la proposition de valeur, l'interface externe, l'infrastructure et les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Les différents thèmes émergents sont présentés pour chacune des composantes. Pour cette section, une présentation des résultats sous la forme intercas a été choisie, car ce format permet d'indiquer comment les points de vue et les approches des dirigeants convergent ou divergent face aux éléments présentés. Au contraire, une description élaborée du modèle d'affaires de chaque cas individuel nous ferait perdre la capacité de comparer les cas aisément.

Tout d'abord, nous analyserons comment les dirigeants ont développé une nouvelle vision de leur métier à travers la communication responsable (proposition de valeur). Nous verrons ensuite comment ils communiquent de manière plus écologique et plus respectueuse avec leurs parties prenantes principales (interface externe). Par la suite, nous présenterons comment les agences adressent les enjeux environnementaux et sociaux dans leur propre fonctionnement interne (infrastructure). Finalement, nous expliquerons comment les dirigeants conjuguent des objectifs à la fois économiques, sociaux et environnementaux.

4.2.2 Propositions de valeur : Appropriation de la RSE et du développement durable à travers le concept de communication responsable

Tout d'abord, l'offre de services de base des agences est présentée. Puis, nous voyons comment les agences étudiées critiquent le modèle actuel de la communication pour ensuite définir le nouveau paradigme qu'elles proposent. Finalement, nous présentons comment les agences s'impliquent pour faire avancer les métiers de la communication.

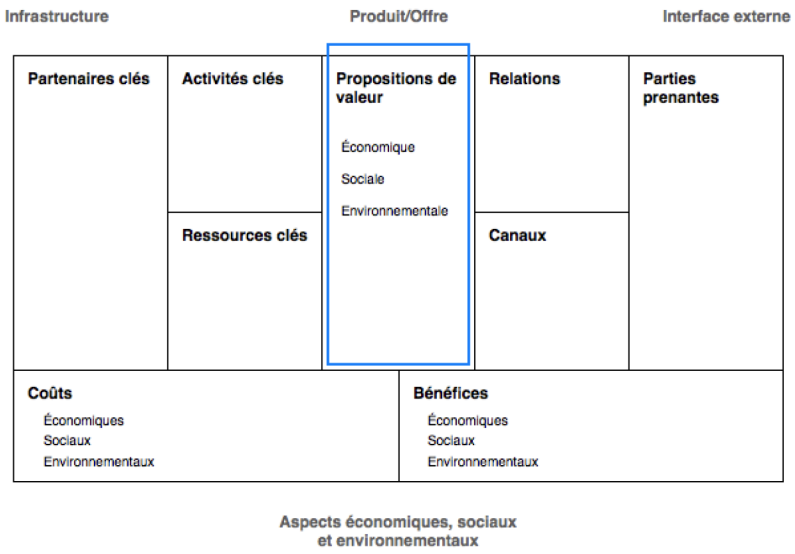

Figure 4.1. Propositions de valeur

Les services traditionnels offerts par les agences de communication responsables étudiées

La proposition de valeur économique des agences est d'offrir des conseils aux entreprises concernant leur stratégie de communication ou de marketing et d'exécuter pour eux cette partie du travail. Certaines agences se concentrent sur la création et le conseil stratégique comme Mieux ou Limite, c'est-à-dire que les agences font la conception des campagnes à l'interne et sous-traitent la production à des partenaires et fournisseurs. Pour leurs parts, les agences Sidièse et RC2C assument plusieurs tâches de production dans l'élaboration des campagnes. Par exemple, RC2C met de l'avant la flexibilité et la rapidité de son offre, car elle est en mesure de produire les campagnes presque entièrement à l'interne (à l'exception de l'impression). Le dirigeant choisit de fonctionner ainsi, car cela lui offre du contrôle sur la qualité et assure la cohérence de tous les aspects la campagne.

Concernant les spécialisations, Mieux et Limite sont centrées sur le web. Pour Thomas Parouty (Mieux), l'internet, la digitalisation, l'arrivée du mobile et la production de contenu font partie des changements importants qu'on ne peut ignorer, car ils bouleversent les marques. Selon Laurent Terrisse (Limite), les médias classiques sont saturés et en voie de disparition, si ce n'est pour les gros joueurs. Le web marque le début d'une nouvelle époque et est maintenant l'épicentre des stratégies marketing. Les autres agences accordent aussi une place importante au web, mais n'en font pas leur principal axe de communication. Par exemple, RC2C affiche son expertise pour les stratégies numériques, mais offre en plus une panoplie de services de communication. Sidièse est aussi généraliste et adresse plusieurs canaux et expertises. Sidièse met sa polyvalence en valeur : « l'agence sait explorer tous les nouveaux terrains d'expression de ce siècle (web, réseaux sociaux, search marketing...) et revisiter de façon innovante les canaux les plus traditionnels (événementiel, publicité, marketing direct...) ».

La communication basée sur l'hyperconsommation, un modèle qui s'essouffle

Les professionnels interrogés sont conscients de la défiance à l'égard de la communication et de la publicité. Laurent Terrisse (Limite) croit que les gens sont dans une insatisfaction perpétuelle. Autant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics, « la magie de la communication s'est éteinte »[22]. Gildas Bonnel (Sidièse) explique que la communication est majoritairement qualifiée de manipulatrice, voire falsificatrice[23]. Il explique que les gens sont informés et se demandent si les pratiques publicitaires peuvent demeurer ce qu'elles sont. Ils interpellent grâce à l'Internet les émetteurs de messages pour revendiquer plus de transparence et de sincérité. Thomas Parouty (Mieux) constate que le grand public et certains groupes de pression remettent en question les excès de consommation et de production. Une quête de sens s'effectue à travers la consommation : « Ce que je vais acheter en tant que consommateur, c'est pas le produit... le produit on en est gavé, on en a plus besoin... c'est le sens que ça apporte indépendamment de la fonction » (Michel Lacroix, RC2C).

Laurent Terrisse (Limite) explique que la publicité a été très audacieuse dans les années 1970. Certaines marques donnaient à l'époque un véritable rôle social à la publicité, concernant notamment l'image de la femme et le rapport à la sexualité. Aujourd'hui, la « communication paillette »[24] est très conservatrice et axée uniquement sur la consommation. Ce modèle de l'hyperconsommation parait dépassé pour le dirigeant : « leur marteler dans la tête à la télé, à la radio qu'il faut acheter, acheter tout le temps des biens qui ne servent à rien, qui ne rendent pas heureux... ce n'est plus la forme de communication qui nous semble moderne, d'avenir pour la collectivité, mais aussi pour les gens. ».

Pour les professionnels eux-mêmes, l'exercice du métier est dur pour le moral (et pour la morale). Gildas Bonnel (Sidièse) admet que « c'est pas facile tous les jours de pousser du produit. C'est pas facile de faire de la promotion des ventes et tout... par les temps qui courent ». Michel Lacroix (RC2C) abonde dans le même sens et associe la promotion des ventes à une prise de conscience difficile :

> Notre moteur collectif est de vendre des produits, de vendre des produits qui ne servent à rien, d'où le rôle du marketing et de la com. [...] C'est aussi vendre des produits qui servent à faire vivre des gens. Notre considération... il faut pas se poser la question tous les matins parce que sinon on s'en sort pas dans notre métier.

La communication responsable, un nouveau paradigme

Néanmoins, les dirigeants n'arrêtent pas leur analyse à cette conclusion. Loin d'être des contraintes, la RSE et le développement durable sont perçus comme un vent de renouveau et d'amélioration pour les

---

[22] Green Watching. Durand, Simon. Gildas Bonnel et la communication responsable. 20 octobre 2013. Consulté le 20 avril 2015. < http://greenwatchingblog.wordpress.com/2013/10/20/gildas-bonnel-et-la-communication-responsable/ >

[23] Le blog de l'agence Sidièse. Parlerons-nous encore de communication responsable dans quelques années? Tribune de Gildas Bonnel publiée dans Marketing Magazine de décembre 2013. Consulté le 20 avril 2015. < http://sidiese.blogs.com/sidise_blog/2014/01/parlerons-nous-encore-de-communication-responsable-dans-les-prochaines-ann%C3%A9es-.html >

[24] Green Watching. Durand, Simon. Gildas Bonnel et la communication responsable. 20 octobre 2013. Consulté le 20 avril 2015. < http://greenwatchingblog.wordpress.com/2013/10/20/gildas-bonnel-et-la-communication-responsable/ >

métiers de la communication et du marketing. Laurent Terrisse (Limite) se désigne amoureux de la publicité et considère que la communication responsable a une réelle valeur ajoutée :

> On essaie de pousser cette idée que la communication peut aider à la transformation de la société, à consommer différemment, qu'il y a des tas de bonnes idées. C'est-à-dire qu'on peut faire des très belles campagnes, des idées publicitaires géniales avec toutes ces nouvelles façons de faire. En fait, nous on est pas du tout la communication responsable... on ne la vit pas comme beaucoup de communicants, qui le vivent comme une contrainte, presque comme une prévention de crise. Nous on dit « Non, Non, c'est mieux que ça, c'est vraiment une source d'idées, d'innovation. On peut trouver plein de bonnes idées, on peut rendre des marques très sympathiques. »

Pour Limite, la communication responsable est « une stratégie destinée à repenser la communication globale des annonceurs vers un meilleur impact, un impact équilibré entre les objectifs marketing et communication de la campagne et le nécessaire respect de l'environnement et des personnes ». [25] Elle nécessite d'adresser le choix des messages et la conception des supports.

Dans une tribune publiée dans Marketing Magazine de décembre 2013 [26], Gildas Bonnel (Sidièse) aborde le sujet de la communication responsable. Il souligne d'abord que le « couplage entre hyperconsommation et communication n'est pas une fatalité ». Il encourage aussi l'engagement de l'industrie envers « nouvelle culture métier plus respectueuse des sensibilités des publics, moins provocatrice et plus soucieuse du bien commun ». Le dirigeant adresse les réfractaires au changement, qui perçoivent ces idéologies comme une menace potentielle à la créativité des professionnels. Gildas Bonnel croit plutôt que la créativité est pertinente et efficace lorsqu'elle prend en considération son environnement et ses parties prenantes. Il associe le développement durable à une véritable source d'innovation et de création pour la communication[27]. De son côté, Sidièse associe la « communication responsable » à l'application du développement durable au secteur de la communication[28]. Cette dernière comprend trois piliers fondamentaux : l'éco-communication, la responsabilité des messages et la gouvernance de l'entreprise[29].

La communication responsable est aussi un service faisant parfois partie de la proposition de valeur de certaines agences étudiées. Sidièse se positionne d'entrée sur le créneau de la communication responsable. Pour Laurent Terrisse (Limite), la communication responsable est une spécialité, au même titre que les stratégies web et la communication associative :

---

[25] Limite. Document interne - Charte d'engagements

[26] Le blog de l'agence Sidièse. Parlerons-nous encore de communication responsable dans quelques années? Tribune de Gildas Bonnel publiée dans Marketing Magazine de décembre 2013. Consulté le 20 avril 2015. < http://sidiese.blogs.com/sidise_blog/2014/01/parlerons-nous-encore-de-communication-responsable-dans-les-prochaines-ann%C3%A9es-.html >

[27] Sidièse. Document interne sur le positionnement de l'agence.

[28] *Ibid.*

[29] *Ibid.*

> On est sur trois créneaux qui sont porteurs, parce que la communication associative, les associations ont besoin de communiquer de plus en plus, c'est très concurrentiel, y'a beaucoup de causes maintenant. Ensuite y'a le web, c'est très porteur. Donc si on est sur Internet, les réseaux sociaux, c'est quand même là que les gens investissent encore. Et puis tout ce qui est com responsable.

Finalement, la communication responsable n'est pas mentionnée comme un service à part entière dans les discours des dirigeants de RC2C et de Mieux, ni sur les sites web de ces agences. Comme nous le verrons plus tard, cela n'empêche pas que la communication de RC2C et Mieux soit tout de même *effectuée* de manière responsable.

Discours sur la normalisation et la régulation de la communication

Outre le sens accordé à la communication responsable, ce qui est intéressant est que certains dirigeants s'impliquent activement dans leurs réseaux professionnels pour que les discours se transforment en actions et pour influencer les autres acteurs de leur industrie. Michel Lacroix (RC2C) tient un discours différent des autres dirigeants sur la normalisation et le développement de la communication responsable. Son point de vue sera présenté par la suite afin d'illustrer les divergences d'opinions à ce sujet.

Les agences Mieux, Limite et Sidièse s'impliquent dans leurs réseaux professionnels pour co-développer de nouveaux outils et de nouvelles connaissances pour soutenir le changement nécessaire vers une communication plus responsable. Un bon exemple est l'*Association pour une communication responsable*, autrefois nommée *Collectif des publicitaires éco-socio-innovants*. Limite fait partie des agences fondatrices, alors que les agences Mieux et RC2C en sont membres. L'un des projets de cette association est une proposition de quatre séries de mesure que les autorités publiques doivent appliquer et que les professionnels doivent respecter. Le document est nommé *Programme pour réformer globalement et radicalement les pratiques du secteur de la communication et de la publicité*. Les efforts ont aussi mené à la création d'un outil pour faciliter l'intégration de considérations sociales et environnementales dans la stratégie marketing. Cet outil se nomme « Copie stratégie responsable » et comprend quatre piliers et trois principes directeurs. Il est pour Laurent Terrisse un réel outil de gestion lors de l'élaboration des campagnes pour ses clients, complémentaires aux outils traditionnels existants pour formuler le brief au client, comme la Disruption de TBWA ou la Love Marque de Satchi.

Sidièse se montre très active en terme d'implication professionnelle. Par exemple, elle a contribué l'élaboration du Guide de l'éco-communication de l'ADEME et a été bêta-testeur de la formation faite en France par le cabinet Des enjeux et des hommes sur la communication responsable. Elle est aussi membre de la Commission Développement Durable de l'*Association des agences-conseil en communication* (AACC), un groupe de travail dédié à la prise en compte de la responsabilité des agences dans leur travail de conseil et de création des messages publicitaires autour des thématiques liées au Développement Durable[30].

[30] Sidièse. Les engagements. Consulté le 23 avril 2015. < http://www.sidiese.com/agence/les-engagements-sidi%C3%A8se >

Limite énumère aussi un ensemble d'actions mises en place telles que le co-financement d'études et de programmes de recherche sur les principes et les pratiques développement durable en matière de communication et la participation à des conférences qui font avancer les choses en matière de communication responsable[31]. Laurent Terrisse est aussi très actif dans son milieu professionnel pour combattre le *greenwashing*. Il participe entre autres au volet publicité du Grenelle de l'environnement. Limite a fait partie des groupes de travail de l'AFNOR pour l'élaboration de la norme ISO26000, mais n'a pas essayé d'obtenir la certification en raison des coûts qu'elle implique.

Pour aller plus loin, le dirigeant se mobilise pour que les normes de la communication responsable soient intégrées au système de régulation de l'industrie. Présentement, les règles sont édictées par la profession, qui doit elle-même les faire respecter via l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP). Laurent Terrisse reconnaît que malgré son bon travail pour l'avancement de la profession, l'ARPP ne remplit pas convenablement son rôle politique. Il critique aussi l'autorégulation mise en place par des confrères et les organismes professionnels comme l'Association des Agences-Conseil en Communication (AACC), car il croit que des règles doivent être établies par un système indépendant apte à appliquer des sanctions :

> Ce n'est pas à nous, publicitaires, de décider ce qu'on fait de bien ou non. On peut avoir notre idée, mettre au point des processus, mais on considère que c'est un système paritaire avec des pouvoirs publics, des associations et nous, les professionnels, qui devons, comme un peu un conseil de l'ordre, avoir l'autorité pour éventuellement taper sur les doigts de ceux qui ont des comportements déviants ou irresponsables.

La mobilisation des dirigeants en faveur de la communication responsable contraste avec la position de Michel Lacroix (RC2C), qui s'associe peu au monde des agences. Il affirme ne pas partager les mêmes intérêts que les autres dirigeants de l'industrie, principalement intéressés à comparer les marges et la rentabilité de leur entreprise. Il se considère même avantagé de ne pas avoir été formé dans le milieu de la communication, car il échappe ainsi à cette logique d'enrichissement et de compétition :

> Je pense que c'est une de nos forces, une des miennes en tout cas, de ne pas être dans le milieu de la com. C'est-à-dire, je croise de temps en temps l'ensemble de mes confrères qui sont en train de se comparer, le chiffre d'affaires, la marge, la rentabilité. Moi je ne suis pas du tout dans ce registre là, je ne fais partie d'organismes patronaux non plus, je suis plutôt de gauche... enfin, plutôt... je suis de gauche. Une partie importante de l'effectif, même si c'est pas un critère. Donc j'ai pas ce besoin de reconnaissance que donne l'environnement social ou l'environnement économique et on est sur une logique, je vous l'ai pas dit, mais ça me semble important ce qu'on fait... on va dire dans le milieu de la com il y a deux critères qui sont importants. C'est la créativité et ce que ça rapporte. Et on est intéressé ni par un ni par l'autre. C'est-à-dire que ce que ça rapporte, il faut qu'on vive. C'est ça notre critère, si on peut gagner plus de sous ce serait mieux, on se paierait mieux. [...] et la créativité c'est un moyen mais c'est pas une fin en soi. Le fait d'avoir des campagnes qui soient, des propos, des contenus, qui soient créatifs permet dans un certain nombre de cas d'être mieux vu, de se différencier, en tout cas de permettre à nos clients de se différencier. On considère bien qu'on est au service

[31] Limite. Document interne - Charte d'engagements, février 2010

> de notre client, pas de notre propre service. Je vois bien comment l'ensemble de nos confrères travaillent avant tout sur la créativité, sur la recherche d'une bonne idée, qui va les faire que eux se remarquent, mais la cohérence avec soit la strat du client soit le... la strat du client de temps en temps passe en second plan.

Michel Lacroix (RC2C) ne parle pas de communication responsable. Son agence n'offre pas non plus de services de ce type de communication. De plus, il n'est pas impliqué dans des associations liées à la communication. D'ailleurs, il commente de manière négative son adhésion à l'*Association pour une communication plus responsable,* associant la démarche des fondateurs à de l'opportunisme :

> On a adhéré à ça, mais bon, c'est un truc pourri. Sur l'idée oui. En fait, on a adhéré à ça mais ce dont je m'aperçois, ces trois agences qui se sont regroupées pour créer ça et où leur seul enjeu, leur seul intérêt c'est d'en récupérer à titre individuel l'effet de masse. Donc c'est une manip. J'ai adhéré cette année, j'ai payé mes 200 euros de cotisation, mais je réadhérerai pas parce que c'est... autant le sujet peut être intéressant, autant à la fois dans leurs pratiques et à la fois dans la manip qui est fait, c'est un système bouclé qui sert juste à les promouvoir. C'est du bon boulot de communication, très bien. Je n'ai pas de... c'est pas forcément du *greenwashing* puisque c'est des gens qui sont dans des logiques d'évaluation ISO26000 donc ils sont dans un truc plutôt vertueux. Ils se sont doté d'un outil dans lequel ils essaient d'embarquer d'autres pour donner de la crédibilité à eux-mêmes qui en sont les animateurs. Ils ont raison.

Tout de même, la position de Michel Lacroix à l'égard de l'industrie de la communication n'empêche pas que son agence de communication agisse de manière responsable. Le dirigeant est intéressé par les pratiques responsables des entreprises de manière générale et axe son discours sur la RSE, plutôt que sur la communication responsable.

4.2.3 Interface externe : Communiquer de manière responsable

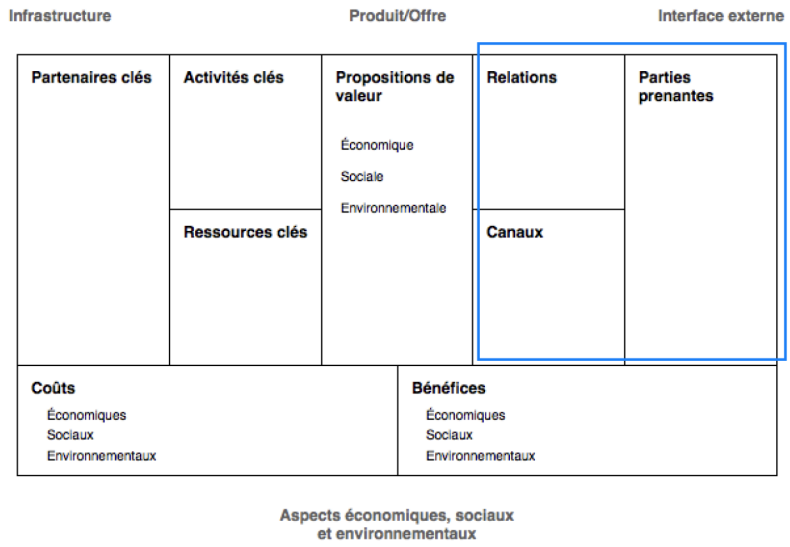

Figure 4.2. Interface externe

La prochaine section adresse d'abord l'interface externe des agences. Plus précisément, nous verrons comment ces dernières communiquent et entrent en relation avec leurs clients, les consommateurs et les citoyens en fonction des dimensions de la communication responsable.

Ensuite, nous présenterons deux activités clés concernant les clients, soit la sélection et la sensibilisation de ces derniers. Les activités font partie de l'infrastructure du modèle d'affaires, mais il nous parait nécessaire de présenter la sélection et la sensibilisation des clients dans cette section afin de ne pas perdre le lien étroit entre ces activités et l'interface externe.

Une révision des canaux et de la relation avec ses publics : Adresser la forme et le message de la communication

La forme de la communication concerne les supports et les canaux utilisés pour livrer une campagne de communication. La communication responsable vise à réduire l'impact environnemental (aussi nommée empreinte matérielle[32]) des campagnes de leur production à leur diffusion. L'empreinte directe des activités internes d'une agence n'est pas perçue comme l'enjeu le plus important par les dirigeants, car la conception des campagnes n'est pas émettrice de pollutions majeures comparativement à d'autres industries. Laurent Terrisse explique que l'empreinte carbone des activités directes des agences n'est pas significative comparativement à d'autres industries :

> Le secteur publicitaire, les agences, on peut pas dire que ça ait un impact considérable au point de vue empreinte carbone, c'est pas énorme. Les campagnes leur diffusion ça a déjà plus d'impact. C'est du papier, y'a l'électricité. Enfin, c'est pas non plus la chimie ou le pétrole ou la voiture. L'impact n'est pas énorme.

Les actions liées à l'empreinte matérielle de la communication se ressemblent d'une agence à l'autre. Il s'agit tout d'abord de revoir les canaux de diffusion des messages. Sidièse fait la promotion de dispositifs de communication moins polluants. Par exemple, le publipostage est déconseillé en raison de son impact environnemental important relativement à la consommation de papier et à la pollution issue du transport.

L'éco-conception des supports du communication est aussi un élément important. Thomas Parouty (Mieux) éco-conçoit les documents de ses clients sans même qu'ils le sachent :

> Voilà. Et on éco-conçoit, parfois des documents, impression. Typiquement, Marie-Ange le sait pas, mais elle fait de l'éco-conception sans le savoir. On a fait un document de 8 pages pour S24 et ce qui sait pas, en fait le document a aucune agrafe et pas de colle. On imprime une grande feuille qu'on plie en différentes formes, donc ça fait une plaquette comme ça. Donc le commercial il va présenter son produit... [démonstration au chercheur] donc il le présente comme ça, après ça s'ouvre comme ça, après ça s'ouvre comme ça, et au verso y'a une

[32] Agence Limite, blog. Saga Le Chat Eco Efficacité 3/4 : la communication responsable, une application pratique des 4 piliers et 3 principes de la « Copie-Stratégie Responsable ». Miguel, 1 septembre 2010. Consulté le 20 avril 2015. < http://agence-limite.fr/blog/2010/09/saga-le-chat-eco-efficacite-34-la-communication-responsable-une-application-pratique-des-4-piliers-et-3-principes-de-la-%C2%AB-copie-strategie-responsable-%C2%BB/ >

> carte des réseaux routiers. Et donc du coup il peut afficher sa carte. Mais ce qu'il sait pas, c'est que nous on s'est dit « Comment on va faire pour faire un document d'impression sans agrafe sans colle? » et comme ça le client achète un document éco-conçu. Et on essaie souvent de réduire les pollutions quand on imprime, quand on fait des films, on essaie de faire attention à ce qu'on achète.

Laurent Terrisse (Limite) ne laisse pas le choix à ses clients. Il fait l'éco-conception *systématique* des campagnes et le bilan carbone des plans média les plus importants. Ses employés sont même informés sur les couleurs qui consomment le plus d'énergie sur une page web :

> Chez moi j'ai des créatifs qui savent qu'un aplat sombre ça consomme plus d'encre et que quand on recycle le papier, il va falloir le laver beaucoup plus. Ça va consommer beaucoup d'eau. Et par contre ils savent aussi que sur Internet c'est l'inverse. Le sombre coûte moins cher parce qu'il y a moins d'électricité.

La responsabilité des messages implique aussi de considérer l'impact social des campagnes, parfois nommé « empreinte immatérielle »[33] en opposition à l'empreinte matérielle ou physique. Si les activités directes des agences ne sont pas des plus impactantes pour l'environnement, les dirigeants reconnaissent tous que l'impact principal de la communication est d'alimenter des perceptions et des comportements qui, eux, peuvent être nocifs pour l'environnement. Les agences choisissent ainsi de promouvoir des habitudes de consommation plus durables. Il peut s'agir de valoriser des produits plus verts, d'éviter l'hyperconsommation ou d'encourager le recyclage. Un exemple de ce type de communication responsable est le travail de Mieux en faveur d'une campagne de promotion du recyclage des cartouches d'encre (voir Image 1, p.82).

Pour Mieux, la responsabilité des messages signifie de ne pas faire de discrimination, ni d'utilisation d'homme ou de femme-objet, de respecter l'image de la femme et de respecter l'intelligence du consommateur[34]. Aussi, il faut que les messages soient véridiques. Thomas Parouty (Mieux) croit que l'abus d'arguments sociaux ou environnementaux est à proscrire :

> Et dans nos activités d'agence, évidemment, pas d'abus de l'argument écologique. Donc pas de *greenwashing*, pas de... certains disent de... hier on parlait du *greenwashing* au départ, maintenant on parle de *fairwashing*, on parle de... j'ai même entendu, mais c'était une blague, de l'*ISO26000washing*.

Laurent Terrisse (Limite) croit que le communicant a une responsabilité par rapport à l'effet des campagnes et doit l'assumer :

> La communication responsable, ce n'est pas que l'éco-conception. C'est avant tout les messages. Donc bien sûr il faut faire de l'éco-conception pour être cohérent avec ce qu'on raconte, mais le vrai impact de la publicité,

---

[33] Agence Limite, blog. Saga Le Chat Eco Efficacité 3/4 : la communication responsable, une application pratique des 4 piliers et 3 principes de la « Copie-Stratégie Responsable ». Miguel, 1 septembre 2010. Consulté le 20 avril 2015. < http://agence-limite.fr/blog/2010/09/saga-le-chat-eco-efficacite-34-la-communication-responsable-une-application-pratique-des-4-piliers-et-3-principes-de-la-%C2%AB-copie-strategie-responsable-%C2%BB/ >

[34] Mieux. Document interne sur la présentation de l'agence.

> de la com, c'est les messages. Soit je peux pousser les gens à bouffer de la merde OGM soit je peux les pousser à plutôt privilégier les agriculteurs bios, etc. La pub a vraiment un effet réel.

Limite est d'ailleurs spécialisée dans la production de campagnes grand public. Un exemple de leur travail est illustré par l'Image 2 (p.82). Il s'agit d'une campagne numérique pour la promotion d'habitudes relatives à la santé du coeur, réalisée pour la Fédération française de cardiologie.

La responsabilité des messages est décrite par Sidièse comme la considération et la compréhension de ses parties prenantes :

> La responsabilité des messages : on entend par là, une meilleure prise en compte de la société civile dans le discours des marques et des entreprises. Des règles de communications plus sincères et plus transparentes, une recherche d'ouverture vers les parties prenantes en amont de la construction des discours, une meilleure lecture de l'acceptation des messages par les publics que l'on adresse.[35]

Pour Gildas Bonnel (Sidièse), la communication permet d'approfondir la relation entre marques et consommateurs en y ajoutant plus de citoyenneté[36]. Il juge que la communication a beaucoup évolué en dix ans par rapport à la compréhension des publics :

> Ce qui est intéressant de voir, c'est qu'on ne parle plus de cible, mais on parle des publics de l'entreprise. Et finalement on est très conscient aujourd'hui qu'il y a une grande porosité entre les champs de communication, les supports, les vecteurs de communications. Et qu'on ne peut plus uniquement adresser une personne dans sa sphère professionnelle sans oublier ce qu'elle pense émotionnellement, de part ses convictions privées. Tu vois y'a quelque chose qui a beaucoup évolué en 10 ans. Et je crois qu'il y a une notion de communication qui est très étroitement liée à cette compréhension là. C'est-à-dire que... les gens ils comprennent tout quoi. Et puis il y a eu une explosion pendant cette période là, c'est le web. Et donc ce qu'on a appris maintenant, la conversation, c'est-à-dire une communication complètement éclatée, fait qu'on a une autre façon et une autre obligation d'être intelligent avec des publics qui sont intelligents.

Laurent Terrisse (Limite) abonde dans le même sens. Il explique que les communicants sont passés « d'une notion de cible, à la notion de publics, puis à celle de personnes ». Il parle aussi d'une transition de la relation vers les publics à une relation avec eux.

Pour sa part, Michel Lacroix (RC2C) fait remarquer que la communication sur le développement durable n'est pas une valeur en soi si elle n'apporte rien de plus au consommateur :

---

[35] Mieux. Document interne sur la présentation de l'agence.

[36] Le blog de l'agence Sidièse. Parlerons-nous encore de communication responsable dans quelques années? Tribune de Gildas Bonnel publiée dans Marketing Magazine de décembre 2013. Consulté le 20 avril 2015. < http://sidiese.blogs.com/sidise_blog/2014/01/parlerons-nous-encore-de-communication-responsable-dans-les-prochaines-ann%C3%A9es-.html >

> Donc, notre partie prix est de dire « Si un comportement est vertueux, plutôt que de dire qu'il est vertueux, essayons de dire en quoi pour le consommateur c'est intéressant. Qu'est-ce qu'il y gagne individuellement ou collectivement? Plutôt que de travailler sur l'étiquette ou la raison etc., travaillons plutôt sur le produit. » Et on est sur la même préoccupation en ce qui nous concerne avec les difficultés d'élaboration. Quand je dis on est ISO26000 Exemplarité, c'est bien pour nous, mais quel est l'intérêt pour le client? C'est ça le vrai sujet. D'un point de vue de la RSE. Ça me semble être ça le vrai sujet. La communication c'est quel que soit le produit ou le service, certes, on peut prétendre avoir fait ce qu'on veut en terme d'élaboration, de comportement, d'attention, de responsabilité, mais qu'est-ce que ça a comme intérêt, avantage concurrentiel, comme bénéfice pour l'utilisateur, pour le client, pour le citoyen? Et à mon avis c'est ça l'enjeu de notre boulot de communication, tel qu'on le voit, tel qu'on a envie de la faire. Et si on poussait nos clients à des comportements les plus respectueux possible, essayons nous-mêmes d'être cohérents avec cette démarche, mais surtout que ce soit pour nos propres clients ou nos clients vis-à-vis leurs...

Le dirigeant poursuit également une réflexion similaire sur l'importance de comprendre les besoins véritables des gens plutôt que de rester centré sur la promotion ou les produits durables :

> Sur le label produit bio, c'est l'étiquette, c'est pas la notion de dd qui est importante, c'est en quoi ça correspond à des valeurs qui soient mesurables, qui soient prouvables et qui répondent à un besoin. Si elles sont vertueuses et cohérentes avec ça, tant mieux. Mais comme le greenwashing ou les voitures qui se positionnent sur le dd, certainement c'est mieux que ce que c'était avant, mais globalement, j'ai pas besoin d'une voiture, j'ai besoin de me déplacer. Quel est l'enjeu là-dessus? Comment on fait collectivement pour se déplacer de façon, pour avoir de la liberté parce que c'est important, pour pouvoir découvrir d'autres choses, aller à Qc ou en France, mais comment on fait pour l'optimiser en terme d'environnement, en matière d'accueil, etc. C'est ça le vrai sujet. C'est pas de savoir si c'est une voiture ou pas une voiture. C'est le sujet qui est important, savoir comment je fais pour me déplacer.

Image 1 : Campagne pour le recyclage des cartouches d'encre, portfolio Mieux.[37]

Image 2 : Campagne numérique « J'aime mon coeur » de la Fédération française de Cardiologie, portfolio Limite.[38]

---

[37] Mieux. Portfolio. Consulté le 23 avril 2015. < http://www.agence-mieux.com/ >

[38] Limite. Nos campagnes numériques. Consulté le 23 avril 2015. < http://agence-limite.fr/blog/accueil/nos-campagnes-numeriques/ >

Activités clés : La sélection et la sensibilisation des clients

Concernant le profil des clients, Mieux et Sidièse visent principalement les grandes entreprises privées. Pour sa part, Limite se spécialise sur le secteur non-marchand (60% de sa clientèle). Elle sert aussi le secteur public (20%) et les entreprises privées (20%). Autrement dit, elle a principalement développé une expertise pour l'élaboration de campagnes grand public qui visent à changer des perceptions et des comportements ou supporter des fondations et des causes sociales ou environnementales. Elle rejoint donc des citoyens, des donateurs ou des partenaires en lien avec des organismes à but non lucratif ou des fondations. RC2C vise d'abord les collectivités et organisations des secteurs public et parapublic (60%). Elle fait aussi des campagnes grand public et corporatives (40%). Ainsi, elle doit avoir une compréhension du discours politique et une capacité à s'adresser à des citoyens plutôt qu'à des consommateurs. Sa compréhension des secteurs public et privé lui permet d'avoir une approche transversale. Michel Lacroix explique que son agence « apporte au public des techniques du privé et inversement ».

Les dirigeants considèrent également le profil responsable de leurs clients. Ils assument la responsabilité des campagnes délivrées, même si les messages sont élaborés en fonction de la stratégie marketing de l'annonceur. Ils sont donc soucieux de choisir des mandats qui correspondent à leurs valeurs. Toutefois, la sélection des clients est parfois complexe. Pour Gildas Bonnel (Sidièse), le profil des clients est une « grande grande grande question ». Néanmoins, le dirigeant n'a pas établi de critères de sélection de manière formelle. Il souligne par le fait même ne pas apprécier les jugements de valeur préconçus sur les clients :

> Non. Pour ma part, j'ai décidé qu'il n'y avait pas de filtre. Je dis ça parce que ce n'est pas formalisé, mais c'est vrai que... je ne suis pas certain que j'accepterais de travailler pour les vendeurs de crédit ou les vendeurs de tabac. Mais ça a déjà fait sujet parce qu'on a déjà été interrogés par GTI et on travaille pour EDF et pour... dans le nucléaire. Et on a travaillé pour Total et on a travaillé pour... là on travaille pour Nespresso. Y'a des gens qui m'ont dit « Quand même! Vous travaillez pour Nespresso! ». C'est génial ce qu'on fait pour Nespresso! On travaille pour faire des campagnes sur le recyclage des capsules. Je préfère que ce soit Sidièse que d'autres. et je pense qu'on a plus de talents à mettre sur ce sujet-là et plus de connaissances, des freins des consommateurs sur le sujet du recyclage. Mais c'est une question fondamentale. Et je pense que quand vous parliez de tensions, la question du filtre est absolument fondamentale. Il nous est arrivé d'avoir un brief de la part de EDF pour la partie nucléaire pour EPR. Et un de mes collaborateurs et associé m'a dit « Je ne veux pas y aller. Je ne veux pas. Je pense qu'il faut mettre des limites. » Et moi je luis dis « Écoute, je ne suis pas d'accord. On ne peut pas juger tant qu'on a pas entendu le brief ». Parce qu'il y a des gens qui vendent des yahourts ou des biscuits au chocolat et qui sont des vrais enfouarés et avec lesquels on... je déteste le jugement de valeurs sans... donc on est allé prendre le brief et jusque en bas du rendez-vous, mon collaborateur a dit « Je veux pas, je veux pas, je veux pas ». Il était anti-nucléaire ça le regarde mais bon il était pas le patron de l'entreprise.

Pour Gildas Bonnel, ce qui compte avant tout est le souci de s'améliorer. L'agence préfère les entreprises « malades », celles qui ont un modèle d'affaires sur le point de s'effondrer. Le dirigeant

explique qu'il choisit ses clients pour les accompagner dans un changement, peu importe leur stade de développement :

> Sinon dans les grandes entreprises, je me permettrai pas de les classer parce que je n'ai pas cette valise, cet orgueil. Je trouve que... ce qui est intéressant dans le développement durable et dans la communication sur le sujet, c'est qu'on regarde chacun où il est dans ses contraintes, dans son histoire, dans sa culture et on mesure son périmètre de progrès.

Tout de même, Gildas Bonnel est prêt à questionner les pratiques des clients qui l'approchent. Il donne l'exemple d'un mandat refusé en raison des tactiques jugées inappropriées de l'annonceur :

> Le brief a été catastrophique. C'était ridicule. Il voulait des nouveaux t-shirts pour emmerder les gens. Bon, c'était ridicule. Et je me souviens qu'on a bataillé pendant une heure et on a répondu, on leur a dit « Écoutez on pense que ce que vous nous demandez de faire, c'est du coloriage et on a pas envie de faire du coloriage sur un sujet qui est à nos yeux trop important humainement » et... et ils ont compris.

Pour sa part, Mieux se dit « au service des entreprises qui inventent le monde de demain »[39]. Thomas Parouty (Mieux) n'a pas établi de filtre particulier, bien qu'il évite en général de promouvoir les produits de grande consommation. De son côté, Limite n'élabore aucune campagne pour des produits dont la promotion peut générer des addictions (alcoolisme, tabagisme, jeu), entraîner des problèmes de santé (obésité notamment), d'exclusion sociale (surendettement) ou de pollution (nucléaire, OGM)[40].

Michel Lacroix (RC2C) affirme ne pas être confronté de manière très forte à l'enjeu de la sélection des clients, car il n'applique pas sur les appels d'offre publics où le critère du prix est important. Ainsi, il écarte généralement les mandats qui sont dans un registre très marchand et qui ne correspondent pas à ses valeurs. De plus, son agence procède à une phase d'approche pour cerner les clients afin de signer les contrats en toute connaissance de cause. Il est donc possible d'éviter les gens malhonnêtes, la grande distribution et les clients dont le métier est la vente à rabais. Michel Lacroix explique sa perception des clients dont les stratégies marketing sont axées sur la promotion des ventes :

> Globalement on a aucun client dont le métier est la promotion. Les clients qui vendent des -20, -30, -70% on en a aucun. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de nos clients qui fassent ça, mais c'est pas leur activité principale. Dans tous les cas, quand quelqu'un nous dit je fais -20%, -30% on lui demande dans la communication qu'on va faire pour lui d'expliquer pourquoi. Vous pouvez faire des soldes, mais les soldes on est bien dans une logique de solde, c'est-à-dire il vous reste des stocks d'une collection d'avant, donc c'est normal que vous fonctionniez avec des marges réduites. Et dans tous les cas on est sur, on a besoin de comprendre ça. Parce qu'il y en a qui font des soldes, qui augmentent leurs prix et qui font des soldes. On considère que c'est une démarche qui vise à tromper le consommateur. Et c'est pas cohérent, on le fait pas.

---

[39] Mieux. Document interne sur la présentation de l'agence.

[40] Limite. Document interne - Charte d'engagements, février 2010

L'idéal pour les agences serait de ne servir que des clients responsables ou de travailler sur des projets liés au développement durable, mais ce n'est généralement pas possible, car les clients ne sont pas toujours sensibles à la RSE et au développement durable. Dans une entrevue, Thomas Parouty (Mieux) répond à la question « Vos clients sont-ils sensibles à cette politique ? » :

> Franchement ? Pas toujours.
>
> Nos clients attendent avant tout du résultat. Et c'est ce que nous leur apportons, avec nos nouvelles idées. Notre mission est avant tout de bien comprendre leur problématique marketing (notamment sur des sujets RSE où les mutations sont parfois complexes), de leur apporter l'idée qui va les faire avancer, émerger, aimer… et de mesurer le ROI.
>
> Après, ce sont plus nos clients (les individus, pas les entreprises !) qui ont déjà basculé dans le monde d'après (comme le dit le Grenelle) qui se posent la question du process et découvrent, avec enthousiasme, une usine à idées, un peu différente. Mais certains clients ne le savent pas… même si on leur a déjà dit. [41]

Laurent Terrisse (Limite) croit que l'échec de Copenhague et de Rio a créé un sentiment de déprime envers le développement durable dans les entreprises, ce qui affecte la vente de la communication responsable :

> L'échec de Copenhague, Rio... Ça a créé une espèce de déprime en 2010-2011 à propos des engagements responsables notamment environnementaux. Et puis le greenwashing a eu un effet catastrophique parce que du coup les entreprises n'osent plus faire de communication verte. Donc tout ça ça a bloqué un peu les choses, mais en réalité tout le monde sait que ça va pas s'arrêter. C'est un processus... et moi je suis très positif à propos de ce qui se passe dans la com, parce que... finalement ça nous bloque au niveau d'une trentaine de grosses boîtes. Tous les autres sont en train de bouger. Dans les entreprises ça bouge beaucoup. Il y a quelques agences qui veulent toujours vendre des spots à la télé, faire la même chose parce que c'est un modèle économique. C'est difficile à changer. Sinon ça bouge beaucoup.

Des activités et des processus sont mis en place par certaines agences pour composer avec la tâche de choisir ses clients. Laurent Terrisse explique que Limite est souvent confrontée à un dilemme où le contrat représente une somme d'argent importante, mais correspond moins aux valeurs corporatives. C'est pourquoi il a mis en place un comité d'éthique afin de discuter des questions importantes auxquelles fait face l'agence. Celui-ci est composé de personnes ressources influentes dans leurs domaines et intéressées par le développement durable. Le comité se réunit deux fois par an, en moyenne. L'agence fait également quatre réunions annuelles avec les présidents du comité, en plus de communiquer avec eux par courriel. Dans la cas de sélection des clients, l'évaluation se fait en équipe en fonction des critères importants aux yeux des dirigeants et des employés :

---

[41] Le Blog du Marketing Durable. Vers un modèle d'agence plus responsable : Une interview de Thomas Parouty. Consulté le 24 avril 2015. < http://www.marketingdurable.net/vers-un-modele-d-agence-plus-responsable-une-interview-de-thomas-parouty >

> Les questions qu'on se pose quand on hésite sur un client c'est « Est-ce qu'il nous aide à faire le projet de l'agence? ». C'est-à-dire une campagne sur un sujet de société, etc. Est-ce que la personne qui est en face de nous est vraiment soutenue dans l'entreprise ou est-ce que c'est un type tout seul qui essaie de faire bien, mais derrière y'a une entreprise pourrie? Est-ce qu'il a vraiment les moyens de le faire? Et effectivement les autres critères c'est : Est-ce qu'il y a des risques pour lui, est-ce qu'il part sur un truc qui va se planter? Est-ce que c'est un client qui me motive par sa cause ou est-ce que c'est un client qui me motive plutôt par l'intérêt de la mission? Moi y'a des clients qui me transcendent pas, je serais jamais à titre personnel investi dans leur cause, mais ils sont intéressants. On fait des très belles campagnes, on fait des choses bien avec eux. Y'en a d'autres c'est l'inverse. Donc faut faire attention... c'est comme l'infirmière qui tient la main du malade, qui lui dit des trucs gentils alors qu'il est en train de crever. C'est ce qu'on essaie de faire. On doit bien faire notre boulot.

Si le client est accepté, s'ensuit une phase d'essai visant à voir si le client et l'agence collaborent bien. Dans le cas où le contrat est refusé, il se peut que le client soit référé à un confrère plus apte à le servir.

Une autre approche des agences pour favoriser l'élaboration de communications plus responsables est de sensibiliser et de former leurs clients pour changer leurs perspectives et leurs pratiques de gestion. Limite a pour vocation d' « amener ses clients publics, privés et non-marchands au-delà de leurs limites, en leur apportant une valeur ajoutée très forte dans les domaines du marketing et de la communication responsables »[42]. Pour ce faire, Laurent Terrisse est prêt à questionner les buts et les affirmations de ses clients :

> [Si] le client me dit « mon produit est vert », je dis pas « ah oui très bien, je vais faire une campagne pour dire qu'il est vert ». Je vais dire « vérifions s'il est vraiment vert ». Je vais regarder s'il y a des preuves. Exemple, une lessive était venue nous voir. Ils nous disent « on a supprimé les phosphates, c'est formidable, on va faire une campagne pour dire que notre lessive... ». Sauf que quand on a creusé, on a parlé avec Green Peace, ils nous disent « on a regardé leur formule, ils ont mis de l'huile de palme ». On leur a dit « écoutez, vous êtes bien gentils, mais vous faites pas une campagne pour dire... dites que vous vous êtes amélioré, dites que vous faites des efforts, lancez un débat sur l'huile de palme en disant « on a rien trouvé de mieux pour bien nettoyer, mais on espère trouver mieux », faites certifié au moins de l'huile de palme bio... Et l'idée de faire une campagne pour dire que vous êtes devenus verts, c'est pas vrai ». Et voilà.

Dans le même ordre d'idées, Michel Lacroix (RC2C) souhaite développer une relation de confiance avec ses clients. Le dirigeant explique que l'honnêteté et la transparence sont alors essentielles :

> On ment pas, on bluff pas, on est sincère, on dit ce qu'on fait, on dit aux gens ce qu'on facture en fonction du temps qu'on y passe, quand on est en difficulté on le dit, quand ça va bien on le dit, on dit ce qu'on faire, on dit quand c'est pas nous qui faisons et qu'on soustraite, on est très clair et très transparent.

Il souhaite aussi remettre en question les pratiques de ses clients tout en proposant des façons de faire plus responsables :

---

[42] Limite. Qui nous sommes? Consulté le 21 avril 2015. < http://agence-limite.fr/blog/communication-responsable/ >

On devrait être en situation d'apporter une contribution en terme de réflexion à nos clients sur les outils qu'ils utilisent, les modes de raisonnement, sur les leviers sur lesquels ils travaillent et éventuellement leur apporter un peu d'expertise technique sur un ensemble de supports. Alors, il y a des choses qui sont inaccessibles, c'est-à-dire qu'effectivement si on fait un support ou un panneau, je peux dire à mon client « Votre truc c'est du plastique, vaudrait peut-être mieux que ce soit du papier, vaut peut-être mieux faire quelque chose fabriqué en France que fabriqué en Chine ».

De son côté, Sidièse propose gratuitement des séminaires de sensibilisation à ses clients pour faire des transferts de compétences :

Et ensuite on a proposé des séminaires de sensibilisation à nos clients. Alors on leur a pas dit « On a une offre». On leur a dit « Si vous voulez on a découvert un truc de dingue. On peut venir vous faire un transfert de compétences ». Mais ce n'était pas payant, c'était seulement leur dire.

Pour aller encore plus loin, Sidièse a même élargi son offre de services pour maintenant inclure du conseil stratégique en développement durable. C'est une autre façon pour l'agence d'aider les entreprises à se transformer de manière globale. Elle offre notamment du conseil en audit et en stratégie RSE, des services de sensibilisation des publics internes et conduite du changement et de l'aide à la conception de rapports de développement durable et de rapports RSE[43].

4.2.4 Infrastructure : Agir de manière responsable

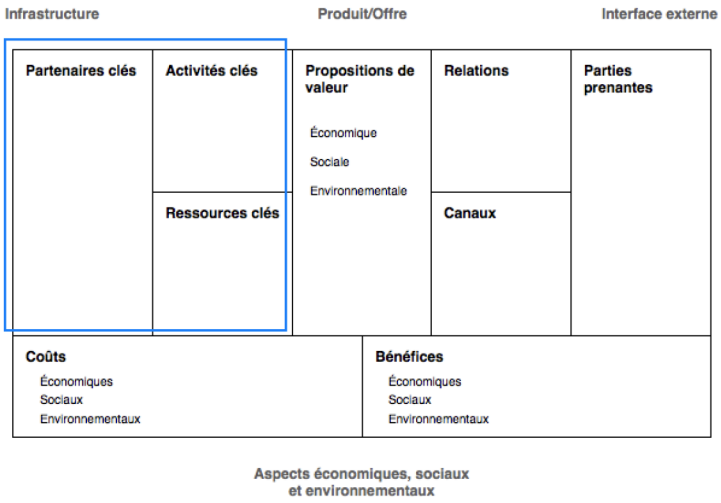

Figure 4.3 Infrastructure

[43] Sidièse. Nos métiers. Consulté le 23 avril 2015. < http://www.sidiese.com/fr/nos-metiers >

Les agences de communication responsables, dans un souci de cohérence avec leurs discours, ont mis en place des pratiques de gestion et de gouvernance alignées avec la RSE et le développement durable. La prochaine section présente les activités principales déployées par les agences pour adresser les enjeux sociaux et environnementaux, soit les éco-gestes, l'implication sociale et la gestion des ressources humaines. Au cours des explications, nous couvrirons également d'autres aspects de leur infrastructure, tels que les ressources et les partenaires clés.

Les éco-gestes et l'implication sociale

Les éco-gestes sont les actions effectuées à l'interne pour diminuer l'empreinte environnementale des agences. Ceux-ci sont assez uniformes d'une entreprise à l'autre : Recyclage, limitation de la consommation d'énergie et de papier, réduction des modes de transport polluants, etc. Gildas Bonnel (Sidièse) juge les actions de son entreprise dans ce domaine assez classiques. Son agence a mis en place un programme d'incitation à l'utilisation des transports moins polluants. Elle a aussi un programme complet pour les achats responsables, allant du papier recyclé aux piles rechargeables en passant par les fournitures de bureau faites de matières recyclées[44].

RC2C fait son bilan carbone chaque année depuis 2008 et Michel Lacroix priorise fortement le transport en train pour ses déplacements et ceux de ses employés, bien que cette initiative apporte parfois certaines contraintes :

> C'est sûr que c'est moins rigolo d'y aller en train que d'y aller en voiture quelque part. Il faut que je me calle sur des horaires, que j'appelle mon client pour lui dire « On va pas se voir à 14h00, on va se voir à 15h30 parce que mon train... tu es d'accord? »... que le retour c'est des fois un peu compliqué, qu'il faut dormir à l'hôtel. En contrepartie, je fais des économies pour l'entreprise, je peux dormir ou lire dans le train ou faire autre chose. Dans un système cohérent on a toujours privilégié relativement peu les km. Donc quand on dit aux gens plutôt que de prendre votre voiture qui vous rapporte de l'argent, c'est tout à fait encourageant prendre la voiture. Quand je dis prenez le train plutôt que la voiture, il faut que le prix de remboursement soit relativement faible pour que ce ne soit pas complètement inhibitoire. Quelqu'un me dit un jour « C'est pas assez remboursé ». Je dis « Pas de problème, je te loue une voiture ». Y'a rien de remboursé puisque c'est l'entreprise qui paye. Et ça a réglé le sujet. Mais y'a des choses, y'a des entreprises qui historiquement ont des frais de remboursement très importants, parce que le chef d'entreprise qui est le premier à se déplacer en profite pour gagner des sous. En gros c'est du salaire déguisé du fait de se déplacer. Comment on peut être vertueux dans un truc comme ça?

Dans sa charte d'engagements, Limite décrit une série d'actions pour chacun des thèmes suivants : Transport, énergie, déchets, fournitures, impressions, salles de réception et cadeaux aux clients[45]. Pour sa part, Mieux fait la collecte sélective de certains déchets et encourage l'utilisation de modes de transport moins carbonés. L'initiative interne la plus importante de l'agence concernant le

[44] Sidièse. Document interne, Rapport du Pacte Mondial.

[45] Limite. Document interne - Charte d'engagements, février 2010

développement durable est la *No Impact Week.* Il s'agit d'une semaine de travail par année durant laquelle les employés mettent en place des actions visant à réduire leur empreinte carbone.

L'implication sociale est aussi une action répandue dans les agences. Ces dernières acceptent parfois de faire des mandats pro bono, organisent des activités ouvertes au public ou contribuent à des projets ou des organismes sur leur territoire. Gildas Bonnel organise des séminaires internes et voit en ce type d'événements beaucoup plus que le simple gain de connaissances. Il s'agit d'une ouverture enthousiaste à dialoguer avec différentes parties prenantes externes : « Mais ce qui est intéressant, c'est pas tant le petit séminaire interne. C'est le fait qu'on ouvre les portes de l'agence et qu'on fasse venir des témoins de la société civile qui viennent en direct prendre un pouls avec nous et puis nous on est comme des gosses, on est content... ».

Lorsque de plus gros mandats rapportent plus de sous, Mieux et Limite se permettent de servir gratuitement ou à rabais des clients plus petits et moins fortunés. Mieux offre aussi des formations gratuites à des étudiants et planifie des rencontres avec des « anti-pub ». L'agence est aussi engagée et/ou est membre donateur dans diverses associations : Centre des Jeunes Dirigeants 92, ADETEM, Comité 21, ACIDD, SurfRider Foundation, Entreprendre Vert, Entrepreneurs d'Avenir, Entreprises et Convivialité, Fédération Française de la Trufficulture[46]... De son côté, Limite est très active concernant un ensemble d'initiatives touchant à des secteurs tels que le développement durable, le secteur caritatif ou le commerce équitable : participation à l'élaboration de guides, rapports, supports, débats, formations, séminaires, rencontres ou événements[47].

Finalement, RC2C est très impliquée dans sa communauté locale. Par exemple, elle a participé à la création d'un festival de musique, a fait partie du comité de sélection de l'incubateur du Conseil général de la Charente-Maritime et est partenaire d'une chaîne de télévision locale. L'agence est aussi membre du Comité 21. À titre personnel, Michel Lacroix est président de l'association Alter, un réseau de chefs d'entreprise impliqués dans la RSE.

La gestion des ressources humaines

Les employés sont à la fois des ressources créatrices de valeur et des bénéficiaires de la création de valeur. Autrement dit, les employés participent aux activités des agences afin de concevoir et livrer les campagnes, mais ils sont aussi une partie prenante à adresser en termes de gestion responsable. Nous verrons d'abord le profil recherché pour les ressources humaines des agences de communication étudiées, puis les actions déployées pour leur offrir des conditions de travail responsables.

Une des questions principales à adresser concernant les ressources humaines est le profil des employés en termes de compétences et de valeurs. Pour livrer une campagne de communication responsable, il

---

[46] Le Blog du Marketing Durable. Vers un modèle d'agence plus responsable : Une interview de Thomas Parouty. Consulté le 24 avril 2015. < http://www.marketingdurable.net/vers-un-modele-d-agence-plus-responsable-une-interview-de-thomas-parouty >

[47] Limite. Document interne - Charte d'engagements, février 2010

faut à la fois des connaissances marketing et une sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux. Faut-il des employés compétents en marketing et les former sur le développement durable ou inversement? Le débat n'est pas tranché et relève du choix personnel.

Lorsque l'embauche de personnel est nécessaire, Laurent Terrisse (Limite) recherche des employés possédant un diplôme et/ou de l'expérience en communication. La polyvalence est un élément important en raison de la petite taille de leur équipe :

> Faut que ça tombe pile-poil avec notre besoin du moment parce que y'a des gens qu'on voit passer qui sont super intéressants mais qui arrivent au mauvais moment. Donc que ça corresponde à des besoins qu'on a. Disons que, évidemment, on cherche des gens qui ont une bonne formation, études, agence, stages, en com... com plutôt globale, qui ont un potentiel pour évoluer vers du conseil et pilotage de créa. On peut l'avoir quand on est jeune comme ça. C'est très long à acquérir. En tout cas quelqu'un qui a un potentiel d'évolution, parce que si c'est quelqu'un qui est très limité, qui peut faire que des tâches techniques, dans une petite équipe comme la nôtre il va vite plafonner.

Concernant les valeurs, le dirigeant explique qu'il ne cherche pas activement du personnel ayant un intérêt pour le développement durable, car les gens qui appliquent à l'agence savent en général à quoi s'attendre. Il dit se méfier « des gens qui seraient pleins d'idéaux et d'utopies, mais qui finalement sont un peu irréalistes. ». Tout de même, son critère essentiel est le sens critique : « Pour moi c'est quelqu'un qui a des réactions critiques, qui a des idées à lui, qui les exprime. C'est vraiment essentiel parce qu'en com c'est la clé de tout ».

Gildas Bonnel recherchent des employés « réveillés, conscients et joyeux » :

> Parce que la peur, la peur de ce siècle, c'est un poison et que si on aime pas ce siècle comme dit Pierre Radane, si on aime pas ce siècle, on est foutu. Il faut qu'il y ait des gens qui aiment le fait d'être vivant quoi. C'est ça. Prioritairement c'est ça. Ce qui fait un bon créatif c'est quelqu'un qui aime son époque. Ce qui fait un bon commercial c'est quelqu'un qui aime les gens de son époque. (rire) C'est pas mal ça hein?

Il recherche aussi des professionnels avec une bonne compréhension du développement durable. Au cours de ses explications, il constate réfléchir peu à la sélection des employés en termes de diversité :

> Après on essaie, au moment de l'embauche, de toujours privilégier des recrues qui ont soit une formation, soit une vraie culture dd parce que c'est difficile de rentrer chez nous sans comprendre le sujet et sans comprendre cette culture en tout cas. Je suis en train de réfléchir... j'ai pas réfléchi à tout ça. En terme de diversité, c'est un non sujet pour nous. On a quasiment pas du tout de candidats qui viennent d'une diversité raciale ou culturelle, vraiment... c'est triste à dire pour le secteur... j'en ai pas. Non, ce ne sont pas des critères, c'est tellement pas un sujet, ça l'a jamais été, mais tu t'aperçois quand tu y réfléchis...

Michel Lacroix (RC2C) valorise tout comme Laurent Terrisse l'esprit critique : « ça nous intéresse surtout que vous aillez un avis ». Mis à part cela, la sélection de ses employés dépend des cas. Il n'y a pas de

liste de critères uniques établie. La transmission des valeurs de l'agence demeure importante. Michel Lacroix affirme suivre une « logique de culture maison qui est assez forte ».

Si les pratiques internes précédentes ne sont pas présentées comme complexes par les dirigeants, ce n'est pas toujours le cas de la gestion des ressources humaines. Tout d'abord, la culture de travail de l'industrie de la communication est décrite comme très éreintante. Gildas Bonnel souligne la course effrénée des travailleurs de ce secteur :

> On est dans un métier où on vend du temps. On bosse beaucoup. Les collaborateurs... on bosse beaucoup et donc il faut toujours du temps en plus et ça c'est très compliqué. Et comme on est dans un marché qui se paupérise, tout le marché de la communication hein... les gens payent de moins en moins cher, reconnaissent de moins en moins la valeur, parce que leurs patrons... nos sociétés sont en train de s'appauvrir et que personne n'a l'intention de baisser son salaire ou son confort de vie. Du coup il faut bosser toujours plus. Toujours plus, toujours plus. Et la RSE nécessite du temps.

Michel Lacroix accuse pour sa part la culture des charrettes (les heures supplémentaires sous pression en soirée) : « Je considère qu'on peut le faire ponctuellement, mais ce n'est pas un mode de gestion des gens, qui ont tous des enfants, des familles, etc. On tient pas longtemps. On peut tenir longtemps, mais il faut être payé très très cher. Ce qui n'est pas le cas ».

Les conditions des travailleurs contractuels (communément appelés « pigistes » au Québec et « freelances » en France) semblent être encore moins favorables. Gildas Bonnel explique que les pigistes sont généralement mal payés, exclus des formations et facilement délaissés dès que le gain de contrats ralentit. Ils peuvent même être embauchés à répétition, sans intégrer la compagnie, ce que le dirigeant appelle les « free-fidélisés ».

Face à ces enjeux, les dirigeants ont revu leurs pratiques de gestion des employés et leur gouvernance. Mieux croit que les agences doivent « remettre les salariés (et leurs free-lances), leur bien-être et leur créativité au centre de leur stratégie et de leur processus industriel »[48]. Thomas Parouty (Mieux) parle d'un nouveau modèle d'organisation pour les employés et pour les pigistes en offrant « plus de démocratie, de bienveillance, de diversité, de respect de la parole [...], de plaisir, de vie associative et bien sûr, des conditions financières avantageuses »[49].

Sidièse décrit quelques actions liées à la gouvernance comme « une formation continue des collaborateurs, une ouverture à nos parties prenantes et un engagement réel à diminuer nos impacts. Cette RSE prend en compte les facteurs humains dans les modes de prises de décision, le temps de travail, la mixité… ».

---

[48] Mieux. Document interne sur la présentation de l'agence.

[49] Ibid.

En termes de conditions de travail, les agences s'engagent à offrir un horaire de travail adéquat. Mieux a réduit le temps de travail et offre du temps pour la vie associative. Dans le même ordre d'idées, Sidièse « encourage et valorise les initiatives individuelles de formation et de réalisations personnelles (congés sabbatiques, congés de convenance, congés de paternité, stages de formation professionnelle) »[50]. De son côté, Michel Lacroix (RC2C) empêche les charrettes le soir : « ça fait des années qu'on travaille pas le samedi, qu'on travaille pas le dimanche, qu'on travaille pas la nuit. ». Selon lui, une équipe bien organisée et travaillante en journée n'a pas à travailler d'heures supplémentaires. De plus, le travail excessif lui parait contre-productif. Lui-même ne travaille que 35 heures par semaine et quitte le bureau à 18h00. Il croit nécessaire de briser la croyance que le nombre d'heures travaillées est associé à la performance financière :

> Je pense s'il y a des choses comme ça, si on arrive à sortir de l'idéologie libérale, l'idéologie libérale nous dit «Il faut travailler beaucoup parce que plus vous travaillez plus vous gagnez d'argent, plus vous gagnez d'argent, plus vous en avez et peut-être vous pouvez donner des miettes aux pauvres ». Je ne suis pas dans cette logique-là... mais il faut casser tous ces petits bouts-là à mon avis pour faire de la RSE, parce que s'il y a des éléments majeurs qui disent « Tu es important, si tu es riche », tu es baisé. Et ça se répercute dans l'entreprise. Après ça veut dire plus de pouvoir, plus de trucs, plus d'argent, plus de...

Le dirigeant explique que son point de vue étonne les autres dirigeants qu'il côtoie, car ceux-ci ont tous des horaires surchargés.

La qualité de l'ambiance dans les agences concerne aussi la latitude et le support offerts aux employés pour que ceux-ci puissent développer des initiatives personnelles. Laurent Terrisse (Limite) voit son entreprise comme un outil à la disposition de ses employés, c'est-à-dire que les espaces et le matériel servent à leur développement personnel :

> L'agence ce que je dis toujours c'est une plate-forme sur laquelle des tas de gens, clients, freelances, partenaires, salariés, viennent s'agglomérer, faire des choses ensemble. Donc c'est un lieu qui brasse énormément. D'ailleurs je dis toujours à l'équipe d'utiliser... c'est très bien parce qu'il y a plusieurs membres de l'équipe qui utilisent l'agence, les salles de réunion, les photocopieuses, les outils informatiques, création et tout ça, pour leurs activités persos, activités artistiques, activités militantes... ça je l'encourage beaucoup.

Concernant les conditions salariales, les salaires sont généralement plus élevés que la norme, que ce soit pour les employés, les stagiaires ou les pigistes. Par exemple, les stagiaires de Thomas Parouty sont payés presque le double du reste de l'industrie (800 euros par mois au lieu de 410). Aussi, ses employés juniors gagnent 30 000 euros par an, comparativement à la norme qui est de 26 ou 27 000 euros. Limite paye aussi ses stagiaires plus cher, soit presque le SMIC (Salaire minimum interprofessionnel de croissance). Les conditions salariales des pigistes comprennent pour leur part des délais de paiement de raccourcis (Mieux) ou même des paiements comptants (Limite).

---

[50] Sidièse. Document interne, Rapport du Pacte Mondial.

Le faible ratio des salaires de la direction par rapport aux salaires des employés est souvent utilisé pour représenter la responsabilité de l'agence dans la juste distribution des profits. Thomas Parouty (Mieux) affirme gagner la moitié de ce qu'il faisait avant, soit 5 000 euros par mois plutôt que 10 0000. Selon lui, son salaire réduit permet à son entreprise d'être rentable. Laurent Terrisse (Limite) et Michel Lacroix (RC2C) parlent aussi de l'écart de salaire entre patrons et salariés qui est faible dans leur agence.

Pour les employés, certaines agences offrent volontairement un contrat d'intéressement, c'est-à-dire une prime annuelle accordée en fonction du résultat de l'entreprise. Mieux offre 20% du salaire annuel, alors que Sidièse offre une somme égale pour chacun si la marge brute visée est atteinte. Finalement, RC2C choisit de ne pas offrir de primes au résultat, car elles exercent selon lui une pression sur les employés pour qu'ils soient plus performants.

Les dirigeants adressent aussi la gouvernance de leur agence. Autant que possible, ils essaient de bâtir une relation d'ouverture et de respect avec leurs employés et de les faire participer aux prises de décisions. Mieux tient des réunions d'information et de partage sur la stratégie organisationnelle et des débats pour la prise de décisions (ex. le port du voile d'une employée)[51]. La culture de Limite est également très participative, axée sur la discussion et une direction « en contact quotidien avec tout le monde ». Par exemple, le comité d'éthique a déjà été fait en public.

Chez Sidièse, les jeunes salariés écoutent les séniors, « comme les cabinets d'avocats ». Gildas Bonnel affirme que le mode opératoire des métiers de la communication reste très pyramidal et que la sociocratie ne fonctionne pas :

> Je pense que dans notre métier, dans le métier de la communication et particulièrement de la publicité, le dénominateur commun ne donne jamais la grande idée. Il faut toujours à un moment donné que quelqu'un dise « Putain, je l'ai ». Et c'est cette espèce de capacité que le groupe nourrit une voix et qu'après on se dise « Wow, putain il a été bon. C'est lui qui parle. On l'a » Mais quand tu demandes à un groupe de se mettre d'accord pour trouver ce qu'ils ont en commun, c'est nul. En terme de com. Ça manque de jus, c'est... ça retombe quoi. Donc on est dans des métiers de conseil et d'extrême rapidité, qui font que le temps qu'on se réunisse pour savoir qui a raison, qui a tort, soit le business est plus là, soit l'idée est perdue.

Il décrit le leadership de son agence comme une « gouvernance masculine violente », alors qu'il remarque qu'aucune femme n'occupe un poste de direction. Le dirigeant trouve difficile de changer ce mode opératoire. Il se qualifie lui-même de mâle dominant par nature et juge sa gestion décevante malgré le coaching et les formations sur la bonne gouvernance qu'il a suivies. Néanmoins, il est impossible de déterminer si cette perception sévère du leadership de son agence reflète réellement l'état des lieux. À d'autres moments, Gildas Bonnel parle d'une entreprise à « dimension humaine » et de l'accessibilité des cadres dirigeants. L'entreprise a mis en place un processus de sélection de délégués du personnel, des réunions d'information mensuelles, des rencontres, des expositions et des débats sur des sujets variés, ce qui témoigne des efforts déployés pour impliquer les employés.

---

[51] Mieux. Document interne sur la présentation de l'agence.

La structure de fonctionnement de RC2C contraste avec la vision de Gildas Bonnel. Michel Lacroix décrit la structure de son agence comme étant « quasiment horizontale ». Il précise : « c'est-à-dire qu'il n'y a pas de hiérarchie, il n'y a pas d'intermédiaire, je suis en direct avec tout le monde. Sauf que c'est pas le cas, parce qu'effectivement j'ai des chefs de projets qui sont des projets par compétence et pas par hiérarchie. ». Les employés sont associés à l'ensemble des décisions et la direction a avec eux des rapports hiérarchique très légers, avec un mode d'organisation par projets. Michel Lacroix partage aussi sa vision sur la valeur du travail collaboratif :

> Je crois à une notion que ce qui fait l'efficacité c'est le fait de travailler ensemble. Je serais plus riche si je travaillais tout seul, mais moi ce qui m'intéresse c'est de travailler avec un groupe. Pour que le groupe existe, il faut que les gens se voient souvent, qu'ils se voient tous les jours, se fréquentent, soient capables de s'organiser, soient capables de travailler ensemble.

Thomas Parouty (Mieux) souhaite aussi que ses employés soient « autonomes et responsables ». Beaucoup de liberté est accordée aux employés, alors que la direction des projets est suivie par des mises à jour régulières et une prise de décision commune. Il attribue ce mode de fonctionnement à ses capacités de gestion et de formation limitées, laissant sous-entendre que des employés autonomes sont aptes à s'occuper d'eux-mêmes, alors qu'il peinerait à les diriger convenablement dans des relations plus étroites :

> Je veux que les gens soient autonomes et responsables. Peut-être parce que je suis un mauvais... enfin, je suis pas un très bon formateur ou manager et je veux que les gens se sentent responsables de ce qu'ils font. Donc c'est eux qui décident de venir le matin, parce qu'ils ont envie de faire ce qu'ils ont à faire dans la journée et ont envie de prendre des initiatives. Donc, évidemment on fait des points réguliers, hebdomadaires, voir un peu plus. Mon rôle est de les rendre plus intelligents, plus matures, plus responsables. Après ils sont autonomes. C'est-à-dire Marie-Ange je travaille avec elle une ou deux fois par semaine, pas plus. Elle s'occupe de ses clients, moi je vais chercher les nouveaux clients. La répartition des tâches, elle se décide ensemble. On prend beaucoup les décisions ensemble.

Le dirigeant fait l'évaluation de ses employés annuellement et même à la fin des projets importants pour leur offrir de la rétroaction positive. Il valorise les encouragements plutôt que la critique pour améliorer la performance : « C'est très important de féliciter les gens, de les encourager. Y'a beaucoup de gens qui pensent que c'est en mettant une pression qu'on obtient beaucoup alors qu'en fait je crois que c'est le contraire. C'est en les encourageant. Alors quand y'a des choses qui vont pas il faut le dire. ».

Un enjeu majeur en termes de responsabilité sociale vis-à-vis les ressources humaines est l'embauche ou non de pigistes. Tous les dirigeants considèrent qu'il est de leur responsabilité de bien traiter les employés. Pour certains, cela signifie de ne pas embaucher de pigistes (ou le moins possible), car la situation d'emploi de ce type de travailleurs est jugée précaire et hautement irresponsable. Pour d'autres, l'embauche de pigistes est une nécessité, car elle permet d'aller chercher des profils

techniques précis en fonction des mandats. La précarité d'emploi n'est pas perçue comme une fatalité si on traite bien ses employés contractuels.

Mieux possède un plus petit noyau d'employés permanents proportionnellement à son réseau étendu de pigistes. Thomas Parouty est l'unique associé de l'agence Mieux. Sa petite équipe est constituée de deux directrices à la clientèle, de quatre chargés de compte, d'un créatif, de deux stagiaires et d'un développeur. Son expert comptable est à l'extérieur. Pour le reste, « y'a plein de freelances partout tout le temps ». Le dirigeant assume toutefois sa responsabilité en traitant bien ses pigistes. Il souhaite que Mieux soit leur agence préférée. Il invite donc tous les pigistes aux fêtes de l'agence, les payent mieux et plus rapidement.

Limite fonctionne de façon similaire. L'agence crée des équipes satellites autour de chefs de projet polyvalents. Elle embauche ainsi « cinq ou six créatifs pigistes pour du travail récurrent » et « des dizaines d'autres pigistes pour des tâches spécifiques » (exemple : technique d'enregistrement radio). Cela représente une quinzaine ou une vingtaine de personnes à gérer au total.

Sidièse et RC2C choisissent de privilégier les contrats permanents. Gildas Bonnel (Sidièse) affirme ne pas être d'accord avec les agences qui emploient beaucoup de pigistes, parce que c'est selon lui une façon de se déresponsabiliser socialement. Il affirme même que c'est très facile de gagner de l'argent quand l'entreprise n'a pas de salariés à faire grandir. Le dirigeant embauche tout de même un certain nombre de pigistes, mais affirme avoir fait le choix d'avoir des professionnels en interne parce que c'est ce qui garantit la pérennité de l'entreprise. Trois de ses chefs de publicité sur quatre sont des stagiaires de fin d'études ayant intégré l'entreprise en tant que salarié. Le dirigeant mentionne aussi l'exemple d'un chef de pub junior entré à l'agence suite à son stage, à l'âge de 23 ans. Dix ans plus tard, après avoir gravé les échelons, il est maintenant Directeur général.

Pour Gildas Bonnel, la RSE sert de véritable guide par rapport au traitement des employés. Par exemple, la direction hésitait à embaucher un jeune stagiaire, mais a finalement décidé de lui offrir une permanence afin de lui offrir une stabilité d'emploi :

> Par exemple là il y avait un collaborateur en stage chez nous et qui est très bien, qui est un jeune mec vraiment bien. Et on lui a fait un CDD, un contrat à durée courte, parce qu'on pouvait pas lui faire de contrat, on avait peur, etc. Et... vraiment on lui a fait son contrat. Ça y est il est fixe, il a son contrat définitif. Et vraiment ça s'est fait à un cheveu. À un cheveu. Et le cheveu c'était la RSE. À un moment donné on s'est dit « C'est pas possible quoi! ». Si on prétend être ce qu'on prétend être, c'est pas possible qu'on arrache pas assez d'énergie et de succès pour prendre Alex. Et c'est la même question qu'on se pose quand on doit se séparer de quelqu'un. C'est une espèce de contrat social. Voilà, pour moi. À un moment donné comme j'ai pas décidé d'être dans le camp des salauds, ça oblige beaucoup dans nos décisions et dans nos discussions en interne.

De son côté, Michel Lacroix (RC2C) n'embauche *jamais* de pigistes, car il n'en voit pas les avantages et questionne le caractère responsable de leur embauche :

- Et vous faites affaire avec des pigistes?

Non.

- Jamais?

Non. Ça fait partie des éléments... deux raisons, d'une part c'est faire appel à des gens extérieurs sur ce qui est notre métier, ça consolide pas nos compétences. Quand je travaille avec un client sur la partie graphique j,ai tout intérêt à ce que ce soit quelqu'un qui soit à demeure qui sache ce qu'on a fait, qui sache l'historique et que ce soit le même qui travaille. Le pigiste a un intérêt majeur, c'est qu'il est pas cher, il est pas salarié et on en fait ce qu'on veut. Et dans les pratiques de nos confrères effectivement y'a des enjeux, des pratiques, qui sont de faire, sur les consultations, travailler les pigistes en disant Je te paye pas, si jamais on a en mains un marché je te paye. Moi ça me va pas sur l'idée. Si on fait travailler quelqu'un on le paye.
- Quand il vous manque des compétences, la production, faites-vous ça à l'interne? L'imprimé, la...

C'est de la sous-traitance. C'est des sociétés.

Michel Lacroix mentionne à plusieurs reprises l'importance de rassembler des gens autour de lui et son intérêt de travailler en équipe : « De manière assez générale, on a plutôt toujours pris des gens à la sortie de l'école et on les a gardé longtemps. Il y a des gens qui sont là depuis 15 ans, 20 ans. On est plutôt sur cette logique-là. Que de recruter des gens qui viennent d'ailleurs ».

L'embauche ou non de pigistes s'explique notamment en fonction des propositions de valeur différentes des agences. Mieux vise la créativité et les campagnes remarquables. L'agence a donc besoin d'experts dans leur domaine, des « meilleurs » comme le dit Thomas Parouty (Mieux). Il recrute bon nombre de pigistes pour répondre aux besoins précis de l'organisation selon les mandats. RC2C recherche un profil tout autre. Puisque l'agence travaille pour le secteur public, elle cherche des employés intéressés par ce secteur souvent mal aimé des publicitaires et ayant une connaissance approfondie des enjeux qui y sont liés. Aussi, Michel Lacroix (RC2C) mise sur l'entière production des campagnes (hors impression) pour assurer une cohérence et une efficacité du travail. Il souhaite donc avoir une équipe stable et polyvalente. Plutôt que de choisir des gens expérimentés comme Mieux, il privilégie le recrutement de jeunes finissants qu'il forme patiemment par la suite.

Les partenaires clés

Michel Lacroix (RC2C) applique aussi la RSE à sa relation avec ses sous-traitants et fournisseurs :

L'idée c'est qu'on essaie d'éviter toutes les situations de fragilisation des sous-traitants et des fournisseurs parce que c'est pas sain, c'est pas intéressant, c'est pas ça qui nous intéresse. On a besoin d'avoir des fournisseurs qui soient fiables, qui soient stabilisés, pas en difficulté. On a un imprimeur avec qui on travaille qui a des problèmes de trésorerie, tous les mois le jour où on reçoit la facture, on le paye. Nous on a des sous, c'est pas la peine de garder l'argent pendant 30 jours ou 60 jours. Par contre on a besoin que lui soit fiable, soit solide et ne soit pas en difficulté. Ça nous semble plus important.

Sur son site web, RC2C dédie une page complète à ses partenaires RSE. Ceux-ci comprennent notamment un cabinet de consultants spécialisé en environnement et développement durable et une association d'entreprises engagées dans une démarche de développement durable[52].

Sur son site web, Sidièse accorde aussi une page entière à la présentation de ses partenaires. Il s'agit entre autres d'une association qui a pour mission de sensibiliser et d'éduquer aux enjeux sociaux et environnementaux, d'un cabinet qui est leader dans la sensibilisation des salariés au Développement Durable et d'un cabinet de conseil et think tank sur les problématiques développement durable, expert sur les enjeux de consommation responsable[53]. L'agence affirme travailler en dans un mode collaboratif :

> Comment nous travaillons ?
> En mode "CO" : co-construction, collectif, collaboration... Nous confrontons nos intuitions, nous ouvrons nos modèles de créations, nous nous appuyons sur les points de vue pour décadrer les réflexions. C'est ce que nous appelons chez Sidièse la bonne intelligence : car elle est partagée, profitable et censée. Avec qui ? Avec tous ceux qui peuvent faire avancer le schmilblick, comme nos alliés. [54]

Laurent Terrisse (Limite) fait aussi ce qu'il appelle de la co-production, c'est-à-dire un processus d'élaboration des campagnes durant lequel le client et les partenaires sont étroitement impliqués avec l'agence :

> La méthode la plus courante c'est ce que j'appelle la co-production. Donc je dis toujours au client qu'il va faire la moitié du travail et ensuite il va nous payer. C'est vrai, on co-produit. C'est un travail vraiment en commun. Les clients qui restent avec nous, c'est les clients qui aiment bien ça, qui co-construisent la campagne. Y'a pas un sous-traitant qui est dans son coin qui fait les trucs, on élabore ensemble. Souvent par exemple, un client me posait une question et je ne reviens pas avec une reco ni une créa ni rien, je lui dis « Ben on a eu une idée, voilà l'idée, qu'est-ce que tu en penses? ». S'il me dit « Ah ça c'est intéressant » à ce moment on fait une note et puis il voit la note, il réagit, puis là on va faire une créa. On va quelque fois briefer ensemble les créatifs, même choisir ensemble les créatifs. On travaille beaucoup en co-construction et ça c'est très efficace. Ça évite ce que j'ai trop connu en agence. On travaille pendant trois semaines pour faire un super projet tout ficelé, tout finalisé et puis en fait ça marche pas, ou il faut tout refaire la moitié. Ça sert à rien. Aussi bien dire tout de suite qu' « Est-ce que t'en penses ? »

---

[52] RC2C. L'agence. Engagement RSE. Partenaires RSE. http://www.rc2c.fr/l-agence/rse/les-partenaires-rse

[53] Sidièse. Notre posture. Consulté le 23 avril. < http://www.sidiese.com/fr/notre-posture >

[54] Sidièse. Notre posture. Consulté le 23 avril. < http://www.sidiese.com/fr/notre-posture >

4.2.5 Aspects économiques, sociaux et environnementaux : Trouver l'équilibre

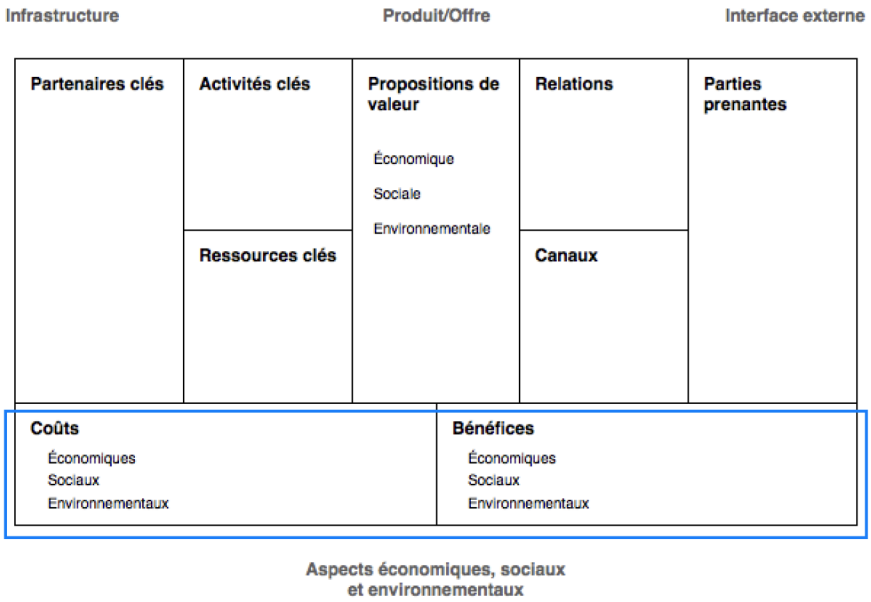

Figure 4.4. Aspects économiques, sociaux et environnementaux

Les bénéfices et les coûts seront brièvement présentés. Puis, nous présenterons les valeurs des dirigeants et les défis émergents lorsque ceux-ci cherchent à atteindre un juste équilibre entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux liés à leurs activités.

Les bénéfices et les coûts

Concernant les bénéfices, Gildas Bonnel (Sidièse) explique que son agence gagne davantage grâce à la communication responsable que traditionnelle :

> - Est-ce que vous faites davantage de profits sur une communication plus responsable que sur une communication...
>
> Oui, bien sûr. Oui. Je ne l'ai pas calculé parce que ça m'intéresse pas. Oui parce qu'à ce moment-là on vend du conseil. On vient nous voir, on vient chercher chez nous non pas notre capacité à colorier, à faire joli. On vient acheter une compréhension, une analyse, une expérience des réseaux. Donc on vend mieux notre conseil. Moi je dirais je suis une agence conseil en communication. C'est très important. Et la RSE et la communication responsable, c'est ce que j'arrête pas de dire à mes petits camarades dans le syndicat professionnel, c'est ce qui nous permet de monter en... oui en... compréhension des publics, l'attente des consommateurs et des citoyens. Et donc d'être de meilleur conseiller pour nos clients. Et le conseil on le vend. Alors que le graphisme, on peut l'acheter au Vietnam. C'est facile. Ou à Montréal.

Dans le même ordre d'idées, Mieux croit que la responsabilité représente une situation gagnante à la fois pour l'agence, les employés et les clients. L'agence présente ses convictions à ce sujet :

> - Nous avons la conviction qu'une agence plus sociale, plus diverse, plus généreuse, plus démocrate et moins carbonée participe à l'épanouissement de ses salariés et en tire le meilleur profit.
> - Nous avons la conviction qu'une agence avec des salariés plus heureux a plus d'idées.
> - Nous avons la conviction qu'une nouvelle gouvernance dans les agences, une remise en question dans la répartition des profits et du pouvoir peut réinventer le métier de conseil en communication.
> - Nous avons la conviction qu'une agence plus créative et plus innovante apporte plus de valeur à ses clients, aujourd'hui et pour longtemps.[55]

Pour ce qui est des coûts, Michel Lacroix (RC2C) considère que les dépenses associées aux démarches responsables sont dans certains cas négligeables :

> Quand on achète du café ou du thé, on achète du thé MaxHavelarr. Ça ne gêne personne, c'est bien, on a plutôt le sentiment de faire un bon geste, on paye une fois et demi plus cher... ça nous coûtait 30 euros par mois, ça nous en coûte 40. On s'en fout.

Néanmoins, Limite met en lumière la problématique des coûts associés au processus de certification ISO26000. Ceux-ci sont jugés importants pour une agence de petite taille et semblent constituer un frein :

> Donc on a réellement décidé... enfin on est en train de réfléchir puisque maintenant il y a ISO26000, d'entrer en processus de certification. Le seul truc c'est qui complique ça, c'est qu'en gros ça coûte la même chose pour une agence de 500 personnes que de 20 personnes. Donc pour nous c'est très lourd.
>
> - C'est combien? Combien ils chargent?
>
> Aux alentours de 10 000 euros au moins?
>
> - Par année?
>
> Par an. Voir plus. Sans compter le temps énorme qui doit être passé. Si on veut faire ça sérieusement, c'est un gros processus très contraignant. Et donc on veut aller vers ça, c'est sûr que moi je dis assez sur la place publique qu'il faut qu'on se donne des normes, des règles, etc. et que c'est pas nous de dire qu'on est responsable. On doit apporter des preuves. On entre dans des choses plus professionnelles, structurelles, contraignantes. Le bilan carbone annuel coûte aussi cher, c'est le même prix que payent TBWA ou DDB. 5 000 euros. Nous on paye 5 000 euros, eux payent 5 000 euros. L'affaire c'est que nous on a un chiffre d'affaires de 2millions d'euros, donc... je sais pas quel est le chiffre d'affaires de DDB mais ça doit être beaucoup plus. Et malheureusement ce sont des boutiques qui... y'a un plancher quoi.

[55] Mieux. Document interne sur la présentation de l'agence.

Une forme juridique à but lucratif sans enrichissement perpétuel

Les quatre agences de communication sont des sociétés à but lucratif. Ceci étant dit, les agences n'ont pas pour objectif l'enrichissement absolu. De plus, si la croissance nuit aux valeurs, les dirigeants préfèrent alors garder une agence de petite taille. Dans cet esprit, Thomas Parouty affirme vouloir une belle agence plutôt qu'une grosse agence. Si la croissance l'empêche d'être responsable, il ne grossira tout simplement pas. Il est satisfait de gagner peu et d'investir l'argent dans l'entreprise :

> Comme l'idée c'est pas que moi je gagne 100 000 euros à la fin de l'année, comme l'idée c'est que cette agence se développe, qu'elle soit connue, reconnue, j'investis sur l'entreprise. Donc si je gagne 10 000 euros à la fin de l'année à Noël, ça me va très bien. C'est même beaucoup. Ce qu'on fait, c'est que ben si on voit qu'on est à l'aise, on va travailler pour des gens qui vont pas nous payer. Y'a pas beaucoup de chefs d'entreprise qui raisonnent comme ça.

Pour l'avenir, Thomas Parouty aimerait avoir des clients fidèles et gagner des prix liés à la créativité de ses campagnes :

> Au départ, pendant les trois premières années, c'était d'avoir des clients. C'était ça l'objectif. Maintenant, aujourd'hui, on est capable de dire « Regardez, on a les plus beaux clients français. On travaille avec Tetrapak, on travaille avec LSTOM, on travaille avec Nataxis, etc. » Maintenant, c'est avoir des clients fidèles et gagner quelques beaux clients et gagner des prix. Par exemple on a gagné quatre prix, qui s'appellent les TopCom. Et on a gagné aussi le prix de la communication FairBusiness, un prix organisé par une agence. Et on a été élu meilleur site internet pour les fabricants de cartouche d'imprimante.

Michel Lacroix affirme aussi que l'argent n'est pas ce qui l'intéresse et qu'il n'a pas besoin d'être plus riche qu'il l'est présentement. Il souhaite plutôt apprendre perpétuellement et être entouré de personnes qui le font progresser et qui amènent des clients plus intéressants et de nouveaux fournisseurs. Michel Lacroix n'a pas l'ambition de faire croitre RC2C non plus. Il croit que la croissance complexifie les relations internes, car des jeux de pouvoir s'installent :

> Moi ce que je vois, chez nos clients, pas chez nous, quand on commence à être dans des organisations un peu plus compliquées, un peu plus nombreuses, y'a des services qui se mettent en place, y'a des chefs pour gérer du pouvoir. Moi je sais pas faire, je suis pas confronté à ça. Et je pense qu'en tant que chef d'entreprise ce doit être difficile de gérer ça. À partir du moment où on donne des territoires qui sont forcément... pas étanches entre les gens, il faut pas qu'ils soient étanches, il faut qu'ils soient transversaux pour que les gens travaillent ensemble. [...] y'a des éléments comme ça qui sont humainement à mon avis... sur lesquels il faut beaucoup travailler pour que celui qui a 20 personnes dans son service ne se sente pas plus important que celui qui en a 10. Et puis si ça se multiplie sur 1000 sujets... « J'en ai 20 donc j'ai plus de responsabilités donc je suis plus payé, donc ça se justifie et puisque j'en ai 20, c'est plus important que ce que dit l'autre ». Je pense que ce sont des choses qui sont d'une complexité importante. Enfin je ne sais pas si on peut être plus nombreux, garder les modes de fonctionnement qui sont les nôtres. Peut-être que oui, je sais pas. Je sais pas si ça peut se gérer, se démultiplier. Ça reste une vigilance importante à avoir.

De son côté, Laurent Terrisse croit que grossir poserait des difficultés à l'agence concernant le maintien de sa culture et de ses valeurs. C'est difficile au-delà d'un certain nombre de personnes d'avoir une équipe qui connait très bien l'agence et qui collabore de manière très étroite. Selon lui, la co-création nécessite de la proximité. Il apprécie travailler avec toute son équipe autour de la même table. C'est pourquoi il ne compte pas faire de Limite une agence de plus de 25 personnes. Il préfère « avoir des satellites, d'autres structures qui se créent à côté, desquelles on est très proche ».

Gildas Bonnel (Sidièse) offre une réponse similaire. Son agence a déjà eu une belle croissance et le dirigeant n'a plus envie de la faire croitre. Tout comme Terrisse, il pense que c'est difficile de conserver ses valeurs en devenant une grande agence. Les valeurs nécessitent un investissement en temps. Gildas Bonnel souligne qu'à 20-25 employés, c'est toujours possible de manger ensemble le midi et de boire un verre le soir. Au-delà de ce nombre, le temps parait compressé. Le dirigeant serait tenté de croitre pour une seule raison, c'est qu'avec une taille plus grande, l'agence pourrait accepter des mandats plus importants. La solution pour le dirigeant est alors de « trouver des copains, faut s'allier. J'appellerai Inoxia. ».

Si l'enrichissement perpétuel n'est pas un objectif pour les dirigeants, la santé financière est toujours visée, car celle-ci est perçue comme garante de la liberté intellectuelle et morale de l'agence. En effet, la notion d'indépendance revient souvent dans le discours des dirigeants. Cela signifie d'avoir des clients assez nombreux et diversifiés pour ne pas dépendre d'un seul d'entre eux. Lorsqu'un gros contrat est la source principale de revenus, cela limite le pouvoir de l'agence ou la fragilise grandement si le contrat prend fin. Limite s'assure toujours de « ne pas être dépendant d'un client qui peut nous instrumentaliser et nous amener à faire ce qu'on ne peut pas faire, voir nous mettre en danger ». Dans le même ordre d'idée, Michel Lacroix est prêt renoncer à un client si celui-ci ne respecte pas ses engagements financiers :

> Un client qui ne respecte pas ses engagements en terme de paiements, je ne veux plus travailler avec lui. Je perds un client. Mais je trouve que c'est une pratique qui n'est pas normale. Parce qu'on a convenu un ensemble de choses, on était d'accord, toutes les situations de dépendance ne me semblent pas normales.

Les agences sont soucieuses de démontrer qu'elles ne pensent pas seulement aux profits. Inversement, certaines d'entre elles ont aussi à coeur de prouver que leur engagement social n'engendre pas une perte de performance. Thomas Parouty décrit son agence comme une « entreprise compétitive », même si elle adhère à une mission sociale et environnementale. RC2C tient aussi à spécifier que son engagement RSE n'est pas une entrave à son sérieux et à sa performance financière : « Ne nous y trompons pas ! Nous ne sommes pas dans le monde des Bisounours ! Avec notre engagement RSE, nous faisons le pari de notre performance économique ET sociale »[56].

Globalement, les dirigeants interrogés cherchent à trouver l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. D'ailleurs, l'un des principes de la Copie-Stratégie Responsable sur

[56] RC2C. L'agence. Engagement RSE. Consulté le 24 janvier 2014. < http://www.rc2c.fr/l-agence/engagement-rse >

laquelle se base Laurent Terrisse est la cohérence. Autrement dit, la responsabilité implique selon lui d'être performant sur l'ensemble des champs :

> Ça sert à rien que je sois très bon sur l'environnement si je fais travailler des enfants dans des usines. Donc on vérifie toujours avec un client quand un client vient nous voir en nous disant « Je veux communiquer sur le social ou la santé » on vérifie toujours si y'a pas des problèmes de ce qu'il fait par ailleurs.

L'analyse au cas par cas et le bon sens

La conciliation des objectifs économiques, sociaux et environnementaux apporte son lot de tensions. La situation la plus conflictuelle est généralement l'acceptation ou non de mandats qui ne correspondent pas aux valeurs de l'agence, mais qui représentent une somme importante. Suite à une anecdote concernant un client refusé en raison de ses pratiques jugées douteuses, Gildas Bonnel interpelle le chercheur pour mettre en lumière les conflits de valeurs quand de grosses sommes sont en jeu :

> J'ai raconté ça un jour à une journaliste qui m'a dit « Ok, d'accord. ». Comme vous. Mais qui m'a pas posé la question essentielle. Parce que la question que vous devriez me poser c'est « C'était combien? ».
>
> *- C'était combien?*
>
> Et je pense qu'à l'époque le truc c'était 30-40 000 euros. Mais quelle aurait été ma décision pour 300 000 ou 400 000 euros ou pour 3 ou 4 millions d'euros? Je sais pas. C'est là la tension. C'est là que les donneurs de leçon, vraiment, je peux pas les supporter.

Gildas Bonnel est parfois plus conciliant sur les mandats acceptés même si ceux-ci ne correspondent pas exactement à ses valeurs, car il considère que sa responsabilité première est envers ses employés. Il serait prêt à tout pour éviter de devoir congédier quelqu'un :

> J'ai licencié une fois dans ma vie un collaborateur pour des raisons économiques, mais je repeindrais une centrale nucléaire en vert pour pouvoir conserver les mecs que j'aime dans mon équipe. Je suis un affectif. À un moment donné faut pas demander à mon cerveau... et je sais que dans les garçons que j'aime beaucoup et que vous interviewez aussi, il y a des gens qui sont beaucoup plus fermes dans leur doctrine politique. Moi non. Moi je peux pas (rire). Je ne peux pas. C'est ma bande, ma famille, mes copains. C'est ma limite. Alors on peut négocier avec sa conscience, mais c'est très compliqué. Et heureusement que j'ai des copains qui sont plus fermes que moi.

Le dirigeant décrit la prise de décision pour gérer les conflits de valeurs comme étant très compliquée. Elle se fait au sein de Sidièse de manière intuitive et peut mener à des affronts. Par son commentaire, Gildas Bonnel souligne un autre point intéressant. Les valeurs ne permettent pas de décider pour nous. Elles sont là pour nous guider et c'est à nous de départager les choses :

> - *Et quand vous avez une décision à prendre qui oppose ces deux valeurs, comment vous faites pour départager?*

> On se parle, on pleure, on se réconcilie, on boit un verre. On se démerde. C'est complètement instinctif. Et en dernier ressort c'est moi qui décide. Mais c'est très très compliqué. Très compliqué. Et à la fois, on va dire que... moi je pense que nos critères sociaux et environnementaux comme vous dites, ils sont pas là pour trancher, ils sont là pour qu'on s'en souviennent dans les moments durs. Quand il y a un moment compliqué, quand il y a une décision difficile à prendre.
>
> Oui, c'est du cas par cas mais à la fois ça commence à faire un peu jurisprudence, parce que des cas il y en a eu. Et puis je pense qu'il y aune chose importante c'est qu'on a bien défini en interne la responsabilité de chacun dans les managers. Donc le manager... moi j'ai un associé, Frédérique, qui est en charge de la rentabilité et donc on se bat parfois très durement, très durement, parce que moi je suis en charge aussi de la garantie sociale et environnementale et on s'engueule. On s'engueule.

La prise de décision semble moins tumultueuse chez Limite. Face à un conflit de valeurs, Laurent Terrisse se base alors sur le bon sens pour prendre une décision. Il s'agit en fait d'un autre principe de la Copie-Stratégie Responsable. Le dirigeant offre un exemple d'une situation à laquelle il était confronté et souligne par le fait même qu'il n'est pas extrémiste dans l'application de ses principes :

> Le bon sens. Le bon sens c'est tout simplement... l'année dernière par exemple un client avait besoin de faire une campagne avec toutes les régions de France, des agences partout, la Caisse d'épargne, et il avait besoin de faire la presse régionale. Bon, le bilan carbone de la presse régionale est catastrophique. C'était logique de faire la presse régionale. Donc on l'a quand même fait. On est pas des ayatollahs. Mais on fait attention.

Comme expliquer précédemment, pour faciliter la discussion et la prise de décision, Limite s'appuie sur son comité d'éthique. Pour les urgences ou les enjeux importants, l'agence a aussi mis en place un processus de concertation pour réunir son équipe et ses conseillers afin d'évaluer le problème et de trouver une solution partagée.

4.2.6 Discussion

Les niveaux d'interprétation de la RSE et du développement durable

Bien que nous n'ayons pas posé de questions sur les définitions de la RSE, du développement durable ou de la communication responsable, une partie notable des résultats concernait le sens accordé à ces concepts. Ceci n'est pas surprenant, considérant que dans l'étude de cas, un phénomène est indissociable de son contexte (Yin, 2009). Il est donc normal que l'idéologie et la justification des actions des dirigeants transparaissent à travers leurs explications.

Les résultats nous mènent à conclure que le sens de la RSE et du développement durable est constamment négocié et varie en fonction de plusieurs niveaux d'interprétation : Niveau macro (interprétation générale de la RSE et développement durable), niveau meso (interprétation de l'industrie),

niveau micro (interprétation de l'entreprise) et niveau individuel (interprétation des employés) (voir Figure 4.5).

Figure 4.5. Niveaux d'interprétation de la responsabilité

Un premier élément intéressant est l'appropriation de la RSE et du développement durable par les agences de communication à travers le concept de communication responsable. Pour Gildas Bonnel, le développement durable appliqué à son secteur se traduit par la communication responsable. Ce concept est lui-même en constante évolution, alors que les dirigeants travaillent, parfois depuis des années, sur de la recherche et développement à propos des pratiques responsables dans leur secteur. Leurs efforts visent à établir des principes de fonctionnement autant qu'à légitimer ce nouveau paradigme auprès des autres acteurs. La formation d'une telle définition industrielle est logique si on se base sur la perspective de Kleine et von Hauff (2009), qui affirme que la RSE est fortement contextuelle. Sa signification dépend à la fois de l'environnement externe et des particularités de chaque entreprise. Des contextes socio-économiques et des secteurs différents mènent à des enjeux différents (Moon, 2007).

Malgré des valeurs communes concernant la RSE et le développement durable et malgré une certaine convergence des conceptions de la communication responsable des dirigeants interrogés, certaines décisions sont différentes d'une agence à l'autre. Parfois, elles sont même opposées. C'est le cas de l'embauche ou non de pigistes. Pour Mieux, il ne s'agit pas d'un enjeu éthique, à condition que ses collaborateurs soient bien traités. À l'opposé, Sidièse et RC2C limitent ou refusent l'embauche d'employés contractuels, car leur qualité de vie au travail est jugée précaire. Dans le même ordre d'idée, le débat sur la moralité intrinsèque des entreprises divise aussi certains dirigeants. Michel Lacroix (RC2C) considère que certains modèles sont viciés d'entrée et impossibles à changer, alors que Gildas

Bonnel (Sidièse) n'a pas envie de poser de jugement de valeurs et préfère laisser la chance à toutes les entreprises de s'améliorer.

Des divergences d'opinions et des négociations sont également perceptibles à l'intérieur même des organisations. Malgré la production et l'utilisation de guides et de chartes, certaines décisions doivent être prises au cas par cas en raison de la complexité des facteurs à considérer. Il s'agit d'une évaluation constante, d'une recherche d'équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales. Selon les cas, le processus de prise de décision se déroule de façon plus harmonieuse alors que pour d'autres, il implique des argumentations féroces. Si les dirigeants doivent négocier entre des valeurs différentes, ils doivent aussi conjuguer les différences de perceptions sur ce qui constitue un enjeu éthique. On peut citer en exemple Sidièse, Alors que Gildas Bonnel n'avait pas d'objection à écouter le brief d'une compagnie d'énergie nucléaire alors que son employé refusait d'y aller en raison de ses valeurs.

Se pencher sur la question nous amène à souligner une lacune importante de la littérature sur la mise en oeuvre de pratiques responsables. Bien que des auteurs reconnaissent le sens contextuel de la RSE, les modèles développés ne visent pas toujours à expliquer précisément comment le sens se crée dans les organisations et, surtout, comment les conflits de valeurs sont véritablement gérés. Par exemple, Boons et Ludeke-Freund (2013) acceptent le caractère vague du développement durable, car cela laisse selon eux place à l'interprétation. Ils n'encouragent pas la quête d'une définition exacte d'un modèle d'affaires durable. Au contraire, les auteurs croient que les dirigeants ont besoin de latitude pour trouver leurs propres réponses. C'est pourquoi ils offrent des recommandations très générales sur les implications d'un modèle d'affaires durable, plutôt que de tenter de définir précisément chacun des éléments de celui-ci. Bien que leur perspective soit intéressante, aucune indication n'est fournie par la suite pour éclairer le chercheur ou le dirigeant sur les façons d'adresser ce flou nécessaire par rapport au sens du développement durable. Nous croyons, tout comme eux, qu'une quête de réponses doit être effectuée dans chaque organisation, mais nous croyons que les implications de cette recherche de sens devraient être soulignées davantage.

Dans le même ordre d'idées, Lindgreen et al. (2009) associent l'implantation de la RSE à un processus de changement et de création de sens à l'intérieur de chaque organisation. Les auteurs expliquent que les entreprises doivent développer des politiques et des activités RSE qui s'accordent avec leur culture, leur logique d'entreprise et leurs objectifs stratégiques. Par la suite, les auteurs soulignent que les professionnels manquent de direction à propos de plusieurs enjeux liés à l'implémentation de la RSE, comme l'architecture, le management, le repositionnement, la communication et les mesures de performance. Il est alors étonnant de constater que la discussion, la négociation et la prise de décision ne fassent pas partie des éléments clés à aborder.

La perspective des agences dans les discussions sur l'évolution de l'industrie de la communication

L'objectif de ce mémoire n'est pas de tracer le portrait exhaustif de la conceptualisation de la communication responsable par les agences de communication. Les résultats mettent tout de même en lumière certains éléments clés de la définition de la communication responsable de ces dernières. Il s'agit d'une nouvelle vision de leur métier, basée sur une relation d'écoute et de partage avec les consommateurs et citoyens. Ce n'est pas sans rappeler le concept de marketing relationnel, qui met l'accent sur la nécessité de développer des relations à long terme avec ses clients en établissant un dialogue avec eux (Lindgreen et al., 2009). La communication responsable telle que définie par les agences rappelle également la perspective du marketing critique, l'un des concepts servant à définir le marketing durable (Gordon et al., 2011). La perspective critique remet en question les pratiques et les fondements traditionnels du marketing axés sur l'hyperconsommation et l'utilisation des ressources (Fuller, 1999). Les agences de communication responsables basent justement leur argumentaire en faveur d'une nouvelle culture métier en questionnant la vente excessive et les tactiques promotionnelles encourageant la consommation de produits jugés non durables.

Nous pouvons également reconnaitre les perspectives du marketing vert et du marketing social dans la définition de la communication responsable des agences. Le premier consiste à intégrer le développement durable de manière holistique dans les pratiques du marketing afin répondre aux attentes de la société tout en étant profitable (Peattie, 1995, cité dans Gordon et al., 2011). Les agences considèrent bel et bien la dimension environnementale de l'entière production de leurs campagnes, en plus de favoriser autant que possible la promotion de produits plus écologiques. Le second concept est un marketing axé sur les changements de perceptions et de comportements afin d'atteindre un objectif social (Dann, 2011). En adressant le message des communications de leurs clients, les agences souhaitent justement promouvoir des valeurs positives et encourager des comportements de consommation et des habitudes de vie plus responsables.

La richesse de la définition de la communication responsable des agences contraste avec le peu d'études sur le sujet. La communication responsable n'est pas un terme très présent dans les recherches et la majorité des articles définissent la communication *de* la responsabilité plutôt que la communication effectuée *de manière* responsable. Par exemple, pour Philippe et Durand (2010), la communication responsable sert essentiellement à parler des engagements responsables des entreprises afin que celles-ci informent les consommateurs et influencent leurs perceptions à l'égard de la marque.

Un autre élément surprenant est que le point de vue des agences de communication à propos de la RSE ou du développement durable est absent de la littérature. Les rares exceptions sont Waller (2010), Waller et Lanis (2009) et Hunt et Chonko (1987). Bien qu'intéressantes, leurs perspectives adressent la problématique que partiellement et ne permettent pas d'expliquer le fonctionnement d'une agence de communication responsable. La recherche parle de la communication en lien avec la RSE et le développement durable exclusivement de la perspective de l'annonceur. Les résultats démontrent pourtant que les agences de communication s'impliquent activement pour influencer leur industrie. Sans

pouvoir démontrer l'impact réel de leurs actions dans le cadre de ce mémoire, nous pouvons croire que ces agences contribuent dans une certaine mesure à l'évolution des discours et des pratiques de leur secteur.

Les modèles d'affaires des agences de communication responsables

Les résultats permettent d'identifier des activités clés dans la mise en oeuvre de la RSE par les agences de communication responsables, soit la sélection et la sensibilisation des clients et la gestion des ressources humaines. Les agences ont une réflexion élaborée sur les caractéristiques de leurs clients afin que les mandats réalisés soient conformes à leurs valeurs. Cette situation contraste avec la perspective de la recherche sur la relation entre le client et l'agence. En effet, la recherche sur les agences étudie exclusivement le processus de sélection de la perspective du client. Les chercheurs s'intéressent par exemple aux critères de performance des agences (Lace, 1998) ou aux facteurs de succès d'une bonne relation agence-client (Davies, 2005). La présente recherche démontre pourtant que les agences ont aussi un choix à faire sur les mandats qu'elles souhaitent servir. Elles cherchent même délibérément à influencer le client en questionnant le caractère responsable des discours, des produits (lessive, énergie nucléaire, tabac...) et des tactiques marketing employées (promotion et rabais). Ce rôle des agences de communication dans l'élaboration des campagnes et dans la relation avec le client est un domaine complètement inexploré de la littérature en marketing.

Étonnamment, la gestion responsable des ressources humaines n'est pas non plus un sujet largement développé dans la littérature sur la RSE. Hansen (2011) explique que le focus de la recherche en RSE est sur les parties prenantes externes. Ainsi, les employés ne sont pas souvent considérés. En fait, nous réalisons que la recherche en RSE parle des employés d'une perspective généralement instrumentale. Par exemple, Kim (2010) cherche à déterminer comment les initiatives responsables influencent l'engagement des employés envers la compagnie. Dans leur cadre conceptuel du marketing responsable basé sur l'approche des parties prenantes, Maignan et al. (2011) s'intéressent également à l'engagement des employés envers la compagnie plutôt qu'aux pratiques responsables à leur égard. De la perspective des agences de communication responsable, les employés sont des bénéficiaires de la valeur autant que des créateurs de valeur. Les dirigeants ont élaboré un ensemble d'actions RSE pour leurs ressources humaines, allant même jusqu'à réduire leur salaire pour offrir une rémunération plus équitable. Il n'est pas étonnant que la gestion des employés soit un enjeu si important pour les agences de communication, car les ressources humaines sont leur ressource centrale. Les ressources physiques telles que les locaux, le mobilier ou le matériel de bureau ne sont jamais présentées comme des enjeux importants.

Les différents éléments des modèles d'affaires des agences de communication responsables ont été synthétisés dans le Tableau 4.1. Ce mémoire n'a pas pour objectif de proposer une définition ou une conceptualisation exhaustive de l'agence de communication responsable. La synthèse proposée n'est pas une liste de propositions normatives et n'est pas représentative de l'ensemble des pratiques de l'industrie de la communication responsable. Elle vise simplement à rappeler les éléments clés des

modèles d'affaires des agences étudiées. Pour un tableau complet des modèles d'affaires de chacune des agences, consultez l'Annexe 2.

Tableau 4.1. Synthèses des actions associées à la communication et à la gestion responsable dans les agences de communication

Composante	Bloc du modèle d'affaires	Actions associées à la communication et à la gestion responsable dans les agences de communication
Produit/Offre	Proposition de valeur	Proposer des services de communication responsable Proposer des services de conseil en RSE/développement durable Réaliser des services de communication de manière responsable
Interface externe	Consommateur cible / Parties prenantes	Choisir des clients eux-mêmes responsables Considérer l'impact de ses activités sur les consommateurs et les citoyens Considérer ses employés comme des bénéficiaires de la création de valeur
	Canaux	Éviter les méthodes de communication polluantes (ex. publipostage) Choisir des supports les plus écologiques possible (ex. papier recyclé)
	Relations	Être honnête, transparent et respectueux de ses publics Remettre en question la stratégie marketing et les pratiques de ses clients Faire de la co-création avec ses clients Dialoguer avec les consommateurs, citoyens Ouvrir les portes de l'agence, faire des activités impliquant la société civile
Infrastructure	Activités clés	Établir des processus de sélection des clients Faire de la sensibilisation et de la formation pour ses parties prenantes Établir un programme d'éco-gestes internes S'impliquer dans sa communauté et son réseau professionnel Améliorer les conditions de travail des employés Établir une structure de gouvernance humaine et démocratique
	Ressources clés	Choisir des employés sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux Acheter du mobilier et du matériel de bureau recyclé ou plus écologique
	Partenaires clés, chaîne de valeur ou réseaux de valeur	Choisir des fournisseurs responsables Recourir à des formateurs et consultants en RSE et développement durable pour améliorer ses pratiques internes Établir un réseau de partenaires pour sa prestation de services responsables
Aspects économiques, sociaux et environnementaux	Coûts	Hausser les salaires des employés Baisser les salaires des patrons
	Bénéfices	Augmentation de la satisfaction et de la productivité des employés Augmentation de la satisfaction des clients Diminution de la pollution et du gaspillage

4.3 Pousser la communication et la responsabilité sociale plus loin : Inoxia et Darwin éco-système

> « Aujourd'hui mon modèle c'est Inoxia avec Darwin à Bordeaux. C'est-à-dire que pour moi une agence peut demain créer un produit, ouvrir un magasin, créer une chaîne de restaurants... enfin, je ne sais pas ce qu'on va inventer, parce que notre support de communication, à partir du moment où y'a une bonne idée, ça peut être n'importe quoi. Peut-être qu'un jour on fera des voitures... enfin ça m'étonnerait... on fera ce qui remplacera les voitures. L'idée de com qu'on aura eu ce sera ça. C'est toujours la com. »
> - Laurent Terrisse (Limite)

> « Si tu vas dans le sud-ouest, va à Bordeaux rencontrer Inoxia. Jean-Marc Gancille, directeur du développement, du groupe Évolution. C'est des fous! Ils font un bâtiment qui était foutu, un ancien truc de l'armée. Et ils ont tout rénové, ils sont en train de faire un espace extraordinaire, éco-conçu. »
> - Thomas Parouty (Mieux)

4.3.1 Introduction

Comme l'indiquent les commentaires de Laurent Terrisse et Thomas Parouty à l'égard d'Inoxia, cette agence se démarque des autres agences. Cette section traite donc de ses particularités. Tout comme pour les autres cas, nous couvrirons le cheminement de l'agence. Nous présenterons également les particularités de la structure organisationnelle d'Inoxia ainsi que l'idéologie derrière l'agence et Darwin éco-système, son projet le plus important. Finalement, nous expliquerons le modèle d'affaires d'Inoxia.

4.3.2 Intégration du développement durable en trois phases

Inoxia est une agence bordelaise créée en 1995 par trois associés qui font toujours partie du comité de direction. Philippe Bar adresse graduellement ses préoccupations environnementales au sein de l'entreprise. En 2003, les démarches débutent réellement avec l'intégration du programme *Performance globale* du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises (CJD). Ce programme propose un autodiagnostic et une méthode de travail pour aider les dirigeants à concilier performance économique, performance sociale et performance environnementale. Inoxia commence ses démarches de façon très simple et très pragmatique, puis se structure progressivement. L'autodiagnostic initial a mené à l'identification de pistes d'amélioration, à la mise en place d'une stratégie RSE et à des plans d'actions pour atteindre les objectifs fixés.

Jean-Marc Gancille rejoint Inoxia en tant que directeur du Développement durable en 2007. Il est alors le premier dirigeant de France a avoir un tel poste pour une agence de petite taille. Il a une formation en marketing et communication, ainsi qu'une maitrise en sciences de gestion. À partir de 1993, il a été chargé de mission pendant cinq ans pour un *think tank* qui regroupait des grandes entreprises françaises à la tête d'initiatives sociales. Cette expérience le sensibilise aux enjeux environnementaux et lui fait découvrir des modèles alternatifs qui l'impressionnent comme Ben&Jerry's, Body Shop et Patagonia.

Il travaille ensuite pendant huit ans chez France Télécom où il devient éventuellement Directeur de la communication et du développement durable. Toutefois, le milieu corporatif ne lui permet pas de mener des actions de grande envergure et, comme il dit, de « changer un peu le modèle ». Les initiatives sont petites et peu soutenues par la direction. Il se sent comme « un alibi, un outil de communication plutôt qu'autre chose ». Gancille se qualifie alors de schizophrène, coincé entre ses convictions personnelles et les objectifs d'enrichissement à tout prix de la grande entreprise. Grâce à son expérience professionnelle, il développe néanmoins une double expertise, celle de la communication marketing et du développement durable. Le fondateur d'Inoxia, Philippe Bar, l'invite un jour à rejoindre son équipe pour mettre à profit ses talents.

Philippe Bar est décrit par Jean-Marc Gancille comme un autodidacte au parcours académique chaotique, un entrepreneur dans l'âme et un bon communiquant. Gancille voit en lui un artiste original, un « créatif culturel » qui a « une vision assez particulière de son métier, de l'innovation ». Il reconnait toutefois que son patron est assez bordélique et qu'il a besoin d'aide pour structurer les idées qu'il initie. Gancille possède les compétences pour mettre en oeuvre les convictions et la vision de Philippe Bar. À son arrivée, son rôle est de structurer la démarche RSE à l'interne grâce à de nouveaux processus et outils, comme le bilan carbone. Toutefois, ces actions ne lui suffisent pas et il défend éventuellement l'idée d'intégrer le développement durable dans l'offre adressée aux clients. En 2008 et 2009, Inoxia s'attaque alors à la question de la communication responsable.

Au fil du temps, la communication responsable apparait elle-même de moins en moins satisfaisante aux yeux des dirigeants d'Inoxia. Jean-Marc Gancille explique que ses collègues et lui avaient envie « d'exprimer leurs convictions et de pousser les curseurs de l'engagement un peu plus loin ». Ils commencent donc à toucher à d'autres sujets, comme la consommation responsable et les cultures urbaines. Ils souhaitent participer à la transition écologique de l'économie[57], c'est-à-dire montrer qu'on peut prospérer tout en réduisant son empreinte écologique. Graduellement, Inoxia attire de nouveaux projets et commence à diversifier ses activités pour augmenter ses collaborations et son implication sociale, alimenter la créativité de ses employés et attirer de nouveaux clients.

Les dirigeants d'Inoxia créent éventuellement le Groupe Evolution, décrit comme un « incubateur d'entreprises vertes et solidaires »[58]. Il s'agit d'une société de porte-feuilles à but lucratif qui rassemble des organisations aux statuts juridiques variés. Parmi toutes ces entités, Darwin éco-système est le projet le plus ambitieux. Le Groupe Évolution a acheté une ancienne friche militaire de 10 000 m², patrimoine historique bordelais en état de ruines, afin d'y installer ses locaux. Darwin réunit toutes les organisations du groupe au sein d'un même espace physique, en plus d'accueillir des organisations externes de trois secteurs : l'économie verte, l'économie créative et les commerces responsables [59].

---

[57] Entrepreneurs d'avenir. Regards d'entrepreneurs. Jean-Marc Gancille - Inoxia. 23 janvier 2012. Consulté le 21 avril 2015. < http://www.entrepreneursdavenir.com/blog/post/-/id/316 >

[58] Stratégies. Actualités. Agences. Inoxia dans les pas de Darwin. 05-04-2012. Consulté le 21 avril 2015. < http://www.strategies.fr/actualites/agences/185605W/inoxia-dans-les-pas-de-darwin.html >

[59] Darwin. Des acteurs engagés. Des entrepreneurs verts et créatifs. Consulté le 18 avril 2014. < http://www.darwin-ecosysteme.fr/a1-des-entrepreneurs-verts-et-creatifs/ >.

L'endroit se veut une pépinière d'entreprises responsables et innovantes, comprenant notamment bistro, épicerie, espace de *co-working*, ferme urbaine, chambre d'hôtel, espace de soins thérapeutiques et *skatepark*. En janvier 2014, Darwin réunissait trente-sept organisations et cinquante-six travailleurs en *co-working*, pour un total de 256 collaborateurs[60]. Certaines installations de cet écoquartier sont aussi ouvertes au public.

En résumé, tel que le présente la Figure 4.6, la mise en oeuvre du développement durable chez Inoxia s'est déroulée en trois phases : Déploiement dans les processus internes (2003 à 2008), déploiement dans l'offre (2008-2009) et transformation du modèle d'affaires (2010 à ce jour).

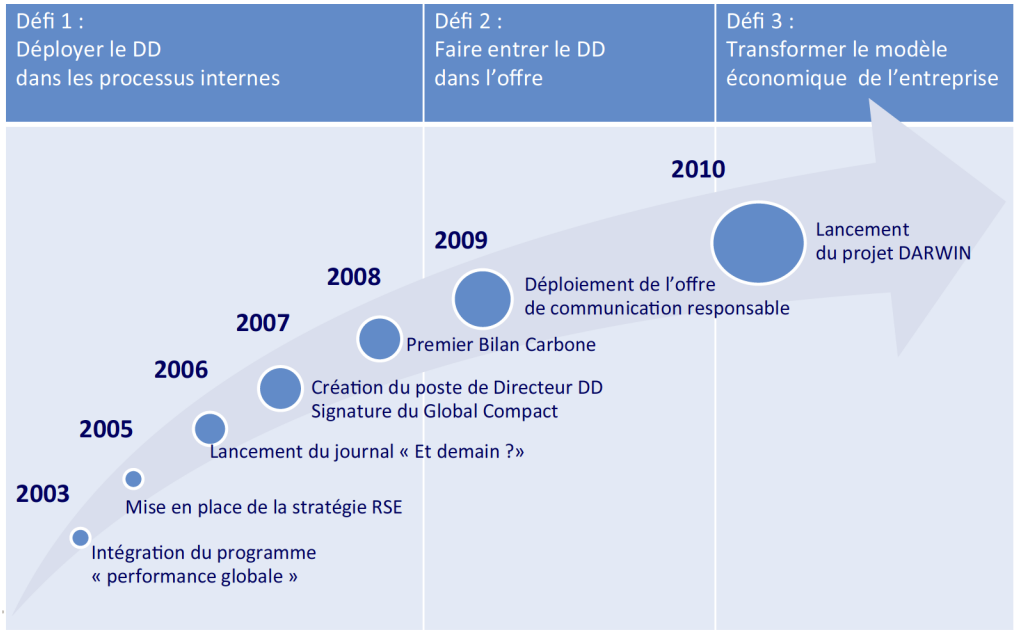

Figure 4.6. « Montée en puissance stratégique du développement durable », Inoxia. Janvier 2011. [61]

4.3.3 Structure organisationnelle du Groupe Évolution, d'Inoxia et de Darwin éco-système

Gancille présente la Figure 4.7 pour illustrer la structure du Groupe Évolution. On y voit les différentes entreprises et organisations qui y sont affiliées. Si le Groupe Évolution se trouve à la tête de l'organigramme, en réalité c'est Inoxia qui pilote le projet. La société de porte-feuilles ne possède pas sa propre identité. Par exemple, elle n'a pas de site internet ou de page dédiée. De plus, physiquement, elle n'a pas de bureau. Les différentes entreprises et organisations du groupe se retrouvent dans les espaces de Darwin éco-système. De plus, dans un document transmis par Jean-Marc Gancille, Darwin est

[60] Darwin éco-système. Annuaire des occupants. Janvier 2014. http://www.darwin-ecosysteme.fr/wp-content/uploads/2014/01/Annuaire-Membres-DES-Janv14.pdf

[61] Inoxia. Document interne - Stratégie du développement durable. Janvier 2011.

intégré aux projets d'Inoxia. À travers le développement durable, l'agence adresse trois éléments : La RSE, la communication responsable et le modèle d'affaires (voir Figure 4.8).

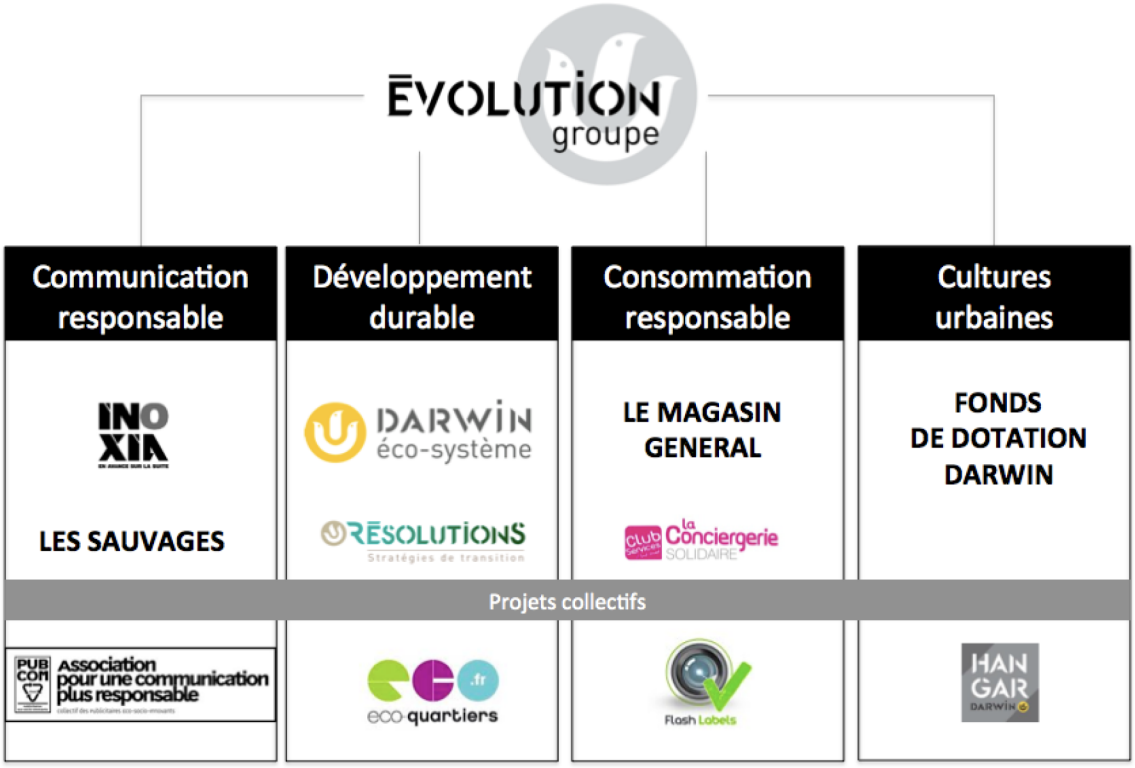

Figure 4.7. Porte-feuille du Groupe Évolution. Octobre 2012.[62]

[62] Inoxia. Document interne - Organigramme. Octobre 2012.

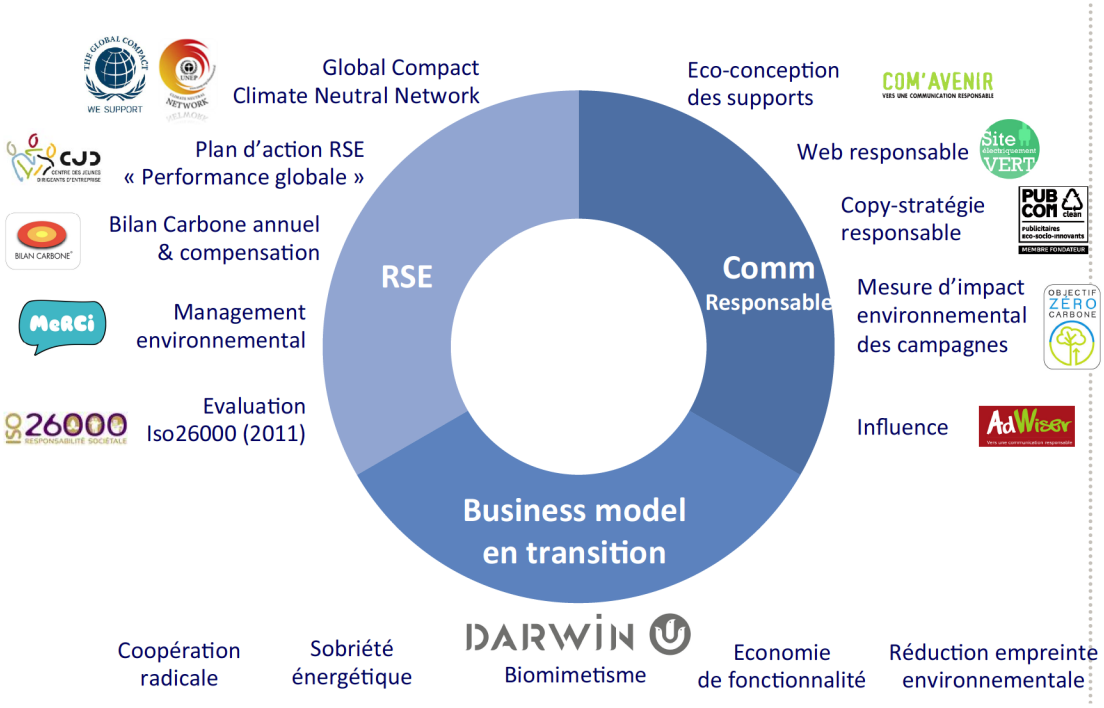

Figure 4.8. « Les outils du développement durable », Inoxia. Janvier 2011.[63]

4.3.4 Position militante en faveur d'une nouvelle idéologie

> DARWIN est convaincu que l'économie d'aujourd'hui doit profondément réviser ses fondamentaux pour s'adapter aux nouveaux défis de notre époque. [64]

Inoxia partage avec les autres agences étudiées l'envie de réformer les métiers de la communication, en se dissociant du paradigme de l'hyperconsommation. Jean-Marc Gancille explique comment son agence se positionnait à ce sujet :

> En 2008, on était pas les seuls à avoir ces convictions-là. On était un certain nombre d'agences ultra minoritaires, mais à considérer que le métier devait absolument changer, absolument évoluer pour survivre. Et qu'en tout cas on ne pouvait pas être bras armés de la surconsommation comme on l'avait été toutes les dernières décennies. Et qu'au contraire on devait servir les enjeux de changement de comportement, de rupture, d'évolution de l'imaginaire collectif grâce à la créativité qu'une agence sait mettre à la disposition de ses clients.

Inoxia est également très active dans le milieu pour valoriser la communication responsable. Elle fait

---

[63] Inoxia. Document interne - Stratégie du développement durable. Janvier 2011.

[64] Darwin. Économie responsable. Une programmation éclectique. Consulté le 18 avril 2014. < http://www.darwin-ecosysteme.fr/e1-une-programmation-eclectique/ >

notamment partie des agences fondatrices de l'*Association pour une communication responsable,* est signataire de la charte COM'Avenir[65] et est membre du collectif Adwiser.

L'agence se distingue néanmoins par sa position idéologique ouvertement militante. Jean-Marc Gancille qualifie le milieu de la communication de cynique et de conservateur. Selon lui, les gens militants ont alors de la difficulté à s'y épanouir, car ils peinent à s'exprimer aisément et à concrétiser leurs convictions. Cette industrie lui semble peu ouverte et réactive face aux enjeux sociaux et environnementaux. Tout comme Laurent Terrisse, Gancille critique le laxisme du système qui laisse beaucoup de cas de *greenwashing* se développer et encourage l'application de sanctions aux contrevenants. Selon lui, l'évolution de la communication passe donc par la réforme du système de régulation. Quelques solutions énoncées pour y parvenir sont un renforcement des sanctions aux contrevenants, une augmentation des incitatifs pour les professionnels et une structure inclusive et participative. Le dirigeant se prononce ouvertement à ce sujet :

> Donc nous on est très vent debout là-dessus et on a critiqué toujours ce système en disant il faut que les ONGs, consumérisme, social, participent aux échanges pour que la profession se discipline davantage. Et qu'il y ait vraiment des contrôles plus forts et des sanctions surtout pour ceux qui contreviennent.

Dans ses communications, l'agence laisse paraitre un véritable sentiment d'urgence par rapport à la crise. Par exemple, Inoxia qualifie les enjeux environnementaux de « cocktail explosif pour le genre humain »[66]. D'ailleurs, Jean-Marc Gancille trouve que le terme développement durable est galvaudé, est employé à tort et à travers et ne veut plus dire grand chose. Il préfère parler d'urgence écologique, de péril climatique, de transition économique nécessaire. Le dirigeant perçoit une « contradiction fondamentale entre une vision « croissanciste » du développement économique et la nécessité de réduire drastiquement l'empreinte écologique »[67]. Inoxia adopte même une position jugée extrême pour d'autres, celle de la décroissance. Jean-Marc Gancille explique la position de son agence à propos de cette idéologie :

> L'observation objective des faits impose de freiner considérablement notre fuite en avant consumériste et d'accepter une forme de décroissance dans nos pays occidentaux. Ce terme est souvent caricaturé par ses détracteurs, mais c'est selon nous le seul crédible pour ré-inventer notre société et rendre nos modes de vie compatibles avec les limites physiques de notre planète. [68]

---

[65] Charte développée par l'Association des professionnels aquitains de la communication (APACOM) et soutenue notamment par l'Agence de l'environnement et de la maitrise de l'énergie (ADEME). Source : Apacom. COM'Avenir. Charte d'engagement. Consulté le 18 avril 2015. < http://www.apacom-aquitaine.com/wp-content/uploads/2012/09/CHARTE_COMavenir.pdf >.

[66] Entrepreneurs d'avenir. Regards d'entrepreneurs. Jean-Marc Gancille - Inoxia. 23 janvier 2012. Consulté le 21 avril 2015. < http://www.entrepreneursdavenir.com/blog/post/-/id/316 >

[67] Slideshare. Toulouse3C. Présentation de Jean-Marc Gancille (Agence Inoxia) 14/04/2013. Consulté le 24 avril 2015. < http://fr.slideshare.net/toulouse3c/toulou3c-prsentation-dejeanmarc-gancille-agence-inoxia-15042013-toulouse-3c >

[68] Entrepreneurs d'avenir. Regards d'entrepreneurs. Jean-Marc Gancille - Inoxia. 23 janvier 2012. Consulté le 21 avril 2015. < http://www.entrepreneursdavenir.com/blog/post/-/id/316 >

Jean-Marc Gancille catégorise tout de même Inoxia dans le milieu de l'économie classique. Il ouvre cependant la porte à l'entrepreneuriat social, qui fait le pont vers l'économie sociale et solidaire. Il explique :

> On est pas dans l'économie sociale et solidaire. Même si on aime bien les valeurs de l'économie sociale et solidaire, c'est pas notre culture entrepreneuriale. Par contre, on fait partie du mouvement des entrepreneurs sociaux pour faire des ponts justement entre le milieu économique classique, le nôtre, et celui de l'économie sociale et solidaire qui nous parait porteur des valeurs qui sont parfois les nôtres, du moins en partie. Créer des ponts entre ces univers ça nous intéresse.

Inoxia possède donc une réelle envie de faire bouger les choses. D'ailleurs, son slogan est « L'agence en avance sur la suite ». Cette idée d'avancement et de changement résonne dans tout le champ lexical de l'entreprise : Groupe Évolution, Darwin éco-système, Résolutions - Stratégies de transition... Sur le site web de Darwin, une explication est fournie sur le choix du nom. Nous voyons la pertinence de la montrer dans sa version intégrale, car elle illustre à la fois la perception des dirigeants de notre époque et leur philosophie de gestion :

> Pourquoi Darwin?[69]
> L'espèce humaine vit une crise sans précédent. Au cyclone de la crise économique et sociale s'ajoute le spectre bien réel d'une crise écologique qui menace notre survie même. Dans ce contexte, la théorie de l'évolution est plus que jamais moderne, et nécessaire.
>
> Darwin aurait eu 200 ans en cette année 2009. Par l'observation, l'imagination, il a su voir le monde différemment, et bouleverser le regard de l'homme sur lui-même, sur sa place et son devenir. Il nous a laissé un message: « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »
>
> L'héritage de Darwin n'est pas seulement une théorie scientifique, mais aussi un postulat philosophique ouvert à toutes les explorations. Evolution et le Darwin Eco-Système s'inscrivent dans ce cadre conceptuel pour l'appliquer au monde vivant des organisations : pour survivre, le moment est venu d'anticiper, de s'adapter, d'investir de nouveaux champs d'activités, de nouveaux modes de fonctionnement souples, agiles, mobiles, inventifs.
>
> Le suivisme de masse a montré récemment toutes ses limites dans le monde économique. Darwin était un pionnier. Il a dérangé les esprits, remis en question les modèles établis. Nous revendiquons aujourd'hui son héritage.

La notion d'éco-système renvoie aussi aux interactions entre les occupants de l'espace. Darwin vise plus que la simple cohabitation, il prône la « coopération radicale »[70] des entreprises composant son éco-système. Les dirigeants d'Inoxia ont la conviction que le développement économique durable passe

---

[69] Darwin. Pourquoi? Pourquoi Darwin? Consulté le 18 avril 2015. < http://www.darwin-ecosysteme.fr/pourquoi-darwin/ >

[70] Darwin. Économie responsable. Une programmation éclectique. Consulté le 18 avril 2014. < http://www.darwin-ecosysteme.fr/e1-une-programmation-eclectique/ >

par la responsabilité sociale et environnementale et par la collaboration quotidienne avec un réseau élargi de partenaires.[71]

4.3.5 Modèle d'affaires d'Inoxia et liens avec Darwin éco-système

> Réinventer les « business model » suppose plus de transversalité et d'interdisciplinarité, plus d'ouverture aux autres[72]

Le modèle d'affaires d'Inoxia par rapport à la communication responsable est similaire à celui des autres agences. De l'extérieur, Inoxia est une agence de communication à part entière et il est difficile de comprendre aisément ses particularités et ses liens avec Darwin à partir de son site web. Sur celui-ci, l'entreprise mentionne qu'à une seule reprise le Groupe Évolution. L'agence n'affiche que le logo de Darwin éco-système et présente le projet, sans toutefois donner les détails sur le fonctionnement interne entre Inoxia et Darwin. C'est par la discussion et des recherches supplémentaires qu'on réalise l'ampleur du modèle de l'agence. Autrement dit, les réelles distinctions d'Inoxia se déroulent principalement à l'arrière-scène, c'est-à-dire en lien avec son infrastructure. Nous verrons d'abord comment l'agence a adressé la communication responsable et, ensuite, comment elle fonctionne à l'interne.

Communication responsable

Comme Sidièse, Inoxia est une agence plus généraliste. Elle fait du conseil en stratégie marketing et communication et en communication responsable. L'agence possède aussi un studio de création et un atelier de pré-presse et de fabrication. Elle adresse les impacts environnementaux et sociaux de la communication, c'est-à-dire qu'elle fait l'éco-conception des campagnes et s'assure d'émettre des messages véridiques. Jean-Marc Gancille explique qu'il faut qu'il y ait un peu d'honnêteté dans la communication et que l'agence soit garante de cette honnêteté.

Tout comme les autres agences, Inoxia considère le profil de ses clients pour être cohérente avec ses valeurs, rejetant entre autres les compagnies pétrolières et les aéroports. L'agence a formalisé le processus de sélection des clients par la création d'un comité de sélection nommé Gonogo, en plus de créer des chartes de critères. Jean-Marc Gancille explique que, malgré les références et les chartes, le processus demeure complexe, car chaque cas est unique. Durant l'entrevue, le dirigeant présente un extrait d'un courriel concernant un client qu'il faudrait selon lui refuser. Il rappelle par écrit à ses collègues les valeurs fondamentales de l'organisation. En tant que Directeur développement durable, il se voit comme le gardien des valeurs organisationnelles et doit plaidoyer pour les défendre. Toutefois, il

---

[71] Inoxia. Concepteurs du projet Darwin. Consulté le 24 avril 2015. < http://www.inoxia.com/inoxia/nos-valeurs/ >

[72] Darwin. Économie responsable. Une programmation éclectique. Consulté le 18 avril 2014. < http://www.darwin-ecosysteme.fr/e1-une-programmation-eclectique/ >

admet que l'agence est moins rigide ou regardante par rapport aux gens qui les sollicitent considérant la situation financière actuelle plus difficile et la responsabilité de l'entreprise envers les emplois.

Pratiques internes et gouvernance

Concernant les pratiques internes, diverses initiatives d'Inoxia se rapprochent de celles des autres agences. Pour Jean-Marc Gancille, un fonctionnement interne responsable est un enjeu essentiel : « l'impact majeur, il était pas dans la façon dont on produisait notre activité en termes physiques, mais de la façon dont on exerçait notre métier tout au long de l'année ». Inoxia est tout comme Sidièse et RC2C dans une démarche de formalisation de ses actions. L'agence emploie néanmoins un plus grand nombre et une plus grande variété de programmes et d'outils pour sa mise en oeuvre du développement durable. Par exemple, elle a participé au Groupe de Travail national ISO26000 et l'agence a atteint le niveau « Maturité » de l'AFAQ26000 (troisième niveau sur quatre). Elle se base aussi, comme Sidièse, sur les principes du Pacte Mondial. En plus de cela, Inoxia se réfère à divers programmes de management environnemental et social. Elle mentionne notamment *MERCI chez nous*, ce qui veut dire Management Eco-Responsable Chez Inoxia, le *Climate Neutral Network* de l'UNEP et le *Plan d'action RSE* « Performance globale » du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD). Jean-Marc Gancille affirme tout de même que l'agence n'est pas beaucoup dans la formalisation et dans l'établissement de processus.

Pour ce qui est des employés, Jean-Marc Gancille préfère choisir des personnes passionnées par le développement durable et les faire monter en compétences, alors que d'autres collègues chez Inoxia pensent autrement :

> On est pas tous d'accord, au niveau du comité de direction. Moi j'ai tendance à penser que compte tenu de nos convictions, il faudrait qu'on aille chercher des militants ou des gens convaincus et qui ont des compétences en com. Et une autre partie de la direction pense plutôt qu'il faut prendre des gens compétents sur la com, qu'on fait monter en compétences sur l'écologie. Moi je ferais l'inverse. Je prendrais des gens compétents sur le fonds et des convictions, et je les ferais monter en compétences sur la com. Mais bon, c'est un débat qui n'est pas tranché, c'est pas simple. Je dis pas que j'ai raison. Je pense qu'aux vues de la difficulté à inculquer ces convictions parce que c'est souvent des démarches personnelles qui amènent à ça et que l'entreprise peut pas véritablement s'y substituer c'est plus simple.

Là où le modèle d'affaires d'Inoxia se démarque véritablement est dans ses relations internes avec ses employés et ses partenaires. Jean-Marc Gancille qualifie le leadership d'Inoxia d'intuitif et d'humain. La redistribution du bénéfice fait partie de la politique d'Inoxia. Un tiers ou plus du bénéfice annuel est systématiquement redistribué aux salariés. Jean-Marc Gancille n'hésite pas non plus à parler de la grille salariale très resserrée d'Inoxia, car elle représente le sérieux des dirigeants envers la RSE. Le ratio entre le plus bas et le plus haut salaire est seulement de 1 pour 3 (comparativement à 1 pour 8 chez Limite, ce qui constitue déjà un ratio plus faible que dans les grandes agences selon le dirigeant). Le plus bas salaire est à 1 500 euros par mois et le plus haut est à 4 000. Jean-Marc Gancille affirme que dans les

grands groupes, il arrive souvent que les patrons « se gavent » et « [pressent] les salariés pour dégager du cash ».

L'agence souhaite offrir un environnement de travail propice à la créativité et aux projets personnels. Par exemple, les graphistes peuvent faire des fresques et graffitis dans le hangar, monter des projets de récupération de vélos ou faire du skate. Jean-Marc Gancille explique qu'il n'y a pas de freins à l'initiative et que « même parfois ça peut être perçu comme un grand n'importe quoi tellement y'a de projets dans tous les sens ». RC2C et Limite ont aussi mentionné cette volonté d'offrir une liberté de création à leurs employés. Pour Laurent Terrisse, « l'agence est un outil ». Néanmoins, Inoxia pousse le curseur plus loin en agissant parfois comme une sorte d'incubateur d'entreprises. Plutôt que de mettre des bâtons dans les roues d'un employé qui souhaite quitter l'agence pour démarrer sa propre compagnie, la direction va lui apporter de l'aide.

Cette idée d'incubation est ancrée dans la philosophie même de Darwin éco-système. Cette approche coopérative mise de l'avant par le groupe consiste à rassembler des organisations et à favoriser leur collaboration étroite sur des projets qui représentent leurs valeurs. En fait, à travers les nombreuses communications du groupe, le champ lexical autour de la collaboration est riche :

> L'un des fondements du projet consiste à favoriser par tous les moyens les **coopérations**, **mutualisations** et **entraides** entre tous les acteurs de l'écosystème afin de créer des **synergies** propices à l'**intelligence collective**, au déploiement de nouveaux projets, à la créativité, à l'invention de nouvelles formes d'entreprenariat, plus riches de sens.[73] (emphase de l'auteur)

Darwin éco-système inclut dans ses principes de fonctionnement le partage et la mutualisation des surfaces, des équipements et des ressources. [74] D'ailleurs, cela semble effacer certaines frontières entre les entreprises. Par exemple, Inoxia soustraite l'éco-conception de ses supports à l'entreprise Proformats. Cette dernière partage le même espace que l'agence et leurs équipes sont mélangées. Pour Jean-Marc Gancille « c'est comme s'ils étaient dans la boîte. Mais c'est une entité indépendante ».

La gouvernance de Darwin se veut aussi collective. Elle est assurée par l'association des Darwiniens. soit des collaborateurs volontaires. Tous les acteurs sont invités à participer à la gouvernance de Darwin, peu importe leur niveau d'avancement en matière de RSE. Le but n'est pas d'imposer des niveaux de performance, ce qui pourrait brimer les organisations moins avancées dans leur mise en oeuvre de la RSE. L'important est que les parties prenantes de l'éco-système partagent une vision commune des enjeux sociaux et environnementaux à adresser et une envie d'enclencher une démarche de progrès[75].

---

[73] Darwin. Une économie responsable. Des coopérations tous azimuts. Consulté le 18 avril 2015. < http://www.darwin-ecosysteme.fr/e2-des-cooperations-tous-azimuths/ >

[74] Darwin. Comment?. Consulté le 18 avril 2015. < http://www.darwin-ecosysteme.fr/comment/ >

[75] Darwin. Guide d'occupation environnementale & mode d'emploi écolo du bâtiment darwin. Consulté le 18 avril 2015. < http://www.darwin-ecosysteme.fr/wp-content/uploads/2013/04/GUIDE_OCCUPATION-130408.pdf >.

Finalement, en matière d'environnement, Darwin éco-système souhaite être exemplaire. Le projet adresse six cibles (l'énergie, l'eau, les déchets, les déplacements, la santé et l'alimentation) et ses nombreuses actions visent à réduire la consommation et le gaspillage de ressources, optimiser les systèmes existants (ex. tri des déchets) ou même utiliser des méthodes de fonctionnement alternatives (ex. ferme urbaine) [76] . Par exemple, l'électricité consommée provient entièrement de sources renouvelables, un système de rafraîchissement naturel permet d'éviter le recours à la climatisation et un système de récupération de l'eau de pluie permet de répondre à 90% des besoins en eau du bâtiment. Les employés ont même accès à une flotte de vélos partagés et à des services de maintenance de vélos. Finalement, pour chaque enjeu environnemental, une série de mesures est également mise en place pour sensibiliser les employés à adopter des comportements plus responsables. Cela souligne encore une fois la perception de Darwin éco-système selon laquelle la transition écologique ne peut se produire que par un changement collectif.

4.3.6 Discussion

Un modèle en transformation

Bien que la sélection des cas visait à retenir spécifiquement les agences de communication responsable les plus engagées de leur industrie, Inoxia se démarque tout de même significativement de ses consoeurs. Elle se trouve à l'extrême du continuum de Maon et al. (2010) concernant l'intégration des principes RSE à la culture organisationnelle. Cette phase comprend les entreprises les plus proactives et se nomme « Transformating stage ». La description qu'en font Maon et al. (2010) demeure sommaire, mais somme toute très représentative d'Inoxia. Les auteurs identifient notamment le changement de modèle d'affaires et le changement culturel profond, de même que la coopération inter et multi-sectorielle propres à ce type d'entreprise :

> During the last CSR development stage, the organization goes beyond its traditional business model and fully integrates CSR principles into every aspect of the organization and its activities. The organization has undergone a profound change in its culture and strategy and reached wide-ranging CSR by adopting new ethical values that are committed to human well-being and the fulfilment of the ecological sustainability of the planet. For these organizations, the CSR motivation is anchored in the belief that 'sustainability is the only initiative since all beings and phenomena are mutually interdependent' (Van Marrewijk and Werre 2003, p. 112). The organization adopts fully transparent postures and aims to diffuse its CSR management expertise. The promotion of CSR within and across industries characterizes organizations that associate with other businesses in cross-industry and multi-sector cooperation. Existing collaborations with community groups, NGOs and public authorities transform into durable alliances that address real societal concerns (Mirvis and Googins 2006; Zadek 2004). The organization thus stands at the proactive end of the spectrum, taking a 'change the game' perspective towards CSR, and CSR is very deeply ingrained in the culture of the organization. (p.33-34)

Maon et al. (2010) proposent un cadre théorique illustrant les caractéristiques principales de chacune des neuf phases de leur continuum. Les auteurs ne proposent toutefois pas d'indications

[76] Ibid.

supplémentaires sur les façons d'atteindre le niveau d'engagement maximal. Ils soulignent que la recherche sur le développement et l'implémentation de la RSE est sous-développée et encouragent la recherche à poursuivre les études à partir de leur cadre. Boons et Ludeke-Freund (2013) soulignent aussi le manque d'études empiriques sur des modèles d'affaires radicalement nouveaux en matière de développement durable. Ils expliquent que la littérature sur les modèles d'affaires durables adopte deux perspectives. Le modèle d'affaires peut être un support à la commercialisation d'innovations durables ou il peut lui-même être une innovation. Inoxia se retrouve dans la deuxième catégorie. Le modèle des autres agences de communication responsables a été étudié pour présenter comment celles-ci avaient mis en oeuvre la RSE et le développement durable dans leur entreprise. Dans le cas d'Inoxia, le modèle d'affaires est une innovation en soi. Il permet de concrétiser l'ambition des dirigeants de créer une économie plus durable. Inoxia apparait alors comme une pionnière pertinente à étudier non seulement dans le domaine du marketing, mais aussi concernant la mise en oeuvre de pratiques responsables de manière plus générale.

De l'innovation organisationnelle à l'innovation systémique

Comme il a été présenté dans la revue de littérature, le modèle d'affaires peut être considéré comme une innovation organisationnelle (Boons et Ludeke-Freund, 2013). La littérature sur les modèles d'affaires durables présente d'autres types d'innovations durables. Par exemple, Ludeke-Freund (2010) reprend les catégories d'éco-innovations de Rennings (2000, 322-324). Les éco-innovations peuvent être de niveau technologique, organisationnel, social ou institutionnel. Dans le même ordre d'idées, Boons et Ludeke-Freund (2013) regroupent les articles sur les innovations durables selon trois niveaux d'analyse : le niveau organisationnel (focus sur la firme et ses capacités), le niveau inter-organisationnel (focus sur les relations entre les acteurs) et le niveau social (focus sur les changements sociaux). Dans sa conceptualisation des modèles d'affaires durables, Stubbs et Cocklin (2008) considèrent d'ailleurs que le modèle d'affaires durable transcende à la fois les niveaux organisationnel et systémique. Du point de vue des auteurs, de nombreuses entités interagissent à l'intérieur d'un modèle d'affaires durable pour atteindre le développement durable du système. Autrement dit, une entreprise durable a une perspective systémique pour développer des liens nombreux avec les parties prenantes de l'environnement dans lequel elle s'insère. La Figure 4.9 représente le modèle d'affaires durables basé sur les systèmes tel qu'illustré par Stubbs et Cocklin (2008).

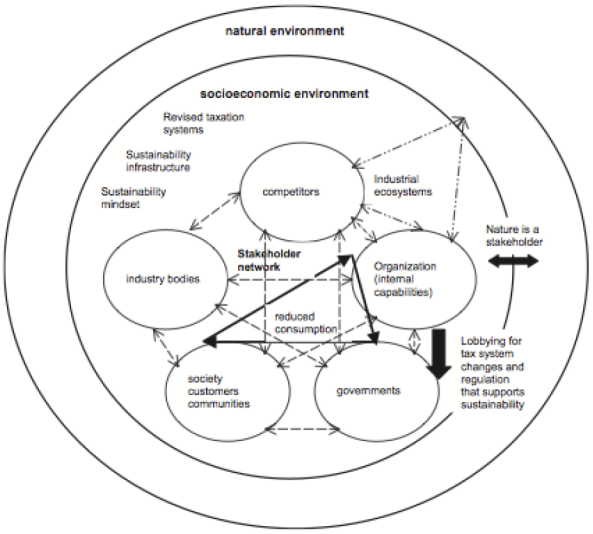

Figure 4.9. Illustration d'un modèle d'affaires basé sur les systèmes, Stubbs et Cocklin (2008, p. 124)

Les résultats par rapport à Inoxia et à Darwin écosystème confirme que l'entreprise a une perspective systémique et cherche à créer des liens entre une variété de collaborateurs. Le nom même de Darwin témoigne de cette volonté de créer un éco-système d'entreprises basées sur des valeurs communes. Le modèle d'affaires d'Inoxia nous amène ainsi à aborder l'innovation systémique, considérant la relation étroite entre le modèle d'affaires de l'agence et son réseau. Bos-Brouwers (2009) se demande si la coopération chez les PME durables est en fait une façon de pallier le manque de ressources inhérent aux entreprises de petite taille. Il s'agit d'une hypothèse intéressante. Limite et Sidièse ne mentionnent-elles pas toutes deux vouloir créer des entreprises satellites ou collaborer avec d'autres agences pour poursuivre leur mission, sans faire croitre l'agence elle-même? Inoxia serait-elle un modèle d'affaires concrétisant cette volonté des entrepreneurs de notre époque à travailler ensemble tout en gardant une entreprise de taille humaine?

Si la volonté d'agir en réseau n'est pas unique à Inoxia, la particularité de cette agence est toutefois d'avoir établi une vision globale sur la coopération et d'avoir formalisé les relations entre de nombreux partenaires à travers une multitude d'activités et de processus. Ainsi, si le modèle de Stubbs et Cocklin (2008) nous permet de visualiser les dynamiques entre plusieurs acteurs d'un système, il ne représente pas exactement le modèle d'Inoxia. Selon les auteurs, l'entreprise est un des acteurs parmi le réseau plutôt que le centre de celui-ci. Dans le cas d'Inoxia, les relations sont *internalisées* d'une certaine façon dans Darwin éco-système. Bien que les frontières de ce dernier ne soient pas nécessairement étanches, elles existent tout de même. Ce qui est intéressant alors est de voir comment la collaboration et la mutualisation des ressources effacent parfois les frontières entre les entreprises à l'intérieur de l'éco-système. C'est le cas notamment d'Inoxia et de Proformats, qui partagent le même espace et dont les employés travaillent dans une entreprise ou dans l'autre. Nous avons donc devant nous une organisation-réseau suffisamment délimitée au sein de laquelle d'autres entités interagissent et traversent leurs frontières respectives. Quel cadre théorique ou quel courant permettraient d'expliquer ce type d'entreprise? La recherche sur les modèles d'affaires durables n'apporte qu'une réponse partielle.

CHAPITRE V : CONCLUSION

La prochaine section présente d'abord une synthèse des éléments couverts par les résultats de cette recherche. Puis, nous soulignons les contributions théoriques et managériales de ce mémoire. Finalement, nous présentons les limites et les avenues de recherche.

Ce mémoire cherchait à comprendre comment les agences de communication responsables les plus engagées de leur industrie ont mis en oeuvre la RSE et le développement durable dans leur modèle d'affaires. Plus précisément, il avait pour objectifs de répondre aux questions suivantes :

- Qui sont les agences de communication responsables?
- Pourquoi ont-elles développé leur proposition de valeur en se basant sur la responsabilité sociale?
- Comment ont-elles intégré les principes de la responsabilité sociale à la communication?
- Comment ont-elles déployé leur proposition de valeur?

Dans un premier temps, nous pouvons décrire les agences de communication responsables comme étant des entreprises de petite taille et à but lucratif, centrées sur une vision multidimensionnelle de la RSE et du développement durable (dimensions économique, sociale et environnementale). Les dirigeants ne visent pas l'enrichissement ou la croissance perpétuels. Ils cherchent plutôt à atteindre l'équilibre entre leurs différentes valeurs.

Dans un deuxième temps, les dirigeants ont développé une nouvelle proposition de valeur plus responsable parce que le modèle traditionnel de la communication axé sur l'hyperconsommation leur parait dépassé. Ils ont décidé d'entreprendre un processus de changement organisationnel ou ont créé une nouvelle agence basée sur les principes de la RSE parce que cela semblait être la réponse aux enjeux sociaux et environnementaux propres à leur secteur. Les dirigeants ont aussi développé une nouvelle conception de la communication pour tenter d'encourager d'autres acteurs de leur réseau à mettre en oeuvre des pratiques d'affaires plus responsables.

Dans un troisième temps, les agences de communication étudiées ont intégré le sens de la RSE et du développement durable dans la communication à travers le concept de communication responsable. Celle-ci vise à réduire l'empreinte environnementale et à créer des bénéfices pour les parties prenantes des agences de communication et des annonceurs. Elle implique d'adresser la forme et le message des campagnes de communication de même que le fonctionnement interne des entreprises. Autrement dit, la communication responsable consiste à communiquer de manière plus responsable, ainsi qu'à agir de manière plus responsable.

Finalement, la RSE et le développement durable ont été déployés par un processus de changement graduel plus ou moins formalisé selon les cas. La conjugaison des objectifs économiques, sociaux et environnementaux apparait comme un travail constant en raison des niveaux d'interprétation variés de la

RSE et du développement durable et des conflits de valeurs émergents. La mise en oeuvre de la communication responsable implique aussi tous les aspects du modèle d'affaires des agences de communication étudiées. L'interface externe comprend des canaux de communication moins polluants et des relations honnêtes et respectueuses avec les différents publics. Les éléments clés de l'infrastructure comprennent trois activités, soit la sélection et la sensibilisation des clients ainsi que la gestion des ressources humaines. L'agence Inoxia se démarque dans sa mise en oeuvre de la RSE et du développement durable en ayant développé un nouveau modèle d'affaires unique dans son secteur. Celui-ci est basé sur une idéologie militante en faveur de la transition écologique de l'économie et sur des principes de collaboration et de partage entre un réseau étendu de collaborateurs. Ce réseau s'incarne dans Darwin éco-système, qui est à la fois un espace physique axé sur la sobriété énergétique et un espace d'échanges entre les entreprises qu'il accueille.

En termes de contributions théoriques, la revue de littérature est un apport important de ce mémoire, car elle permet la mise à jour des connaissances sur la mise en oeuvre de la responsabilité sociale et du développement durable dans le contexte des agences de communication marketing. Nous adoptons une perspective holistique de la création de valeur, traitant à la fois de sa définition dans un contexte de RSE et de développement durable et de ses liens avec le marketing et le modèle d'affaires. Ce mémoire apporte également de nouvelles connaissances sur les agences de communication, qui sont des sujets peu étudiés de manière générale par la recherche marketing. Cette dernière considère généralement la perspective des annonceurs, surtout des grandes entreprises. Plus précisément, l'étude des agences de communication responsables telles que définies dans cette recherche est inexistante. Les contributions les plus importantes concernent la représentation de la communication responsable des agences de communication étudiées, de même que la mise en lumière des éléments importants de leur modèle d'affaires.

Ce mémoire a également des contributions managériales. Grâce à l'étude de cas, un professionnel de la communication marketing a accès à une riche description d'entreprises réelles. Il peut ainsi comprendre comment des enjeux spécifiques à son métier ont été adressés par d'autres et s'en inspirer. Cette recherche offre une panoplie d'exemples concrets d'actions à entreprendre, de processus à développer ou d'outils à utiliser pour améliorer l'intégration de principes durables à son entreprise. Ce mémoire permet aussi de souligner le caractère évolutif et personnel de la mise en oeuvre de la RSE et du développement durable. Pour les professionnels, cela signifie d'entreprendre des démarches graduelles en fonction de leur niveau d'avancement, de leurs ressources et de leur interprétation de ces concepts.

La présente recherche comporte aussi des limites qui peuvent être adressées dans des recherches futures. Tout d'abord, ce mémoire ne visait pas à offrir une définition des concepts de la RSE, du développement durable et de la communication responsable tels qu'interprétés par les agences de communication responsables. Nous avons tenté de mettre en lumière les éléments importants de la vision des dirigeants interrogés. Ceci étant dit, l'objectif n'était pas de faire une analyse exhaustive de discours et de contenu relatifs au sens accordé à ces trois concepts. Par exemple, si nous constatons que la RSE et le développement durable sont des termes présents simultanément dans les discours des dirigeants, nous ne pouvons confirmer si ces derniers considèrent la RSE et le développement durable

comme des champs distincts ou comme des synonymes. Une recherche future pourrait porter spécifiquement sur la problématique de la conceptualisation de la communication responsable. Il serait intéressant de comparer les perspectives académiques et professionnelles par rapport à ce sujet. Les nombreuses parties prenantes impliquées dans l'évolution de l'industrie de la communication pourraient être interrogées (annonceurs, agences, associations, société civile, etc.) afin d'enrichir la littérature sur la communication marketing responsable, actuellement centrée sur la perspective de l'annonceur.

Ensuite, des limites existent par rapport à l'outil utilisé pour analyser les entreprises, soit le concept de modèle d'affaires. Malgré son caractère holistique, le modèle d'affaires n'est pas l'entreprise. D'autres éléments sont à considérer pour représenter l'entreprise de manière encore plus globale, tels que la stratégie, la culture, la structure ou le leadership. Ces éléments transparaissent à travers l'analyse des modèles d'affaires des agences de communication étudiées, mais ils peuvent aussi constituer des sujets de recherche à part entière. Il est également important de noter que le modèle d'affaires a été abordé principalement de la perspective du marketing, c'est-à-dire une vision d'abord centrée sur les parties prenantes et leurs relations avec l'entreprise, ce qui teinte l'analyse des résultats. Une perspective en gestion des opérations aurait peut-être décortiqué différemment la partie sur les activités et les ressources, mettant moins l'accent sur les aspects humains et davantage sur les systèmes et les processus du modèle d'affaires. Une avenue intéressante est d'étudier différents aspects des agences de communication, de différents angles et à partir de différentes disciplines. Les résultats démontrent que les agences de communication responsables sont très actives dans leur milieu professionnel pour participer à l'évolution de leur métier. Considérant l'absence d'études à leur sujet, il serait donc pertinent que la recherche en marketing considère leur perspective ou les considère elles-mêmes comme des sujets d'étude.

De plus, le nombre de cas étudiés constitue une limite en termes de généralisation des résultats. L'étude de cas offre une compréhension approfondie des agences étudiées grâce à la quantité importante de données récoltées via diverses sources. Néanmoins, l'étude de cas ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des agences de communication responsables françaises. Elle ne permet pas non plus de transposer les résultats à d'autres contextes. La recherche pourrait ainsi s'intéresser aux modèles d'affaires d'agences de communication d'autres pays afin de mettre à jour une pluralité de visions et de pratiques concernant la communication responsable et d'évaluer l'influence du contexte sur la conceptualisation de celle-ci. Une avenue serait également d'étudier les agences de communication traditionnelles pour les comparer aux agences responsables et, alors, comprendre les réelles distinctions de ces dernières par rapport au modèle classique de leur industrie.

De plus, les sources utilisées ne permettent pas de valider la performance réelle des entreprises étudiées. Conséquemment, ce mémoire ne permet pas de démontrer le lien direct entre un type d'action et les résultats obtenus par les agences. Il est toutefois important de rappeler que l'objectif du mémoire ne vise pas à prouver l'impact des décisions managériales. Les professionnels sont encouragés à s'inspirer des pratiques présentées, tout en évaluant eux-mêmes les implications de leurs décisions en fonction de leur expérience et de leur contexte particulier. Une avenue pertinente serait d'étudier les agences de communication responsables d'une perspective stratégique, c'est-à-dire comment la

stratégie RSE rapporte aux agences ou comment les agences de communication responsables communiquent sur leur propre responsabilité.

Finalement, deux autres avenues de recherche ont émergé au courant des discussions sur les résultats du mémoire. La première concerne la RSE et le développement durable associés à un processus de changement ou d'innovation. Les modèles actuels concernant la mise en oeuvre de ces concepts présentent un enchaînement d'étapes selon une suite logique. Il serait intéressant de voir comment les recherches en entrepreneuriat et en innovation peuvent contribuer à développer des modèles d'intégration davantage axés sur l'intuition et l'essai-erreur. Il apparait également pertinent de s'intéresser aux approches et aux processus permettant d'adresser la complexité inhérente à l'interprétation de la RSE et du développement durable et à la gestion des conflits de valeurs. La seconde avenue de recherche concerne la conceptualisation et l'analyse de ce que nous pourrions appeler des *modèles d'affaires collaboratifs* ou des *entreprises-réseaux*. Le cas d'Inoxia présente un modèle d'affaires unique en son genre, difficile à catégoriser à la lumière des connaissances actuelles de la recherche sur la RSE, le développement durable et les innovations durables. L'étude des innovations systémiques semble être un point de départ pour des recherches futures sur les entreprises-réseaux. Il semble également pertinent d'adopter une approche multi-disciplinaire et d'explorer comment la recherche sur l'entrepreneuriat social, sur les entreprises créatives, sur les organismes à but non lucratif et sur les coopératives pourrait avoir des pistes de réponses concernant la mise en oeuvre et le fonctionnement d'un tel modèle.

Bibliographie

Baden-Fuller, Charles and Mary S. Morgan (2010). « Business Models as Models », *Long Range Planning*, vol. 43, p. 156-171.

Benoît-Moreau, Florence, Fabrice Larceneux et Béatrice Parguel (2010). « La communication sociétale : entre opportunités et risques d'opportunisme », *Décisions Marketing*, Association Française du Marketing, 59, p.75-78.

Berger, Ida E., Peggy H. Cunningham and Minette E. Drumwright (2007). « Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue », *California Management Review*, vol. 49. nº4 (summer).

Boivin, Caroline et Fabien Durif (2011). « Les stratégies de positionnement vert dans le secteur des produits d'entretien ménager au Québec » [en ligne], Éthiquette.ca et Observatoire de la consommation responsable (OCR), 46 p., [réf. du 22 mars 2015]. < http://consommationresponsable.ca/guides/guide-positionnement-vert/ >.

Boojihawon, Dev K. (2007). « Network Dynamics and the Internalisation Process of Small Advertising Agencies », *The Service Industries Journal*, vol.27, nº6, p.809-829.

Boons, Ffrank and Florian Lüdeke-Freund (2012). « Business Models for Sustainable Innovation : state-of-the-art and steps towards a research agenda », *Journal of Cleaner Production*, 45, p.9-19.

Bos-Brouwers, Hilke Elke Jacke (2010). « Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice ». *Business Strategy and the Environment*, 19, nº7, 417–435.

Brennan, Linda, Wayne Binney, Janelle McCrohan and Narelle Lancaster (2011). « Implementation of environmental sustainability in business: Suggestions for improvement ». *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, *19*(1), 52-57.

Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) (2011), « Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations», 72 pages, (http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/guide/9700-021.pdf).

Burke, Lee and Jeanne M. Logsdon (1996). « How Corporate Social Responsibility Pays Off », *Long Range Planning*, vol. 29, nº4, p.495–502.

Butkys, Adolph S. and George Herpel (1992), « How Advertising Agencies Handle Their Own Advertising Strategy », *Journal of Advertising Research*, 32, nº5 (September-October), p.18-22.

Capelli, Sonia et William Sabadie (2005). « La légitimité d'une communication sociétale: le rôle de l'annonceur », *Recherche et applications en marketing*, *20*, nº4, p.53-70.

Carroll, Archie B. (1999). « Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, vol. 38, nº3, p. 268-295.

Casadesus-Masanell, Ramon, and Joan Enric Ricart (2010). « From strategy to business models and onto tactics », *Long range planning* 43, nº2, p.195-215.

Castka, Pavel, Christopher J. Bamber, David J. Bamber and John M. Sharp (2004). « Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems-in search of a feasible CSR management system framework », *The TQM Magazine* 16, nº3, p.216-224.

Chirita, Mircea-Gabriel et al. (2013). « Construire et développer une opportunité entrepreneuriale par la démarche SynOpp », *Entreprendre & Innover*, n° 15, p. 66-76.

Cramer, Jacqueline (2005). « Company learning about corporate social responsibility », *Business Strategy and the Environment,* 14, nº4, p.255-266.

Davies, Mark and Melvin Prince (2005). « Dynamics of trust between clients and their advertising agencies : advances in performance theory », *Academy of Marketing Research*, vol.11, nº1, p. 1-36.

Dawkins, Jenny (2004). « Corporate responsability: The communication challenge », *Journal of Communication Management*, 9, nº2, p. 108-119.

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

De Broglie, Edouard (2002). « La marque face à l'éthique », Village Mondial, Pearson Education, 320 pages.

Demers, Christine (2007). « Organizational Change Theories : A synthesis », Sage Publications Inc., 277 pages.

Dentchev, Nikolay A. (2005). « Integrating Corporate Social Responsibility in Business Models », document de travail, Hoveniersberg, Ghent University.

Durif, Fabien, Raoul Graf, Marc-André Chaput, Rémi Ducharme and Aimane Elbakkali (2009). « Do ethics have a place in marketing? An overview of the last 20 years », *Innovative Marketing*, vol.5, nº1, p.6-15.

Dussart, Christian et Jacques Nantel (2007). « L'évolution du marketing : retour vers le futur », *Gestion*, vol. 32, nº3, p.66-74.

Epstein, Marc J. and Adriana Rejc Buhovac (2010). « Solving the sustainability implementation challenge ». *Organizational dynamics*, 39, nº4, p.306-315.

Epstein, Marc J. and Marie-Josée Roy (2001). « Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers ». *Long Range Planning*, 34, nº5, p.585-604.

Esslinger, Hartmut (2011). « Sustainable Design: Beyond the Innovation-Driven Business Model ». *Journal of product innovation management*, 28, nº3, p.401-404.

Evans, Gano S. (1973). « A comparative organizational analysis of advertising agencies : The effect of size on management style », *Journal of advertising*, 2, no.1, p.26-31.

Fraj, Elena, Eva Martínez and Jorge Matute (2011). « Green marketing strategy and the firm's performance: the moderating role of environmental culture ». *Journal of Strategic Marketing*, 19, nº4, p.339-355.

França, César L., Göran Broman, Karl-Henrik Robèrt, Geroge Basile and Louise Trygg (2013). *Integrationg Sustainability Aspects into Business Models*. Manuscript. Introductory approach to business model design for strategic sustainable development. Blekinge Institute of Technology, School of Engineering. Licentiate Dissertation Series No.2013:08.

Lecompte, Agnès François et Pierre Valette-Florence (2006). « Mieux connaître le consommateur socialement responsable ». *Décisions Marketing*, 41, p.67-79.

Freeman, R. Edward and John McVea (2001). « A stakeholder approach to strategic management », Working Paper no. 01-02, Darden Graduate School of Business Administration (University of Virginia).

Friedman, Milton (1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre.

Gabriel, Patrick (2003). « Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable », *Décisions Marketing*, nº29, pages 67-76.

Galbraith, Jay R. and Daniel A. Nathanson (1978). « Strategy Implementation : The Role of Structure and Process », St-Paul, West Publishing Company, 155 pages.

Ginsberg, Jill Meredith and Paul N. Bloom (2004). « Choosing the Right Green Marketing Strategy », *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, nº1, p.79-84.

Girotra, Karan and Serguei Netessine (2013). « Business Model Innovation for Sustainability ». Faculty & Research Working Paper. INSEAD. Revised version of 2013/64/TOM.

Gond, Jean-Pascal et Igalens, Jacques (2008). « La responsabilité sociale de l'entreprise ». Collection « Que sais-je? ». Presses Universitaires de France. Paris. 127 pages.

Gordon, Ross, Marylyn Carrigan and Gerard Hastings (2011). « A framework for sustainable marketing », *Marketing Theory,* 11, no. 2, p.143-163.

Hansen, Erik G., Friedrich Grosse-Dunker and Ralf Reichwald (2009). « Sustainability Innovation Cube - A Framework to Evaluate Sustainability-oriented Innovations », *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, nº4 (Décembre), p. 683-713.

Harris, Judy and Kimberly A. Taylor (2003). « The case for greater agency involvement in strategic partnerships ». *Journal of Advertising Research*, vol. 43, nº04, p.346-352.

Hart, Stuart L. et Mark B. Milstein (2003). « Creating sustainable value ». *The Academy of Management Executive*, *17,* nº2, p.56-67.

Higgins, James M. (2005). « The Eight 'S's of Successful Strategy Execution », *Journal of Change Management*, vol. 5, nº1 (Mars), p.3-13.

Hopwood, Bill, Mary Mellor et Goeff O'Brien (2005). « Sustainable development: mapping different approaches ». *Sustainable development*, *13*, nº1 p.38-52.

Hunt, Shelby D. and Lawrence B. Chonko (1987). « Ethical problems of advertising agency executives », *Journal of Advertising*, 16, nº4, p.16-24.

Jahdi Khosro and Gaye Acikdilli (2009). « Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding? », *Journal of Business Ethics*, nº88, p.103-113.

Joller, Liina (2012). « Eco-innovation in business models : Theoretical considerations ». Paper to be presented at the DRUID Academy 2012 on January 19-21 at University of Cambridge /The Moeller Centre.

Kallio, Tomi J. (2007). « Taboos in Corporate Social Responsibility Discourse », *Journal of Business Ethics*, vol. 74, nº2, p.165-175.

Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., Goh, E., Diepenhorst, C., ... & Woods, D. (2013). « The innovation bottom line », *MIT Sloan Management Review*, Research Report, Winter.

Kleine, Alexandro and Michael Von Hauff (2009). « Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle », *Journal of Business Ethics,* 85, nº 3, p.517-533.

Kotler, Philip (2011). « Reinventing marketing to manage the environmental imperative », *Journal of Marketing*, *75*, no.4, p.132-135.

Kotler, Philip and Nancy Lee. (2005). *Corporate social responsability*, Wiley, 307 pages.

Lace, Jonathan M. (1998). « Evaluating advertising agency performance : actions to enhance the client/agency relationship », *Management Research News*, vol. 21, Number 7/8, p. 47-59.

Demil, Benoît and Xavier Lecocq (2010). « Business model evolution: in search of dynamic consistency », *Long Range Planning*, vol.43, no. 2, p.227-246.

Lindgreen, Adam, Valérie Swaen and Wesley Johnston (2009). « The supporting function of marketing in corporate social responsibility », *Corporate Reputation Review*, vol.12, no. 2, p.120-139.

Lindgreen, Adam, Valérie Swaen and François Maon (2009). « Introduction: Corporate social responsibility implementation », *Journal of Business Ethics*, 85, p.251-256.

Louppe, Albert (2006). « Contribution du marketing au développement durable », *Revue Française du Marketing*, n° 208, p.7-31.

Lüdeke-Freund, F. (2010). « Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability ». *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU conference*, Delft, The Netherlands, October 25-29.

Maignan, Isabelle and O. C. Ferrell (2004). « Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework », *Journal of the Academy of Marketing science,* vol. 32, no. 1, p.3-19.

Maignan, Isabelle and Valérie Swaen (2004). « La responsabilité sociale d'une organisation: intégration des perspectives marketing et managériale », *Revue française du marketing,* 200, p.51-66.

Mair, Johanne and Olivier Schoen (2005). « Social Entrepreneurial Business Model : An Exploratory Study », Working Paper No 610. ESE Business School – University of Navarra.

Maon, François, Adam Lindgreen and Valérie Swaen (2010). « Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development », *International Journal of Management Reviews*, vol.12, no. 1, p.20-38.

Maon, François, Adam Lindgreen and Valérie Swaen (2009). « Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice », *Journal of Business Ethics*, 87, no. 1, p. 71-89.

Marberg, Angela and Jan Jonker (2007), « CSR and Multiple Value Creation: A Social Movement in the Making? », *Revue de l'organisation responsable*, 2, no. 3 , p.5-17.

Moingeon, Bertrand et Laurence Lehmann-Ortega (2010). « Genèse et déploiement d'un nouveau business model : L'étude d'un cas désarmant », *Management*, vol.13, no.4, p.266-297.

Montiel, Ivan (2008). « Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability : Separate Pasts, Common Futures », *Organization Environment*, vol 21, No 3, p. 245-269.

Moon, Jeremy (2007). « The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development », *Sustainable Development,* vol. 15, No 5, p.296-306.

Morris, Michael, Minet Schindehutte and Jeffrey Allen (2005). « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective », *Journal of business research,* vol. 58, no. 6, p.726-735.

Nicholls, Alex and al. (2006). « Social entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change », Oxford University Press, 448 p.

Nidumolu, Ram, Coimbatore K. Prahalad and M. R. Rangaswami (2009). « Why sustainability is now the key driver of innovation », *Harvard business review*, 87, no. 9, p.56-64.

Noble, Charles H. (1999). « The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research », Journal of Business Research, vol.45, no.2, p.119-134.

Observatoire de la consommation responsable (2012). « Tableau de bord de la communication responsable ». Première partie : Guide de réflexion et de bonnes pratiques pour le marché québécois. 52 p.

Ottman, Jacquelyn A., Edwin R. Stafford and Cathy L. Hartman (2006). « Avoiding green marketing myopia: ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products », *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 48, no. 5, p.22-36.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur and Christopher L. Tucci (2005). « Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept », *Communications of the association for Information Systems*, 16, no. 1.

Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur (2010). « Business Model Generation », John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 281 pages.

Parguel, Béatrice, Florence Benoît-Moreau and Fabrice Larceneux (2011). « How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication », *Journal of business ethics*, 102, no. 1, 15-28.

Pedersen, Esben Rahbek (2006). « Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice », *Business and Society Review*, 111, no. 2, p.137-163.

Pergelova, Albena and Luis Fernando Angulo-Ruiz (2013). « Marketing and Corporate Social Performance: Steering the wheel towards marketing's impact on society », *Social Business*, 3, no. 3, p.201-224.

Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011). « Creating shared value », *Harvard business review*, 89, no. 1/2, p. 62-77.

Robert, Isabelle (2009). « Le co-branding de solidarité : une réponse à la résistance des consommateurs? », 4e Colloque du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), Lille, Paris, June 25 - June 27.

Sabadoz, Cameron (2011). « Between Profit-Seeking and Prosociality: Corporate Social Responsibility as Derridean Supplement », *Journal of Business Ethics*, vol. 104, no 1, p.77-91.

Schaltegger, Stefan, Florian Lüdeke-Freund and Erik G. Hansen (2012). « Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability », *International Journal of Innovation and Sustainable Development,* vol. 6, no. 2, p.95-119.

Schaltegger, Stefan and Marcus Wagner (2011). « Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions », *Business Strategy and the Environment*, vol.20, no. 4, p.222-237.

Thiery, Patricia (2005). « Marketing et responsabilité sociale : entre civisme et cynisme », *Décisions Marketing*, no.38, p.59-69.

Tremblay, Solange (2006). Développement durable et responsabilités sociales dans la communication d'entreprise : tendances canadiennes et québécoises. Rapport de recherche. Chaire en relations publiques, Université du Québec à Montréal (UQÀM). Centre d'études sur les responsabilités sociales, le développement durable et l'éthique. Août. 38 pages.

Vaaland, Terje I., Morten Heide and Kjell Grønhaug (2008). « Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context », *European Journal of Marketing*, 42, no. 9/10, p.927-953.

Van Marrewijk, Marcel (2003). « Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion », *Journal of business ethics*, 44, no.2-3, p.95-105.

Verstraete, Thierry, Jouison-Laffitte, Estèle (2009). « Business Model pour entreprendre - Le modèle GRP : théorie et pratique », Éditions de Boeck Université, coll. Petites Entreprises et entrepreneuriat, Paris, 181 pages.

Waller, David S. (2010). « Does Doing Good Do Good? : How Pro Bono Work May Benefit Advertising Agencies ». *Journal of advertising research*, December, p.440-449.

Waller, David, Alan T. Shao and Yeqing Bao (2010). « Client influence and advertising standardization: a survey of ad agencies », *The Service Industries Journal*, vol.30, no. 13, p.2151-2161.

Waller, David S. and Roman Lanis (2009). « Corporate social responsibility (CSR) disclosure of advertising agencies: an exploratory analysis of six holding companies' annual reports », *Journal of Advertising*, vol.38, no. 1, p.109-122.

West, Douglas C. (1997). « Purchasing professional services: the case of advertising agencies », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33, no.2, p.2-9.

Westerlund, Mika (2013). « Green Business Models to Change the World: How Can Entrepreneurs Ride the Sustainability Wave? ». TIM Lecture Series. *Technology Innovation Management Review*. July 2013, p.53–57.

Wheeler, David, Barry Colbert and R. Edward Freeman (2003). « Focusing on Value : Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World », *Journal of General Management*, vol. 28., no.3, p.1-28.

Yin, Robert K. (2009), « Case study research: Design and methods », 4ed. London, Los Angeles, New Delhi, Singapore, Washington DC.: Sage Publications.

Zednik, Anita and Andreas Strebinger (2008). « Brand management models of major consulting firms, advertising agencies and market research companies : A categorisation and positioning analysis of models offered in Germany, Switzerland and Austria », *Brand Management*, vol.15 (may), no.5, p.301-311.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entrevue

GUIDE D'ENTREVUE

Conception et implantation d'un modèle d'affaires intégrant la valeur sociale :
Le cas des agences de communication

La personne interrogée est avisée au préalable du déroulement et des buts du processus d'entrevue. Ce dernier s'échelonne sur trois rencontres, chacune durant d'une à deux heures. Les thèmes à couvrir sont regroupés en deux parties. Il s'agit (A) du portrait de l'entreprise et (B) des composantes et de l'implantation de son modèle d'affaires. L'objectif est de comprendre en profondeur l'agence sélectionnée.

Les entrevues se font préférablement en personne, mais des entretiens téléphoniques, par conférence vidéo ou par courriel sont à considérer si le candidat n'est pas disponible pour une ou des rencontre(s) en personne. Le candidat est invité à répondre au mieux de ses capacités aux différentes questions et à fournir de la documentation complémentaire si désiré (e.g. rapports annuels, chartes, programmes). Les formulaires de consentement pour l'utilisation des données recueillies sont signés avant ou au début des entretiens.

PARTIE A : PORTRAIT DE L'ENTREPRISE

Les buts de la partie A sont expliqués à la personne interrogée. Il s'agit d'une première discussion pour briser la glace et comprendre le contexte de création de l'agence. Une section aborde les caractéristiques de l'entrepreneur (ou leader) considérant son importance et son influence personnelle sur le développement et la culture de l'entreprise.

Profil du leader

Parlez-moi de vous

Follow up :
Quelle est votre formation ?
Votre cheminement professionnel ?
Quel(s) événement(s) est arrivé dans votre vie et fait la personne que vous êtes aujourd'hui ?
Comment décririez-vous votre personnalité?
Quelles sont vos forces en tant que dirigeant/entrepreneur? Quelles sont vos faiblesses?
Quelle est l'importance de la valeur éthique/sociale/environnementale dans votre vie en général? Et dans votre travail?

Historique

Racontez-moi l'histoire et la genèse de votre agence

Follow up :
Qu'est-ce qui vous a amené à la démarrer ?
Quelle était votre vision pour cette agence au moment de sa création ?
Comment a-t-elle évolué au fil du temps ?
Comment la voyez-vous dans 10 ans ?
Quels ont été les étapes ou les moments marquants de son histoire jusqu'à maintenant ?

PARTIE B : MODÈLE D'AFFAIRES | COMPOSANTES ET IMPLANTATION

Le concept de modèle d'affaires est expliqué brièvement à la personne interrogée. C'est important de comprendre qu'un modèle d'affaires est utilisé comme une représentation simplifiée d'une entreprise, aidant à mieux concevoir et analyser les activités organisationnelles. L'entrevue n'est pas basée sur une conception rigide d'un auteur particulier, mais regroupe un ensemble d'éléments récurrents ou jugés importants par les chercheurs. Des questions générales ou plus spécifiques se rapportent à chacune des trois parties principales d'un modèle d'affaires, i.e la création, la livraison et la captation de la valeur. Il est également important de noter que le concept théorique de modèle d'affaires fait strictement référence au « Quoi » de l'entreprise (conception idéale de l'agence, description de ses éléments distinctifs). Tous les détails du « Comment » concerne l'implantation du modèle d'affaires.

Création de la valeur

- Proposition de valeur

Culture
Comment décririez-vous la culture de votre agence?
Follow up :
Quelle est la philosophie de votre entreprise?
Quelles sont les valeurs ou croyances communes à vos employés?
Avez-vous un code d'éthique écrit ou formalisé?

Offre
Décrivez-moi l'offre votre agence
Follow up :
Qu'offrez-vous à vos différentes parties prenantes?
Comment définiriez-vous les activités responsables de votre agence?
Comment parlez-vous de votre agence à vos clients potentiels? à vos autres parties prenantes?
Avez-vous des documents qui synthétisent l'offre de votre agence?

Quelle est la forme légale de votre agence? (à but lucratif, OBNL, charité...)

Quels sont vos objectifs de performance (en termes financiers ou autres)?

Positionnement
Quel est votre positionnement?
Follow up :
Comment souhaitez-vous vous démarquer des autres agences de votre secteur?
Quelle est votre position actuelle par rapport à votre stratégie?
Comment évaluez-vous l'attractivité de votre marché - présente et future -?
Qui sont vos concurrents?
Que pensez-vous d'eux?

- Fabrication de la valeur

Structure
Décrivez moi la structure organisationnelle de votre agence
Follow up :
Quels sont les différents rôles ou postes existants dans votre agence?
Quels sont les départements ou divisions de votre agence?
Comment le pouvoir est-il distribué entre les employés?
Comment faites-vous pour maintenir ou faire évoluer cette structure?

Style de management/Leadership
Quel style de management adoptez-vous pour faire fonctionner votre agence?
Follow up :
Qui prend les décisions?

Comment les décisions sont-elles prises?
De quelles manières réussissez-vous à communiquer votre vision? à motiver vos employés?
Quel type de relation entretenez-vous avec vos employés? vos partenaires?

Systèmes et Processus

Quels systèmes ou processus utilisez-vous pour faire fonctionner votre agence? (ex. budgétisation, planification, système d'information...)

Follow up :

Avez-vous une procédure pour sélectionner les mandats?

Si oui, est-elle formelle?
Comment est-elle appliquée?

Utilisez-vous un système de contrôle ou de mesure de la performance?

Si oui, quels outils de mesure sont employés?
Quels sont vos critères de performance d'entreprise?

Avez-vous développé un système de récompense des employés? (ex. bonus, promotion, vacances...)

Si oui, quels sont vos critères de performance des employés et les récompenses qui y sont associées?

Capacités/Compétences | Personnes/Employés

Pouvez-vous me parler du personnel de votre agence?

Follow up :

Quelles sont les compétences de vos employés actuels?
Sur quelles compétences misez-vous pour développer votre agence?
Comptez-vous embaucher de nouvelles ressources?
Quelles caractéristiques recherchez-vous chez vos employés (au niveau de la formation, des compétences, de la personnalité, du comportement, etc.)?
Combien y a-t-il d'employés permanents à l'agence?
Faites-vous affaire avec des pigistes ou des stagiaires?
Allez-vous chercher de l'expertise externe? (ex. consultants, partenaires...)

Comment fonctionne la gestion de vos employés?

Follow up :

Comment vos employés sont-ils sélectionnés?
Avez-vous des mécanismes de formation des employés? de rétention? (e.g. conciliation travail-famille, télé-travail, horaire flexible...)
Avez-vous des programmes pour favoriser l'implication sociale ou les projets personnels de vos employés ?
À quoi ressemble une semaine type de travail (en terme de temps, charge de travail) ?

Ressources

Outre les ressources humaines, quelles ressources sont nécessaires au fonctionnement de votre agence?
Quelles ressources sont un atout pour la réalisation de votre stratégie?
Comment réussissez-vous à obtenir et gérer les ressources nécessaires à votre fonctionnement ?

Livraison de la valeur

• Segments

À qui s'adressent les services offerts par votre agence?

Follow up :

Qui sont vos principaux clients ?
Faîtes-vous affaires avec tous les annonceurs qui vous sollicitent ?
Avez-vous des critères de sélection des mandats et ou des clients? (e.g. critère « responsable »)

* Parties prenantes

Qui sont vos parties prenantes?
Comment les catégoriseriez-vous (sont-ils tous semblables ou ont-ils des caractéristiques différentes)?
Comment déterminez-vous quelles parties prenantes sont importantes pour votre agence?

- Canaux

Comment entretenez-vous les relations avec les parties prenantes de votre agence?
Follow up :
Les moyens utilisés sont-ils différents selon les parties prenantes à qui vous vous adressez? Si oui, en quoi?
Quels moyens utilisez-vous pour trouver de nouveaux clients?

Considérez-vous leurs perceptions ou leurs comportements?
Les impliquez-vous dans vos activités?
Si oui, à quelles étapes? (e.g. conception, pré-test, évaluation...)
De quelle façon réussissez-vous à obtenir les informations nécessaires à leur sujet?
Votre façon de développer et d'entretenir ces relations a-t-elle évolué au fil du temps?

Captation de la valeur

Atteignez-vous les objectifs que vous vous êtes fixé? (financiers, sociaux, environnementaux, etc.)

Comment votre agence est-elle profitable?
Follow up :
Quelles sont vos sources de revenus?
Quelle est votre structure de coûts (coûts variables, fixes, de transaction...)?
Quels sont les marges et le volume des revenus anticipés?
Quels autres bénéfices sont escomptés? (ex. satisfaction des employés, réputation, productivité...)

Croyez-vous que votre positionnement apporte une plus value?

Facteurs de succès ou d'échec

Quels sont, selon votre expérience, les facteurs de succès pour intégrer la valeur sociale ou environnementale à ses activités?

Et les facteurs d'échec ou les défis de gestion?
Follow up [pour les entreprises qui ont changé de modèle] :
Y a-t-il eu de la résistance de la part des employés lors de votre changement de modèle d'affaires?
Y a-t-il eu des problèmes lors de la transition d'un modèle à l'autre?

Annexe 2 : Modèles d'affaires des agences de communication responsables

	Mieux	Sidièse	Inoxia	Limite	RC2C
Propositions de valeur					
Valeur économique	**Clients** Vente de services : Conseil en stratégie de communication digitale *Spécialisation* Web	**Clients** Vente de services : Conseil en stratégie de communication et de développement durable Multi-canal et multi-disciplinarité *Expertises* : Communication responsable, communication auprès des parties prenantes, eco-communication	**Clients** Vente de services : Conseil en stratégie marketing et communication, communication responsable, studio de création, solutions interactives, atelier pré-presse et fabrication Multi-canal et multi-disciplinarité	**Clients** Vente de services : Campagnes en ligne et hors ligne, stratégies internet, conseil stratégique et schémas directeurs de com *Spécialisations* Web et Campagnes grand public / secteur non-marchand	**Clients** Vente de services : Communication et stratégies numériques incluant l'entière production des campagnes (hors-impression) Multi-canal et multi-disciplinarité *Spécialisations* Web
Valeur sociale	**Employés** Bonnes conditions de travail Salaires et avantages suppérieurs à l'industrie **Consommateurs / publics** Promotion de valeurs et de produits positifs Messages honnêtes et respectueux	**Employés** Bonnes conditions de travail Salaires et avantages suppérieurs à l'industrie **Consommateurs / publics** Promotion de valeurs et de produits positifs Messages honnêtes et respectueux	**Employés** Bonnes conditions de travail Salaires et avantages suppérieurs à l'industrie **Consommateurs / publics** Promotion de valeurs et de produits positifs Messages honnêtes et respectueux **Société / territoire** Développement des organisations locales	**Employés** Bonnes conditions de travail Salaires et avantages suppérieurs à l'industrie **Consommateurs / publics** Promotion de valeurs et de produits positifs Messages honnêtes et respectueux	**Employés** Bonnes conditions de travail Salaires et avantages suppérieurs à l'industrie **Consommateurs / publics** Promotion de valeurs et de produits positifs Messages honnêtes et respectueux **Société / territoire** Développement des organisations locales
Valeur environnementale	Méthodes de production plus écologiques Sensibilisation et éducation en faveur du respect de l'environnement	Méthodes de production plus écologiques Sensibilisation et éducation en faveur du respect de l'environnement	Méthodes de production plus écologiques Sensibilisation et éducation en faveur du respect de l'environnement	Méthodes de production plus écologiques Sensibilisation et éducation en faveur du respect de l'environnement	Méthodes de production plus écologiques Sensibilisation et éducation en faveur du respect de l'environnement

	Mieux	Sidièse	Inoxia	Limite	RC2C
Interface externe					
Parties prenantes bénéficiaires	**Clients** Grandes entreprises privées, vertes ou non (pas de grande consommation) Petites entreprises (à but lucratif ou non) **Consommateurs / Publics**	**Clients** Grandes entreprises privées « malades » (pas de sujets qui vont à l'encontre de leurs valeurs, ex. crédit ou tabac) **Consommateurs / Publics**	**Clients** Grandes entreprises privées (pas de sujets qui vont à l'encontre de leurs valeurs, ex. aéroports ou pétrole) **Territoire** **Actionnaire** (Groupe Évolution)	**Clients** Petites ou grandes organisations du secteur non-marchand (60%) Entreprises privées (20%) Secteur public (20%) **Société civile**	**Clients** Collectivités et organisation des secteurs publics et parapublics (60%) Entreprises privées (40%) (pas de grande distribution) **Consommateurs / Publics** **Territoire / Communauté locale**
Relations	**Clients** Expertise / conseil **Autres parties prenantes** Responsabilité	**Clients** Partage d'informations, de connaissances Franchise **Autres parties prenantes** Transparence Sensibilisation / information	**Clients** Accompagnement en profondeur Indépendance **Autres parties prenantes** Honnêteté	**Clients** Co-production Indépendance Remise en question/ Questionnement **Autres parties prenantes** Confiance Expression des idées/ dialogue	**Clients** Respect Écoute Confiance Honnêteté Apporter des réflexions **Autres parties prenantes**
Canaux	**Clients :** Canaux classiques pour le démarchage de clients ou les soumissions. Parfois, contact d'un client qui cherche une agence éco-responsable. **Autres parties prenantes :** Événements, conférences internes ou externes, rencontres et groupes de travail et bouche-à-oreille				

	Mieux	Sidièse	Inoxia	Limite	RC2C
Infrastructure					
Activités	**Relatives à la dimension économique** Recherche de clients Conception des campagnes Coordinnation des employés et pigistes Mesure d'efficacité des campagnes **Relatives à la dimension sociale** Gestion responsable des employés Implication sociale **Relatives à la dimension environnementale** Éco-gestes Éco-conception des campagnes **Activités transversales** *Pas de processus ou de filtre formels pour la sélection des clients* Formation et sensibilisation des parties prenantes Implication profesionnelle	**Relatives à la dimension économique** Recherche de clients Conception des campagnes Mesure d'efficacité des campagnes **Relatives à la dimension sociale** Gestion responsable des employés Implication sociale **Relatives à la dimension environnementale** Éco-gestes Éco-conception des campagnes **Activités transversales** *Pas de processus ou de filtre formels pour la sélection des clients* Formation et sensibilisation des parties prenantes Implication profesionnelle Recherche et développement Mesure et certification	**Relatives à la dimension économique** Recherche de clients Conception des campagnes Production Coordinnation des employés et pigistes Mesure d'efficacité des campagnes **Relatives à la dimension sociale** Gestion responsable des employés Implication sociale Redistribution / philantropie **Relatives à la dimension environnementale** Éco-gestes Éco-conception des campagnes **Activités transversales** Sélection des clients Formation et sensibilisation des parties prenantes Implication profesionnelle Recherche et développement Mesure et certification	**Relatives à la dimension économique** Recherche de clients Conception des campagnes Coordinnation des employés et pigistes Mesure d'efficacité des campagnes **Relatives à la dimension sociale** Gestion responsable des employés Implication sociale **Relatives à la dimension environnementale** Éco-gestes Éco-conception des campagnes **Activités transversales** Sélection des clients Formation et sensibilisation des parties prenantes Implication profesionnelle Recherche et développement Mesure	**Relatives à la dimension économique** Recherche de clients Conception des campagnes Production Mesure d'efficacité des campagnes **Relatives à la dimension sociale** Gestion responsable des employés Implication sociale **Relatives à la dimension environnementale** Éco-gestes Éco-conception des campagnes **Activités transversales** Sélection des clients Formation et sensibilisation des parties prenantes Implication profesionnelle Recherche et développement Mesure et certification
Ressources	**Humaines** Salariés et stagiaires Plusieurs pigistes **Connaissances et outils par rapport au développement durable et à la communication responsable** **Matérielles/physiques** Approvisionnement responsable (papier, café...) Mobilier et bureau (bâteau) usagés **Temps et énergie**	**Humaines** Salariés et stagiaires Quelques pigistes **Connaissances et outils par rapport au développement durable et à la communication responsable** **Matérielles/physiques** Approvisionnement responsable (papier, café...) **Financières** (certification) **Temps et énergie**	**Humaines** Salariés et stagiaires Quelques pigistes **Connaissances et outils par rapport au développement durable et à la communication responsable** **Matérielles/physiques** Approvisionnement responsable (papier, café...) **Financières** (éco-système Darwin) **Temps et énergie**	**Humaines** Salariés et stagiaires Quelques pigistes **Connaissances et outils par rapport au développement durable et à la communication responsable** **Matérielles/physiques** Approvisionnement responsable (papier, café...) **Temps et énergie**	**Humaines** Salariés Jamais de pigistes **Connaissances et outils par rapport au développement durable et à la communication responsable** **Matérielles/physiques** Approvisionnement responsable (papier, café...) **Financières** (certification) **Temps et énergie**
Partenaires	**Partenaires** Associations et réseaux professionnels **Fournisseurs** Classiques (imprimeurs, papetiers, objets promotionnels, artistes, boîtes de production...)	Associations et réseaux professionnels Concurrents Cabinets de consultation Experts individuels Syndicat professionnel Fournisseurs classiques (imprimeurs, papetiers, objets promotionnels, artistes, boîtes de production...)	Associations et réseaux professionnels Concurrents Élus Fournisseurs classiques (imprimeurs, papetiers, objets promotionnels, artistes, boîtes de production...)	Associations et réseaux professionnels Concurrents Cabinets de consultation Experts individuels Syndicat professionnel Fournisseurs classiques (imprimeurs, papetiers, objets promotionnels, artistes, boîtes de production...)	Lieux d'échange / Associations / Comités Région Fournisseurs classiques (imprimeurs, papetiers, objets promotionnels, artistes, boîtes de production...)

	Mieux	Sidièse	Inoxia	Limite	RC2C
Relations	**Employés** Démocratie Ouverture Respect Participation **Fournisseurs** Transactionnelle	**Employés** Dialogue Participation du personnel Fidélité **Partenaires** Expert/conseil, formation, accompagnement, challenge Amitié	**Employés** Investissement demandé Ouverture Discussion de qualité Encourager l'expression des idées, des initiatives **Partenaires** Investissement financier et collaboration	**Employés** Confiance Expression des idées/ dialogue Collaboration **Partenaires**	**Employés** **Partenaires** Développement mutuel Clarté Partage, Collaboration Soutien financier **Fournisseurs** Aide à la prestation Éviter toutes les situations de fragilisation des soustraitants et des fournisseurs Pas nécessairement des copains

	Mieux	Sidièse	Inoxia	Limite	RC2C
Aspects économiques, sociaux et environnementaux					
Valeur créée (bénéfices)	**Économique** *Directe* - Revenus de prestation de services *Indirecte* - Notoriété et réputation - Reconnaissance (gagner des prix) - Satisfaction et fidélité des clients - Gains de clients - Créativité des employés **Sociale** Satisfaction et fidélité des employés **Environnementale** Limitation des impacts écologiques négatifs Perceptions et comportements de consommation des parties prenantes plus respectueux de l'environnement	**Économique** *Directe* - Revenus de prestation de services *Indirecte* - Notoriété et réputation - Gains de compétences - Applications de candidats - Richesse de la création **Sociale** Satisfaction et fidélité des employés **Environnementale** Limitation des impacts écologiques négatifs Perceptions et comportements de consommation des parties prenantes plus respectueux de l'environnement	**Économique** *Directe* - Revenus de prestation de services *Indirecte* - Notoriété et réputation - Gains de compétences **Sociale** Satisfaction et fidélité des employés Santé des organismes locaux **Environnementale** Limitation des impacts écologiques négatifs Perceptions et comportements de consommation des parties prenantes plus respectueux de l'environnement	**Économique** *Directe* - Revenus de prestation de services *Indirecte* - Notoriété et réputation - Reconnaissance (gagner des prix) - Gains de clients - Satisfaction et fidélité des clients **Sociale** Satisfaction et fidélité des employés Santé des organismes locaux et nationaux **Environnementale** Limitation des impacts écologiques négatifs Perceptions et comportements de consommation des parties prenantes plus respectueux de l'environnement	**Économique** *Directe* - Revenus de prestation de services *Indirecte* - Satisfaction et fidélité des clients - Gains de clients - Productivité des employés **Sociale** Satisfaction et fidélité des employés Santé des organismes locaux **Environnementale** Limitation des impacts écologiques négatifs Perceptions et comportements de consommation des parties prenantes plus respectueux de l'environnement
Coûts	**Économiques** Salaires Prime sur les achats responsables Renonciation à des profits - Pro Bono ou mandats moins payants	**Économiques** Salaires Prime sur les achats responsables Renonciation à des profits	**Économiques** Salaires Prime sur les achats responsables Renonciation à des profits	**Économiques** Salaires Prime sur les achats responsables Renonciation à des profits - Pro Bono ou mandats moins payants	**Économiques** Salaires Prime sur les achats responsables