

HEC Montréal

**L'agilité des marques responsables en temps de crise :
l'adaptation des B Corp face à la Covid-19**

par

Mathilde Hennebelle

Sciences de la gestion - marketing

Sous la direction

Jonathan Deschenes, Ph. D

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise en sciences en gestion marketing
(M. Sc.)

Septembre 2023
© Mathilde Hennebelle, 2023

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2023-5129

Titre du projet de recherche : L'adaptation du marketing des entreprises B-Corporation et la crise de la COVID-19

Chercheur principal :
Mathilde Hennebelle,

Directeur/codirecteurs :
Jonathan Deschênes
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 08 août 2022

Date d'entrée en vigueur du certificat : 08 août 2022

Date d'échéance du certificat : 1er août 2023



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2022-08-08 à 17:57

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2023-5129 - Mathilde_Hennebelle_mémoire

Titre du projet de recherche : L'adaptation du marketing des entreprises B-Corporation et la crise de la COVID-19

Chercheur principal :
Mathilde Hennebelle

Directeur/codirecteurs :
Jonathan Deschênes

Date d'approbation initiale du projet : 08 août 2022

Date de fermeture de l'approbation éthique : 03 juillet 2023



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2023-07-05 à 11:57

Sommaire

Dans un contexte où la crise de la Covid-19 est venue bouleverser le monde entrepreneurial, l'agilité et la RSE se trouvent être des ressources essentielles pour survivre. D'un côté, l'agilité permet de s'adapter aux changements de modes de consommation, de l'autre, la RSE favorise l'écoute des employés et autres parties prenantes.

La littérature marketing explore sommairement la relation entre ces deux concepts, mais elle n'établit que très peu de liens concrets dans le domaine du marketing. Elle ne semble pas non plus avoir explorée cette relation en entreprise. C'est pourquoi, cette recherche pose la problématique suivante : comment les entreprises pratiquant un marketing responsable ont-elle pu bénéficier de ces pratiques pour s'adapter face à la crise de la Covid-19? En découle donc deux objectifs que sont de mettre en lumière des liens clairs entre RSE et agilité dans le domaine marketing, et d'étudier ces liens au sein de huit marques responsables (B Corp) en temps de crise.

Pour satisfaire le premier objectif, une revue de la littérature, dans laquelle chacune des notions est étudiée systématiquement, est mise sur pied. Par la suite, afin d'étudier la présente relation intra-conceptuelle, il convient de conduire des entretiens individuels semi-structurés et d'analyser les données publiques. Ainsi, les participants sont choisis de manière non-probabiliste, sur une base de volontariat.

Au travers d'une méthodologie qualitative rigoureuse, les entrevues sont alors analysées pour fournir des résultats aux objectifs soulevés. Ces résultats sont orientés autour de trois axes : la croissance alternative, le *care* et la recherche de solutions marketing. À la suite de ces résultats, la chercheuse conclut que les pratiques de RSE renforcent le niveau d'agilité pour les entreprises en temps de crise. Par la suite, les apports théoriques de l'étude sont donc discutés, et des implications managériales, limites d'étude et avenues de recherche sont présentées.

Mot clés : RSE, agilité, Covid-19, B Corp, marketing responsable, gestion de crise, réactivité, flexibilité, résilience, adaptabilité, Triple Bottom Line.

Table des matières

Liste des tableaux.....	6
Remerciements	7
Introduction.....	8
Chapitre I : Revue de la littérature	15
1. Responsabilité sociale en entreprise	15
1.1. Survol historique de la RSE	15
1.2. Définir brièvement la RSE.....	17
1.3. Responsabilité sociale en marketing.....	23
1.3.1. TBL : pratiques du marketing responsable	27
1.3.2. Transformations du mix marketing : 4P à 4C.....	28
2. Agilité : origines et définitions	29
2.1. Composantes de l'agilité organisationnelle	30
2.2. Conséquences pour l'organisation	32
2.3. Marketing et agilité.....	33
3. Liens entre le marketing, responsabilité et agilité	37
Chapitre II : méthodologie.....	40
1. Choix méthodologiques	40
1.1. Approche qualitative.....	40
1.2. Entrevues individuelles semi-structurées.....	42
1.3. Choix de l'échantillon.....	42
2. Présentation du guide d'entrevue.....	45
3. Échantillonnage.....	46
4. Analyses.....	49
5. Éthique dans la recherche	50
Chapitre III : Résultats	52
1. Présentation des entreprises	52
1.1. La Fourmi Bionique	52
1.2. Oneka Éléments	53
1.3. The Unscented Company (Baléco inc.)	54
1.4. Näak	55
1.5. Republik.....	56
1.6. Kotmo	57
1.7. Niché.....	58
1.8. Rablab	58

2. Analyse des données	59
2.1. L'agilité ancrée dans une notion élargie de la croissance amenée par l'entreprise responsable	59
2.1.1. Évoluer constamment non pour faire plus, mais pour faire le bien	60
2.1.2. Croître non pas individuellement, mais collectivement.....	64
2.2. La logique de care, comme base de la résilience et de la flexibilité	66
2.2.1. Compatir avec le consommateur pour mieux s'adapter à sa réalité.....	67
2.2.2. Employees first : un remède organisationnel.....	70
2.2.3. Self-care : l'origine d'une culture d'entreprise robuste	73
2.3. De nouvelles solutions marketing ancrées dans des valeurs morales profondes	76
2.3.1. Développement de produits certes réactifs, mais surtout éthiques	76
2.3.2. Communications repensées : entre transparence et honnêteté.....	79
2.3.3. Branding : entre encouragements et solidarité réciproque.....	82
2.3.4. Étude de cas : Näak, un exemple de manifestation extrême d'agilité ...	85
Chapitre IV : Discussion	88
1. Apports théoriques	88
2. Impacts de l'hyper agilité sur les pratiques de marketing responsables	90
Chapitre V : Conclusion	94
1. Implications managériales	94
2. Limites de l'étude	96
3. Avenue de recherches	97
Annexes	99
Bibliographie	117
Médiagraphie.....	128

Liste des tableaux

Tableau 1. Définitions mondiales de la RSE (tiré de l'ouvrage Corporate Social Responsibility: In Global Context) (p. 19)

Tableau 2. Définitions récentes du marketing responsable (p. 24-25)

Tableau 3. Affirmation et définitions autour de l'agilité marketing (p. 34)

Tableau 4. Marques retenues pour l'étude (p. 47)

Remerciements

Je tiens à remercier Jonathan Deschênes, pour ses encouragements et son soutien continu au travers de ce processus. De par son approche pédagogique très humaine, il a su me faire appréhender le mémoire à la façon d'une montagne qui aurait pu paraître infranchissable, mais qui m'était en réalité accessible. Chaque section de ce mémoire a été durement travaillée, en faisant et défaisant continuellement afin d'obtenir une belle qualité de recherche et des acquis profonds sur les sujets de la RSE et de l'agilité. En cela Jonathan a été une épaule très attentive, toujours disposé à m'encourager positivement, même s'il a parfois été difficile d'imaginer l'arrivée à ce parcours.

Par la suite, je souhaite remercier les huit entreprises B Corp qui m'ont fait confiance, et qui m'ont également accordé de leur temps au travers d'entrevues enrichissantes et très formatrices. Le premier contact avec les marques n'étant pas nécessairement toujours évident, je tiens à souligner la merveilleuse aide de Martin Bertrand, qui m'a ouvert les portes de son réseau B Corp. Il est donc important pour moi de souligner la bienveillance de Martin, qui a fortement contribué à la mise à bien de mon projet.

Je ne puis écrire ces remerciements sans mentionner également mon ancien colocataire, Paul. D'un point de vue plus personnel, il a été d'un soutien incroyable au quotidien dans ma motivation et mon avancée académique. Merci également à Maxime, qui a su être d'une aide très significative face aux difficultés rencontrées en fin de parcours.

De la même façon, je remercie ma famille qui a aussi eu un rôle important dans l'achèvement de ce mémoire. Je tiens à citer spécifiquement mes grands-parents, des personnes toujours rationnelles et de bons conseils.

Mathilde Hennebelle

Introduction

Dans un monde marqué par des changements constants d'environnement, les entreprises contemporaines doivent faire face à des menaces incertaines et à des conflits imprévisibles (Mack et al., 2016). Cet état de doute et d'évolution perpétuelle peut être résumé par l'acronyme VUCA. Plus généralement, les lettres de l'acronyme VUCA se reportent à la volatilité (imprévisibilité de la nature, vitesse, volume et ampleur du changement), l'incertitude ou *uncertainty* (imprévisibilité des événements et problèmes), la complexité (facteurs et causes de problèmes, résultant de l'environnement commercial de plus en plus complexe à saisir) et l'ambiguïté (insuffisance au niveau de la clarté des événements) (Ibid). Mack et al. (2016, p.6), décrivent alors VUCA comme étant « un ordre mondial où les menaces sont à la fois diffuses et incertaines, où les conflits sont inhérents mais imprévisibles, et où notre capacité à défendre et à promouvoir nos intérêts nationaux peut être limitée par des contraintes en termes de ressources matérielles et humaines. En bref, un environnement marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté.

La crise de la Covid-19 s'insère dans ce contexte VUCA dans la mesure où elle marque un changement important dans l'histoire du XXI^e siècle. La situation sanitaire, qui lui est associée, se trouve être une menace importante pour les entreprises, et ce en lien avec son contexte d'incertitudes et d'imprévisibilité. En effet, il était difficile, en mars 2020, d'imaginer que la pandémie s'étendrait sur près de deux ans au Québec. Les différentes vagues instaurent alors un climat de doutes quant à la reprise des activités économiques. Alors qu'en juillet 2020 certaines mesures ont été levées, le gouvernement peine à ralentir l'infection : le 23 août, c'est officiellement le début d'une nouvelle vague (INSPQ, 2022). Pour les entreprises, ce n'est pas sans conséquence : les PME menacent à tout moment de fermer leurs portes, sans compter que le nombre de faillites commerciales ne cesse d'augmenter au Québec (Benessaïeh, 18 août 2022). En raison des confinements successifs, certains secteurs d'activités sont naturellement plus susceptibles d'éprouver de la difficulté à se relever que d'autres (comme la construction, l'hébergement ou la restauration).

Outre les complications économiques, les dirigeants doivent également composer avec les désagréments liés au travail à distance, ce qui pose des enjeux de motivation, productivité, clarté des attentes, etc (École de la fonction publique du Canada, 2020). Pour aider à cette gestion complexe des équipes, une nouvelle lecture de VUCA fait alors son entrée le 8 juin 2020 : l’acronyme se transforme en vision (ex. : affronter les obstacles), compréhension¹ (ex. : voir les besoins de l’équipe), clarté (ex. : bien communiquer sa vision) et agilité (s’adapter). VUCA se présente alors comme un antidote agile et responsable dans les pratiques managériales et de marketing en temps de crise. Il devient un “outil de travail [fournissant] des conseils sur la gestion d'une équipe qui fait face à de l'incertitude, de la complexité ou de l'ambiguïté” (Ibid). Ainsi, il souligne l'importance de diriger avec sens des responsabilités, intégrité, adaptation et résilience.

Le VUCA moderne présente alors l’agilité comme un atout organisationnel crucial pour survivre pendant la pandémie. Elle permet également de s’adapter aux nouvelles tendances du marché (notamment le commerce électronique) et de continuer à fournir des propositions de valeurs intéressantes à des consommateurs dont les besoins ont évolué (Kalika, 2020). Dans son ouvrage, Kalika (2020) identifie, entre autres, un besoin consommateur émergent pour l'accessibilité des produits et la facilité d’achat en ligne. En effet, “le client qui ne pouvait plus venir au produit a apprécié les marques qui ont rendu possible que les produits viennent à lui” (p. 223).

Considérant le climat de nouveauté commun à tous, la pandémie fait émerger solidarité et entraide au sein de la société. Dans le domaine marketing, ces valeurs se traduisent au travers de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Selon Kramer (2020), “un grand nombre d’[...]entreprises parlent de leurs valeurs ou de la façon dont elles se soucient de leurs employés et des autres parties prenantes. La crise du coronavirus est le moment pour eux de respecter cet engagement” (2020, traduction libre).

¹ Traduction de l’anglais *Understanding*

La littérature scientifique explore de façon abondante ce concept de RSE. En effet, depuis le début du XXe siècle, les écrits sur la RSE se sont multipliés jusqu'à devenir omniprésents dans notre société contemporaine. En marketing, les auteurs s'accordent sur l'importance de développer des relations durables entre la marque et la société dans son ensemble (Emery, 2012; Martin et Schouten, 2012; Belz et Peattie, 2012; Rudawska, 2018; Ertz, 2021; Carvill, Butler et Evans, 2021; Sharma, Kaur et Syan, 2021).

L'agilité demeure, en revanche, un sujet d'intérêt plus récent. Elle n'émerge réellement qu'à la fin du XXe-début XXIe siècle, en lien avec les domaines manufacturier et informatique. La littérature moderne tend à souligner ses effets positifs sur la performance organisationnelle (Bernardes and Hanna, 2009; Gligor, Holcomb et Stank, 2013). Dans un contexte marketing, certains auteurs ont tenté de définir l'agilité marketing comme une notion à proprement parler (Poolton, Ismail, Reid et Arokiam, 2006; Accardi-Petersen, 2011; Zhou et al., 2018; Hagen et al., 2018), quand d'autres se réfèrent au Marketing Agile (Smart, 2016; Ewel, 2020; Brinker, 2016; Fryrear, 2020). Tous s'accordent minimalement sur l'importance d'adopter une approche centrée sur le consommateur, réactive aux fluctuations du marché. Et ce, en lien avec la multiplication des points de contact clients et à la forte concurrence sur le marché, qui changent la façon de consommer (Kalaighnam et al., 2021).

Joindre RSE et agilité pourrait présenter un avantage concurrentiel pour les entreprises. Dans son article, Meijers (2021) explore cette relation de façon préliminaire. Elle y expose que les entreprises les plus responsables socialement réussissent sur le long terme, car elles questionnent (de façon systématique) chaque nouveau mode de production et de consommation. Cette rétroaction est, en partie, possible grâce à l'agilité organisationnelle qui "évite les silos et favorise la mobilité interne" (Meijers, 2021). L'agilité viendrait donc renforcer les pratiques de RSE, ce qui accroîtrait la performance des entreprises. Sinapin (2021) évoque également cette relation, en mentionnant que l'agilité organisationnelle (dans ses innovations et stratégies) ne peut, de facto, pas dépasser certaines limites écologiques et sociétales. Cette relation est d'autant plus pertinente, que la crise de la COVID-19 en a fait ressortir sa plus-value pour survivre à ce nouveau climat douteux et

incertain. En effet, les entreprises ont été amenées à réagir rapidement et ce, sans pour autant négliger leurs responsabilités sociales vis-à-vis de leurs parties prenantes. Pour Berger-Douce (2021), il existe des “relations étroites entre des pratiques de RSE ancrées dans la culture de l’entreprise et sa capacité à affronter avec intelligence et agilité une crise majeure comme celle de la Covid-19, autrement dit à faire preuve de résilience” (p. 111).

Or, malgré l’intérêt que représente une gestion à la fois responsable et agile pour les entreprises, seuls 4% des écrits sur l’agilité évoquent un lien avec la RSE (basé sur le corpus d’auteurs recensé par Sinapin en 2021). À ce jour, la littérature n’explore donc que très sommairement les relations entre RSE et agilité, d’autant plus que très peu d’auteurs semblent s’y être intéressés dans un contexte marketing. De ce fait, He et Harris (2020) apportent une contribution notable à la littérature marketing, puisqu’ils mettent en perspective RSE, éthique de consommation et Covid-19. Ils en arrivent à la conclusion que la crise offre, aux entreprises, de grandes opportunités de s’impliquer dans de nouvelles initiatives de RSE. Néanmoins, ayant conscience de leur proximité temporelle avec la crise, les auteurs soulignent le caractère exploratoire de l’étude : ils n’émettent que des pistes de réflexions quant à l’impact de la pandémie sur le long terme.

L’étude des écrits modernes sur la RSE et l’agilité a permis de mettre en lumière l’existence de liens préliminaires entre ces deux concepts, qui se renforcent mutuellement. D’une part, la gestion agile implique d’intégrer des dimensions sociales, écologiques et de parties prenantes (Sinapin, 2021). De l’autre, la pratique de RSE se consolide au travers de la capacité des entreprises à s’adapter (Meijers, 2021). Cette relation est d’autant plus pertinente en situation de Covid-19, qu’elle constitue un atout pour survivre sur le marché. Dans un contexte marketing, elle peut se traduire par l’adoption de stratégies responsables résilientes pour répondre aux changements d’habitudes de consommation.

Toutefois, cette analyse de la littérature a également permis l’identification de lacunes en lien avec le métissage conceptuel, la rétroaction face au phénomène et l’application au domaine managérial. En effet, en plus de n’explorer que sommairement les caractéristiques communes à l’agilité et la RSE, la relation n’apparaît pas comme ayant été explorée

empiriquement auprès d'entreprises pratiquant un marketing responsable en temps de pandémie. Or, afin de soutenir l'élaboration de connaissances pratiques sur le phénomène, il conviendrait d'explorer cette relation in situ.

Ces présents gap permettent ainsi, au chercheur, une opportunité d'apporter une contribution significative à la littérature. Dans cette optique, ce mémoire pose la problématique suivante : *comment les entreprises pratiquant un marketing responsable ont-elle pu bénéficier de ces pratiques pour s'adapter face à la crise de la Covid-19?* Pour y répondre, des liens conceptuels clairs entre RSE et agilité dans le domaine marketing sont établis. Cette relation théorique est ensuite analysée au sein de huit marques certifiées B Corp, dans le contexte de la pandémie de 2020. Au travers d'entrevues en profondeur et d'analyses de données publiques sur les entreprises, un portrait a été dressé quant à l'importance de la responsabilité dans l'adaptation des stratégies marketing de crise. Pour que l'échantillon soit le plus représentatif des B Corp dans leur ensemble, des critères de sélection sont définis en fonction du type d'échange (B to C, B to B - produit; et B to B - service) et du score de certification (préférence pour les marques en tête de liste).

Le choix de n'interroger que des marques certifiées B Corp, découle naturellement du fait qu'elles présentent un certain nombre de critères responsables pertinents à l'étude. Et ce, en plus d'être considérées comme étant les plus responsables sur le marché². En effet, la certification B Corp tend à évaluer, de façon systématique, l'ensemble de l'impact social et environnemental des entreprises³. Les marques sont notées sur les aspects suivants : la gouvernance, les employés, la communauté, l'environnement et les clients. Elles sont également soumises à une réévaluation tous les trois ans, ce qui leur vaut une assurance constante de qualité. En cela, la certification s'efforce à représenter la responsabilité dans sa globalité et laisse place à une marge constante de progression.

D'un point de vue marketing, la certification B Corp s'avère également être pertinente dans la mesure où plusieurs de ses éléments touchent aux pratiques de marketing responsables.

² Source : www.bcorporation.net. Consulté le 1er juillet 2023

³ Source : Ibid.

D'une part, B Corp a un ancrage profond dans le respect des trois aspects du Triple Bottom Line, à savoir la société, l'économie et la planète (Belz et Peattie, 2012). Aussi, la certification met l'accent sur la considération, à même hauteur, de toutes les parties prenantes dans les organisations : elle encourage l'établissement de relations durables. Dans l'étude sur la convergence entre RSE et agilité, B Corp devient alors un terrain intéressant à explorer. Pour des raisons évidentes de facilitation de la collecte de données, et pour enrichir la littérature scientifique du Québec, les B Corp ont été sélectionnées en fonction de leur localisation sur le territoire québécois. Ce choix méthodologique vient s'ajouter aux critères de sélection établis plus haut.

En vue de répondre à la problématique, le présent mémoire se décompose en cinq chapitres. À la suite de cette introduction, une revue de littérature traite des concepts préalablement établis à savoir la RSE, puis l'agilité (chapitre I). Premièrement mis en lumière dans une perspective managériale, ils sont ensuite replacés dans le domaine de cette étude : le marketing. Le chapitre se termine par l'élaboration de caractéristiques communes à la RSE, l'agilité et le marketing. L'approche méthodologique est ensuite exposée (chapitre II). Chaque étape du processus de recherche y est alors justifiée : choix méthodologiques (recherche qualitative, entrevues individuelles semi-structurées et analyse de données publiques), guide d'entrevue, échantillonnage (B Corp); analyse des données (analyse des données publiques et entrevues). La dernière partie est consacrée aux précautions éthiques, qui ont été prises pour ce mémoire. En découlent les résultats de la recherche (chapitre III). Cette section débute par un portrait de chacune des marques participantes à l'étude. S'ensuit l'analyse des résultats obtenus. Celle-ci se décompose en trois parties : en premier, il s'agit de placer les marques dans une logique de croissance alternative. C'est, d'ailleurs, cette vision de la croissance qui amène les marques à s'ancrer profondément dans le *care*, deuxième thème des résultats. Il est, ensuite, possible de faire la démonstration du *care* comme base de la résilience et de la flexibilité marketing. Le *care* ancrant déjà fortement les marques responsables dans des valeurs morales, cela amène naturellement à explorer ensuite comment ces valeurs génèrent de nouvelles solutions pendant la crise. Pour finir, une discussion est présentée autour de thématiques qui ont émergé à la suite de ces résultats (chapitre IV). Dans un premier temps, cette discussion met en lumière les principaux

apports théoriques qui ressortent de l'étude. Par la suite, elle vient questionner les impacts d'une agilité poussée à l'extrême sur la gestion responsable. Cela conduit à une conclusion avec implications managériales, limites de l'étude et futures avenues de recherche (chapitre V).

Chapitre I : Revue de la littérature

Afin d'offrir un cadre théorique à ce mémoire, il convient de se pencher sur les notions de responsabilité sociale (RSE) et d'agilité. Deux notions largement abordées dans la littérature, mais dont peu de relations exhaustives ont été établies jusqu'à lors. De ce fait, le présent chapitre veut dresser un portrait approfondi de la RSE et de l'agilité afin d'identifier par la suite des caractéristiques précises, communes à ces concepts. Il est donc question d'aborder différents aspects : à savoir l'histoire de leur émergence, les implications théoriques et pratiques sous-tendues, les champs d'application, etc. Bien que ce mémoire se veuille ancré dans une perspective marketing, il convient d'explorer la RSE et l'agilité dans différents domaines d'application (et en particulier le management). L'objectif en est de comprendre l'évolution de la notion et sa pertinence dans l'univers marketing, afin de faciliter les rapprochements inter-conceptuels.

1. Responsabilité sociale en entreprise

La section qui suit a pour but d'explorer le concept de la responsabilité sociale en entreprise, notion qui foisonne dans la littérature, mais surtout qui est très pertinente dans notre société actuelle. Pour ce faire, il convient premièrement d'en approfondir ses origines : de la concentration des activités responsables (archaïques) en lien avec la religion, à la rupture moderne. Ensuite, il va être question de passer au travers d'écrits scientifiques et managériaux, afin de cerner au mieux tous les aspects que sous-tendent ce concept complexe. Finalement, la responsabilité sociale sera regardée du point de vue du marketeur : c'est donc le marketing responsable qui sera mis à l'étude.

1.1. Survol historique de la RSE

Avant 1950 très peu nombreux sont les écrits qui réfèrent à la responsabilité sociale en entreprise telle que définie aujourd'hui. Ses débuts en sont davantage rattachés aux écrits de John Maurice Clark (1916). En effet, il est le premier à proposer concrètement d'étendre

les responsabilités entrepreneuriales à la sphère du social. Au début du XIXe siècle, Owen (1813) et Fourier (1846) mettaient déjà l'emphasis sur le bien-être commun, en cherchant à créer des communautés coopératives et harmonieuses. Clark aborde, quant à lui, les questions économiques dans une perspective moins utopique : il en arbore une vision plus traditionnelle et théorique. En cela, il est alors considéré comme le pionnier de la RSE d'aujourd'hui.

De nombreux dirigeants suivent cette même voix, et en particulier le fameux protagoniste réputé pour sa proposition de modèle d'organisation et de développement d'entreprise : Henri Ford. Ce dernier fait effectivement partie des premiers dirigeants à reconnaître sa responsabilité face à la société (Heald, 1961). En introduisant les notions de paternalisme et de philanthropie en entreprise, il contribue ainsi à la remise en cause de la société capitaliste de l'époque (Mignon et Sarant, 2016). Ce sont les prémisses de l'ère moderne pour la RSE⁴ : les dividendes des actionnaires sont limités afin d'augmenter le salaire des employés, et des chaînes de montage sont financées. Les conséquences sont telles que les prix baissent, ce qui favorise le pouvoir d'achat des consommateurs (Ibid, 2016).

Entre les années 1950 et 1970, la RSE commence véritablement à prendre de l'ampleur, et ce, en lien avec la place de plus en plus importante de l'entreprise dans la société. Pour Bowen (1953), les décisions et actions de l'homme d'affaire affectent les parties prenantes, employés et clients de l'entreprise. De ce fait, la prise de décision doit être modifiée en conséquence afin de tenir compte de l'impact tangible des grandes entreprises sur la société (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir et Davídsdóttir, 2019). Davis (1960) rejoint les propos de Bowen en mentionnant que "les responsabilités sociales des hommes d'affaires doivent être proportionnelles à leur pouvoir social" (page 71, traduction libre). La deuxième partie du XXe siècle marque alors une évolution nette pour la RSE, car elle donne fortement lieu à une amélioration de la qualité de vie (progrès technologiques, politiques sociales, droits des travailleurs, accès à l'éducation et aux soins de santé, etc.) (Bowen, 1953). En 1960, David insiste alors sur la nécessité présente, pour les entreprises, de prendre en compte leur

⁴ À noter ici que la vision *fordienne* de la RSE, que nous offre la littérature, comprend des limites. En effet, il est important de la remettre en perspective, en gardant à l'esprit qu'il ne s'agit là que des débuts du paradigme. Dans les faits, le fordisme reste très axé sur la productivité : tâches répétitives et aliénantes, employés ayant une pression constante de produire plus, etc...

impact social et environnemental. Plus tard, en 1971, la Commission du développement économique américaine "demande [concrètement] aux entreprises commerciales de contribuer davantage à la qualité de vie américaine, plutôt que de simplement fournir des quantités de biens et de services. Dans la mesure où les entreprises existent pour servir la société, leur avenir dépendra de la qualité de la réponse de la direction aux attentes changeantes du public" (p. 16, traduction libre).

Les années 1980-90 sont principalement marquées par l'ouvrage de Freeman (1984), qui théorise les revendications organisationnelles, provenant de groupes sociaux, comme étant les parties prenantes de l'entreprise (*stakeholders*). La notion de responsabilité sociale connaît alors un nouvel apport conceptuel : la théorie des parties prenantes permet de concrétiser les démarches de RSE en entreprise. En effet, ce nouveau type de management met l'accent sur le respect des engagements organisationnels envers les parties prenantes, et la réactivité face aux demandes sociales qui proviennent de leur environnement (Rasolofo-Distler, 2010). Cette notion de réactivité fluctue dans la littérature du XXI^e siècle comme étant la *responsiveness*, à savoir le fait que « la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des stakeholders influents » (Acquier et Aggeri, 2005 : 147).⁵

1.2. Définir brièvement la RSE

Afin de comprendre l'éventail sémantique qui englobe la notion RSE, il convient de se référer aux principales recherches des années 1970 à 2000. En effet, c'est réellement au cours des années 1970 que les définitions autour de la RSE se sont multipliées, mais surtout spécifiées (Carroll, 1999). Cet engouement à en apporter une théorisation académique peut se traduire par l'idée encore vague que la responsabilité sociale d'entreprise représente à l'époque. Selon Votaw (1973), "pour certains, [la RSE] véhicule l'idée d'une responsabilité légale ou d'une obligation ; pour d'autres, elle signifie un comportement socialement responsable dans un sens éthique. Pour d'autres encore, le sens transmis est celui de

⁵ Walsh (2005) relativise, cependant, cette approche. Selon lui, ce paradigme reste très utilitariste et instrumental. En effet, il sous-entend que les demandes des parties prenantes ne sont considérées comme étant pertinentes qu'à partir du moment où elles sont associées aux objectifs de l'organisation.

"responsable de" sur un mode causal" (p. 11, traduction libre). Sans en proposer de définition claire, Zenisek (1979) se positionne en établissant des parallèles entre éthique des affaires et exigences/attentes de la société. Plus tard, Carroll (1983) y intègre une dimension légale : "être socialement responsable signifie donc que la rentabilité et le respect de la loi sont des conditions primordiales, pour discuter de l'éthique de l'entreprise et de la mesure dans laquelle elle soutient la société dans laquelle elle existe par des contributions en argent, en temps et en talent." (p. 604, traduction libre). Epstein (1987) souligne, pour sa part, le rôle important des parties prenantes dans le positionnement responsable des entreprises. Il propose alors la RSE comme l'obtention de "résultats à partir de décisions organisationnelles concernant des questions ou des problèmes spécifiques qui [...] ont des effets bénéfiques plutôt que néfastes sur les parties prenantes pertinentes de l'entreprise". (p. 104, traduction libre). À la suite de l'évolution sémantique accordée à la notion, Carroll en offre une nouvelle lecture plus générique. De ce fait, "pour que la RSE soit acceptée par l'homme d'affaires consciencieux, elle doit être formulée de manière à couvrir l'ensemble des responsabilités de l'entreprise. Il est suggéré ici que quatre types de responsabilités sociales constituent la RSE totale : économique, juridique, éthique et philanthropique." (Carroll, 1991, p. 40, traduction libre)

Considérant son importance grandissante dans le domaine managérial, le XXI^e siècle a eu pour effet d'amplifier le foisonnement définitionnel autour de la RSE. Pour caractériser ce phénomène de richesse conceptuelle en constante expansion, on retrouve même dans la littérature l'expression « jungle de définitions » (Crane, Matten et Spence, 2013 : 5, traduction libre). Dans leur ouvrage, Crane, Matten et Spence illustrent, par le biais d'un tableau, quelques exemples des différentes façons dont la RSE est définie et décrite en contexte organisationnel à travers le monde (tableau 1).

Tableau 1 : définitions mondiales de la RSE (tiré de l'ouvrage Corporate Social Responsibility: Readings and Cases In Global Context, 2013).

Name of the organization	Type of organization	Definition
International Labour Organization	Non-governmental organization (international)	CSR as a way in which enterprises give consideration to the impact of their operations on society and affirm their principles and values both in their own internal methods and processes and in their interaction with other actors.
Corporate Responsibility Coalition (CORE)	NGO coalition (UK)	Corporate Social Responsibility (CSR) has been promoted by business as a way of realising its 'social responsibilities' beyond making a profit for its shareholders. In contrast to this view, NGOs and trade unions tend to dismiss CSR as a public relations tool at best, and at worst a means for corporations to avoid the creation of regulatory and legal mechanisms as a mean of ensuring that they adhere to acceptable standards of conduct.
Grameen Bank	Social enterprise (Bangladesh)	Businesses are identifying themselves with the movement for Corporate Social Responsibility (CSR), and are trying to do good to the people while conducting their business. But profit-making still remains their main goal, by definition. Though they like to talk about triple bottom lines of financial, social, and environmental

benefits, ultimately only one bottom line calls the shot: financial profit.

General Electric	Business organization (US)	GE businesses depend on the infrastructure, skills and institutions of stable, prosperous societies and healthy environments. To succeed as a global business, we need to be a part of building these societies where we operate. We do this through the products and services we create, the way we work with employees, customers, suppliers and investors, the public policies we advocate and the philanthropic partnership we support.
Tata	Business organization (India)	Jamsetji Tata and those who followed in his immediate wake set the CSR mandate for Tata companies: to look beyond the generation of products and profits to serving the communities in which they functioned.
Foreign Affairs and International Trade	Governmental organization (Canada)	Corporate Social Responsibility (CSR) is defined as the way companies integrate social, environmental, and economic concerns into their values and operations in a transparent and accountable manner. It is integral to long-term business growth and success, and it also plays an important role in promoting Canadian values internationally and contributing to the sustainable development of communities.

Chinese Ministry of Commerce	Government of China	A concrete action taken by Chinese companies to implement the political aspiration of the new Communist Party collective leadership - putting people first to create a harmonious society.
Department for Business, Innovation and Skills	Governmental organization (UK)	The voluntary actions that business can take, over and above compliance with minimum legal requirements, to address both its own competitive interests and the interests of wider society.
MVO Nederland (CSR Netherlands)	NGO (Netherlands)	The corporate Social Responsibility approach means that the company takes responsibility for the effects of the business' activities on people and the environment. The company makes conscious choices in order to find a balance between People, Planet and Profit. Businesses can even go a step further and focus on new market opportunities, growth and innovation with a view to profiting people, society and the environment. Voluntary commitment to society.
Nike	Business organization (US)	It's not just about getting better at what we do – addressing impacts throughout our supply chain – it's about striving for the best, creating value for the business and innovating for a better world.
World Economic Forum	Business association (International)	We believe that corporate global citizenship is fundamentally in the enlightened self-interest of global corporations since their growth, prosperity and sustainability is dependent on the state of the global political, economic, environmental and social landscape.

World Bank	International organization (international)	Corporate Social Responsibility (CSR) is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve quality of life, in ways that are both good for business and good for development.
Business for Social Responsibility	Not-for-profit business association (US)	Business decision making linked to ethical values, compliance with legal requirements, and respect for people, communities, and the environment around the world.
CSR Asia	Social enterprise (Asia)	We believe CSR is a company's commitment to operating in an economically, socially and environmentally sustainable manner whilst balancing the interests of diverse stakeholders.

Le tableau précédent reflète bien l'hétérogénéité et la complexité que sous-tend de définir cette notion. Depuis 2013, de nouvelles définitions ont continué de voir le jour. Pour Lépineux et al. (2016), la RSE est "une démarche volontaire de la part des entreprises qui la mettent en œuvre : ce qui signifie qu'au-delà des contraintes législatives ou réglementaires, elles reconnaissent une responsabilité à l'égard de leurs salariés, clients, fournisseurs et autres catégories affectées par leurs activités, et déploient des politiques ou des initiatives – sociales, sociétales et environnementales – destinées à assumer cette responsabilité" (p. 212). En 2019, Crane et al. proposent également une version actualisée de leurs précédents écrits sur la RSE. Dans cette approche, "les entreprises considèrent le comportement responsable comme une opportunité de générer des profits tout en répondant aux attentes de la société. Plutôt que de distribuer unilatéralement de l'argent, elles travaillent avec les parties prenantes pour comprendre leurs intérêts et leurs attentes, et tentent de répondre à leurs besoins en proposant des solutions commerciales qui génèrent une valeur ajoutée pour l'entreprise et ses parties prenantes" (p. 55, traduction libre).

Bien que les définitions émergent continuellement dans la littérature, des similitudes peuvent être établies dans la façon dont les auteurs et les institutions décrivent la responsabilité sociale en entreprise. De ce fait, la RSE implique de prendre en considération l'impact de l'entreprise à trois niveaux : économique, sociétal et environnemental (aussi appelé Triple Bottom Line). Elle implique un ensemble de principes et de valeurs, tels que la transparence et la responsabilisation. On observe, également, une volonté d'aller au-delà des bénéfices (en étant tout de même profitable). Cette volonté se manifeste dans la manière de travailler avec les employés, clients, fournisseurs, investisseurs, politiques publiques et partenaires (autrement dit les parties prenantes de l'entreprise). De plus, la RSE est décrite comme étant utilisée pour faire le bien, servir les communautés, participer à créer une société harmonieuse et innover (implique de nouvelles opportunités de marchés et de croissance). Finalement, être responsable, en dehors des réglementations légales minimales, est un choix : son exécution est volontaire.

En 2021, la Commission européenne s'est récemment entendue sur une définition synthétique des principaux aspects de la RSE. Reprise dans les communiqués du Ministère de la transition écologique française, il s'agit donc d'un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ».

1.3. Responsabilité sociale en marketing

Au même titre que la littérature générale sur la RSE, les écrits sur la responsabilité en marketing s'inscrivent dans des objectifs de durabilité. De ce fait, le marketing du XXI^e siècle est fortement marqué par la recherche d'un équilibre entre économie, écologie et société (Belz et Peattie, 2012). La quête d'une bonne balance durable n'est, cependant, pas toujours évidente en lien avec « l'éclatement marketing » (Emery, 2012 : 7, traduction libre) de ces dernières décennies. En effet, la littérature moderne définit la durabilité en marketing au travers de différentes formes de marketing : vert, écologique, éthique,

sociétal, etc. Dans ses écrits, Fuller (1999) définit le marketing durable (*sustainable marketing*) comme les "voies et moyens de concilier les facteurs économiques et écologiques par des produits et des systèmes de produits réinventés" (p. 4, traduction libre).

Pour être, cependant, le plus inclusif possible quant aux diverses formes que la voie de la durabilité peut prendre en marketing, il convient d'en préférer un terme moins étroit dans sa définition : le terme responsable. Ce positionnement holistique permet également de s'éloigner des origines du marketing durable, le plus souvent centrées sur la dimension écologique (Emery, 2012).

Pour comprendre les enjeux que soulèvent le marketing responsable, il convient alors de se référer aux définitions modernes présentes dans la littérature (Tableau 2).

Tableau 2 : définitions récentes du marketing responsable

Emery (2012 p. 24)	A holistic approach whose aim is to ensure that marketing strategies and tactics are specifically designed to secure a socially equitable, environmentally friendly and economically fair and viable business for the benefit to current and future generations of customers, employees and society as a whole.
Martin et Schouten (2012, p. 10)	The process of creating, communicating, and delivering value to customers in such a way that both natural and human capital are preserved or enhanced throughout.
Belz et Peattie (2012, p. 29-30)	Building and maintaining sustainable relationships with customers, the social

	environment and the natural environment. The sustainability mission presents company's values and vision, its markets, customers, products and services in the light of the sustainability challenge.
Rudawska (2018, p. 75)	The concept of sustainability marketing seeks to consider the relationships between marketing and society, with a focus on the consequences of marketing activities on environmental quality and social welfare. Applying responsible and sustainable marketing practices is a key challenge facing both large and small companies if they want to build a lasting competitive advantage.
Ertz (2021, p. 65)	Le marketing responsable représente une synthèse de la durabilité avec l'intégration de la triple mission, laquelle constitue par ailleurs un facteur d'objectivité.
Carvill, Butler et Evans (2021, p. 253)	Developing a corporate responsibility strategy in your business is closely linked to brand and reputation, and as marketers we can "own" making a difference to the environment with the company we are working for.
Sharma, Kaur et Syan (2021, p. 63)	Sustainability marketing is not only concerned about the needs and wants of present society, but also focuses on the

	overall well-being of the future generations. Sustainability marketing strategy refers to the extent to which the firm incorporates the sustainability issues into the marketing decisions.
--	---

À la lumière de ces définitions, on peut comprendre la pratique du marketing responsable comme un étant un avantage concurrentiel durable sur le marché. En effet, il permet de faire la différence au niveau de l'attachement avec la marque et de sa réputation. Considérant les conséquences des activités marketing sur la qualité de l'environnement et le bien-être social, le marketing responsable se veut alors créer et communiquer une valeur ajoutée pour ses parties prenantes (clients, employés, etc.) et pour la société dans son ensemble. Il se veut générer du profit, tout en construisant et maintenant des relations durables avec les clients. Le marketing responsable considère au même titre tous les acteurs de l'organisation, au travers d'une mission qui reflètent les enjeux liés à la responsabilité sociale : à savoir le respect de la triple mission (TBL), quelle que soit la taille de l'entreprise (PME ou grande entreprise) ou la temporalité des objectifs (pour les générations actuelles et futures). Selon Sharma, Kaur et Syan (2021), "les consommateurs attendent (en règle générale) des entreprises qu'elles développent des produits ou s'engagent dans des activités qui contribuent à minimiser les effets négatifs sur l'écosystème et à s'engager sur la voie de la durabilité" (p. 147, traduction libre).

Afin d'approfondir davantage l'implication du Triple Bottom Line dans les activités marketing, il convient d'en étudier individuellement ses trois aspects.

1.3.1. TBL : pratiques du marketing responsable

Pour qu'une entreprise pratique idéalement le marketing d'une façon responsable, il faut qu'elle fusionne écologie, économie et société (faisant référence en anglais aux 3P : planet, profit, people). De ce fait, dans une logique écologique [planet], les marketeurs doivent

porter attention à leurs impacts positifs et négatifs sur l'environnement (Belz et Peattie, 2012). Hawkes (1993) a relevé, à ce propos, trois problèmes fondamentaux (tous étroitement liés) à se poser pour évaluer leur impact sur l'écosystème. Il s'est interrogé sur le "what it takes?" (ce qu'elles prennent), le "what it makes?" (ce qu'elles fabriquent) et le "what it wastes?" (ce qu'elles gaspillent). Repris par Fuller en 1999, le premier problème sous-tend que "les entreprises prélèvent trop sur l'environnement et le font de manière nuisible. Deuxièmement, les produits qu'elles fabriquent nécessitent des quantités excessives d'énergie, de toxines et de polluants ; et enfin, la méthode de fabrication et les produits eux-mêmes produisent des déchets extraordinaires et causent du tort aux générations actuelles et futures de toutes les espèces, y compris l'homme." (p. 12, traduction libre)

La question des ressources renouvelables est alors un facteur compétitif sur le marché : l'adoption de pratiques responsables en marketing permet de se différencier de la concurrence. Les marketeurs ne se concentrent plus uniquement sur les processus de production, mais également sur le packaging et les produits (Belz et Peattie, 2012). Ils entrent également dans une logique économique [profit]. Un marketing responsable fructueux se doit alors d'étudier les comportements d'achats. En effet, les pratiques marketing étant affectées par les changements de comportement chez le consommateur (Altinbasak et al., 2019), les marketeurs doivent répondre à l'émergence de nouvelles attentes comme la "consommation éthique". Tel que mentionné par Altinbasak et al. (2019), le terme consommateur éthique est utilisé pour définir « [...] les gens qui font des achats en fonction de décisions qui reflètent des opinions politiques, éthiques et environnementales » (page 4, traduction libre). En découle donc naturellement une logique sociale [people] : les spécialistes du marketing responsable offrent des produits répondants aux critères des consommateurs, en l'occurrence, éthiques (« eco-friendly », « fair trade », de « good working condition », « local » ou encore « organic »). Les droits humains et la protection animale sont donc au cœur de leurs préoccupations entrepreneuriales (Belz and Peattie, 2012). Au-delà des orientations que peut prendre le marketing responsable, des grands principes inhérents s'en dégagent. En effet, depuis les années 1990, l'essence même du marketing évolue pour suivre une stratégie davantage responsable (Kumar et al., 2012).

Bénéfiques pour les clients, la société et l'écologie, les mix-marketing évoluent de façon contemporaine : on parle alors notamment de 4C.

1.3.2. Transformations du mix marketing : 4P à 4C

Au milieu des années 1960, Jerome McCarthy conceptualise la notion de mix marketing selon quatre grands axes : les 4P (produit, lieu [place], prix et promotion). Des premières modifications de ce concept voient le jour à partir des années 1990, principalement suite à l'ajout de nouveaux « P » pour prendre en considération personnes et planète (Champniss et Vila, 2011). Cependant afin de mieux inclure les critères de durabilité dans la stratégie marketing, les traditionnels 4P se transforment progressivement en 4C : client, coût, commodité d'achat et communication (Kumar et al., 2012). L'objectif n'est alors plus strictement dans la poursuite de marché (point de vue du vendeur), mais davantage dans la satisfaction de la demande client (point de vue du consommateur). Il s'agit donc de répondre aux attentes et besoins des consommateurs en analysant leur comportement d'achat : quels sont les coûts qu'ils sont prêts à dépenser? Quels sont les types d'interactions qu'ils veulent développer sur le long terme? Où et comment ils veulent acheter/consommer? (Xiao, 2013). Belz et Peattie (2012) viennent apporter des précisions concernant chacun de ces 4C. En termes de coûts, sont à la fois pris en considération les coûts tangibles de la vente, mais également les coûts psychologiques, sociaux et environnementaux qu'impliquent le cycle de vie d'un produit. De plus, au niveau communicationnel, l'instauration de climat crédible et de confiance permettent d'établir un dialogue interactif de long terme avec le consommateur. Finalement afin de comprendre où et comment les clients achètent, il convient pour l'entreprise de bien connaître son client pour le satisfaire, tout en prenant en considération les aspects sociaux et environnementaux. En effet, les consommateurs veulent utiliser des produits qui correspondent à leurs besoins et qui sont accessibles et faciles à utiliser. Ainsi, « dans une ère de relation client et de développement responsable, les 4C sont mieux adaptés [que les 4P] pour classer le mix marketing responsable » (Ertz, 2021 : 66, traduction libre).

Les transformations successives du mix marketing démontrent donc déjà une forme d'agilité : les changements dans la perception du marché entraînent une adaptation de la part des entreprises dans leur stratégie marketing.

2. Agilité : origines et définitions

Transformation, changement, adaptation... Ces termes précédemment employés sont à la genèse même du concept d'agilité. Afin d'en saisir l'essence, il convient d'étudier son origine. À la différence de la RSE, l'agilité est une notion relativement récente de sorte que la littérature ne semble pas s'accorder sur sa provenance. Nold et Michel (2016) évoquent la théorie de l'évolution de Darwin en 1859, comme première référence à l'agilité organisationnelle. En effet, Darwin suggère que les espèces animales se trouvent dans un processus constant d'adaptation et d'évolution vis-à-vis de leur environnement, dans le but de survivre. Des premiers parallèles se dressent déjà entre la théorie de Darwin et l'agilité comme méthode de survie sur le marché pour les entreprises. Cependant pour Walter (2020), les premiers écrits référant à de l'agilité sont ceux de Brown et Agnew en 1982. Selon lui, la littérature omet d'évoquer ces auteurs parmi les pionniers de cette notion, car le sens qui lui est alors donné se rapproche fortement de celui que nous connaissons aujourd'hui : à savoir la capacité de réagir au changement dans un monde où les entreprises évoluent rapidement.

Selon Yusuf, Sarhadi et Gunasekaran (1999) l'agilité puise ses racines dans le domaine manufacturier. Popularisée en 1991 par un groupe de cadres américains, l'entreprise de fabrication agile opère dans un environnement concurrentiel mondial émergeant (Dove, 1992). Elle est donc caractérisée par sa capacité à « [...] prospérer dans un environnement de changement constant et imprévisible » (Ibid : 2, traduction libre). Pour les entreprises, il s'agit donc d'une stratégie gagnante, dans un monde où les exigences des clients évoluent rapidement, pour devenir des leaders sur le marché national et international (Méthode Agile). Selon Mundra, Rising et Xiao (2018), l'agilité émerge réellement grâce aux apports théoriques issus du domaine de l'informatique. En effet en 2001, 17 experts informatiques ont rassemblé leurs connaissances méthodologiques dans un manifeste afin d'établir une

liste de principes et pratiques pour le développement agile de logiciels : *The Agile Manifesto*. Ces experts fondent alors la méthode agile dont les avantages principaux sont la capacité à gérer des priorités changeantes, la visibilité du projet, l'augmentation de la productivité de l'équipe, la vitesse de livraison/temps de mise sur le marché et le moral de l'équipe (ibid, 2018). Grantham et al. (2007) rejoignent la dimension moderne mise en avant par Brown et Agnew. Ils conceptualisent l'agilité comme une capacité d'adaptation dont dépend l'environnement économique. En s'insérant dans l'économie et la gestion, l'agilité devient centrale à la survie de l'entreprise. En effet, bien que souvent employée aujourd'hui pour suivre la tendance du monde entrepreneurial, l'agilité est une course : il faut rester en piste et maintenir son agilité, pour survivre sur le marché (Mundra, Rising et Xiao, 2018).

Contrairement aux recherches sur les racines de l'agilité, la littérature s'accorde relativement bien sur la façon de définir ce concept. Il s'agit de « la capacité d'apporter des changements opportuns, efficaces et durables à l'organisation » (Worley, Williams et Lawler, 2014 : 26, traduction libre). Pour l'entreprise agile, l'opportunité réfère alors à la capacité à sentir ou anticiper les changements environnementaux mieux que ses pairs. L'efficacité évoque la capacité à choisir les changements qui répondront au mieux aux exigences environnementales. Et enfin, la durabilité évoque la capacité à intégrer le changement sur le long terme afin de résoudre le problème initial (Ibid, 2014).

2.1. Composantes de l'agilité organisationnelle

L'enjeu est donc de comprendre, pour l'entreprise agile, comment apporter ces changements en organisation. Alberts (2011) identifie pour ce faire six composantes, que sont la réactivité, la polyvalence, la flexibilité, la résilience, l'innovation et l'adaptabilité. La réactivité se traduit par la vitesse de réaction face à des changements réels ou potentiels de circonstances pouvant être favorables (opportunités) ou défavorables (risques). Cette capacité nécessite de reconnaître qu'une action doit être entreprise. Il faut donc par la suite déterminer l'action en question, puis la poser. À noter qu'une réaction rapide aux changements n'est pas synonyme d'effets immédiats. Il est possible qu'il faille un laps de

temps pour que les effets désirés se manifestent. En ce qui a trait à la polyvalence (initialement « robustesse »), il s'agit de la capacité à atteindre les résultats souhaités en situation de stress, et notamment lorsque la survie de l'entreprise est menacée. Compte tenu de la polysémie que sous-tend le terme robustesse, il est préférable selon l'auteur de parler de polyvalence pour définir cette capacité à prospérer dans une tâche ou mission nouvelle (ou actualisée). La flexibilité signifie d'être capable de proposer d'autres options pour atteindre le résultat souhaité, dans le cas où l'option privilégiée est infaisable ou inefficace. Afin d'éclaircir ce point, Alberts fournit l'exemple de l'évaluation d'une situation : pour ce faire, le présentiel est toujours l'option la plus préférable. Cependant si ce n'est pas possible dans un délai raisonnable, une visioconférence pourrait alors être envisagée. La composante suivante est la résilience : il s'agit de la capacité à réparer, reconstruire ou recréer quelque chose de nouveau à partir de quelque chose d'endommagé, de détruit ou d'obsolète pour se relever à la suite d'un échec. L'échec en question peut être dû à plusieurs circonstances telles qu'un acte de la nature, d'un adversaire, de l'entité elle-même (auto-infligé), etc. L'innovation, quant à elle, est la capacité à trouver des approches innovantes (découvertes/ inventions) pour répondre à des circonstances actuelles ou nouvelles. Finalement, l'adaptabilité permet de modifier, de créer ou d'éliminer l'organisation d'une entité (structure, processus, etc.), afin de mieux relever les défis liés à sa mission. Cette capacité s'avère pertinente dans le cas où l'organisation actuelle de l'entité empêche l'atteinte des résultats espérés. Elle est donc fortement liée avec le sondage et la détection de l'environnement.

La réactivité, la polyvalence, la flexibilité, la résilience, la capacité d'innovation et l'adaptabilité sont toutes des capacités qui se renforcent mutuellement (Mundra, Rising et Xiao, 2018). De ce fait, la présence de cet ensemble de capacités en organisation amène à un niveau supérieur d'agilité. Mais quelles en sont alors les conséquences pour l'organisation? Certaines recherches ont déjà démontré que l'agilité a des effets positifs sur la performance organisationnelle (Bernardes and Hanna, 2009; Gligor, Holcomb et Stank, 2013).

2.2. Conséquences pour l'organisation

Selon Nold et Michel (2016), le but ultime d'une organisation en termes de gestion est de fructifier, et ce au travers de sa culture, son leadership et ses systèmes (cadre institutionnel : règles, routines et outils). Une organisation performante se veut donc de répondre, voire idéalement, de surpasser ses objectifs. D'un point de vue global, la capacité d'une organisation à être agile vient donc renforcer son succès en détectant, puis en réagissant aux menaces ou opportunités. Au niveau de la culture d'entreprise, Brannen et Doz (2012) mentionnent l'importance et les défis d'un langage partagé dans la performance organisationnelle. La capacité d'adaptabilité, critère essentiel de l'agilité stratégique, vient consolider cette création de contexte commun en permettant de modifier, de créer ou d'éliminer l'échange de connaissance et de collaboration. De ce fait, l'agilité joue un rôle important dans la détention de culture stable et durable pour l'entreprise. D'un point de vue du leadership, l'agilité est également une capacité clé pour mieux performer. En effet, plus un leader est agile, mieux il sait travailler au niveau interpersonnel (vision partagée, bonne collaboration et relations positives) pour établir des relations de confiance, et ainsi efficientiser la collaboration (Nold et Michel, 2016). Il est donc davantage en mesure de trouver comment résoudre les conflits qui peuvent être défavorables dans l'atteinte de résultat, gérer les situations de stress et encourager la recherche d'approches innovantes. Afin d'appuyer ce leadership, la mise en place de systèmes est cruciale : il faut établir un cadre institutionnel, qui permettra de créer du sens dans la direction descendante. Un leadership performant trouve alors un équilibre agile, souvent au travers de l'adaptabilité, entre liberté et contraintes pour maintenir le contrôle.

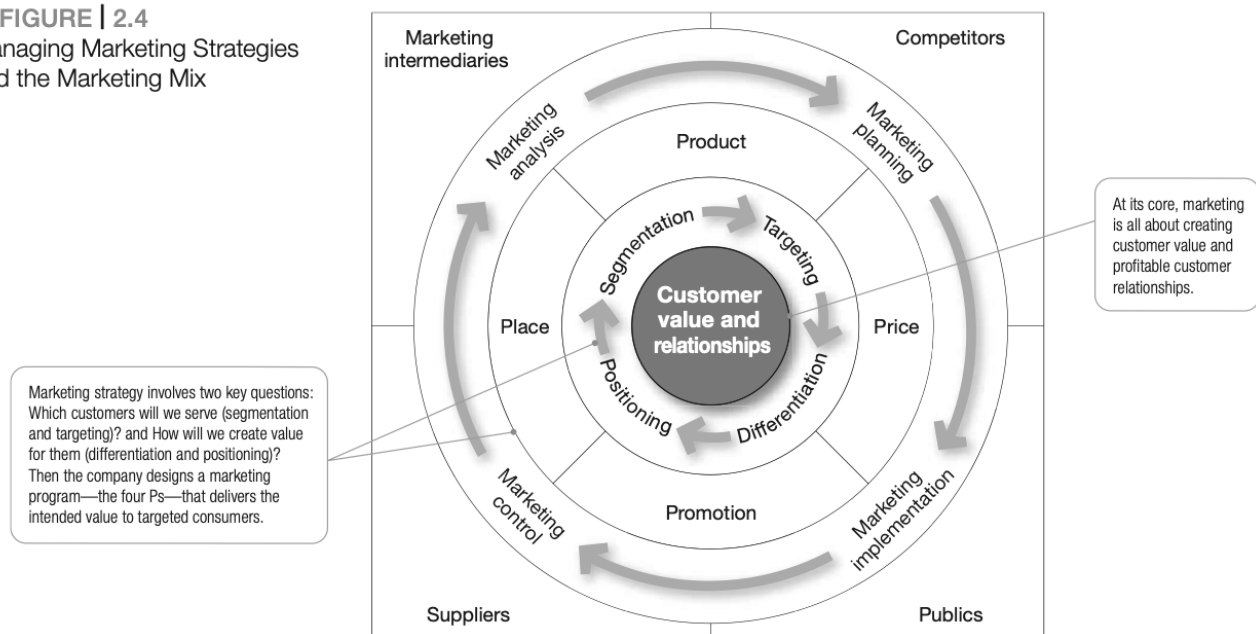
Des effets positifs de l'agilité sur la culture, le leadership et les systèmes, découlent une meilleure performance des employés, ainsi qu'une collaboration plus efficace. En effet au niveau personnel, cela conduit à un dépassement de soi : les potentiels sont ainsi optimisés. Certaines perceptions, décisions, comportements, actions et stress sont mieux gérés afin d'éviter les interférences avec la performance organisationnelle. De plus, la création d'un milieu de travail à forte énergie amène de la résilience. Chacun a à cœur l'équipe, l'atteinte des buts et l'établissement de relations de confiance (Nold et Michel, 2016). Ayant

maintenant discerné l'intérêt des managers pour l'agilité, il convient de l'appliquer au domaine d'étude de ce mémoire : le marketing. Pour ce faire, un retour sur la nature même du marketing est de mise.

2.3. Marketing et agilité

En raison de la philosophie contemporaine d'orientation marché, le marketing est une démarche agile. Autrefois très rigide dans son orientation (principalement axée production et produit), la vision du marketing a évolué pour en arriver aujourd'hui à un marketing agile de par sa définition-même. Afin de soutenir ce postulat, il convient d'étudier le graphique (ci-dessous) sur les stratégies marketing et mix-marketing présent dans l'ouvrage de Kotler et Armstrong (2017).

● **FIGURE | 2.4**
Managing Marketing Strategies
and the Marketing Mix



Graphique 1 : Processus du marketing moderne

Cette figure présente trois niveaux de cercles concentriques. Dans le cercle extérieur, on retrouve quatre aspects que sont : l'analyse pour comprendre le marché, la planification,

l'implémentation et le contrôle (c'est-à-dire les mesures qui vont être prises). Les flèches nous indiquent qu'il s'agit d'un cercle en constante évolution. Les 4P (prix, place, promotion, personne), étant inclus à large échelle dans les stratégies marketing, vont de ce fait également constamment s'adapter à leurs mouvements. En effet, en fonction de comment l'implémentation se fait en entreprise, il faut contrôler les indicateurs clés de performance, puis analyser. Cela affecte le planning, et se répercute par la suite sur les 4P. Le cercle concentrique du mix-marketing (positionnement, segmentation, ciblage, différenciation) vient suivre le même processus évolutif constant. En fonction des changements précédents et de la façon d'adapter les 4P, le mix-marketing va aussi évoluer. Cette figure vient alors appuyer l'agilité comme base fondamentale du travail du marketeur.

La littérature théorise, cependant, l'agilité marketing comme une notion distincte. Dans le tableau qui suit, Khan (2020) en rassemble différente(s) affirmation et définitions conceptualisés entre les années 2006 et 2019 :

Source	Definition
Poolton, Ismail, Reid and Arokiam (2006)	Firms that are highly agile in marketing keeps high involvement in identifying market requirements.
(Accardi-Petersen, 2011)	Marketing agility is a business ability to outpace competition in the marketplace through reconfiguration of resources and capabilities.
Zhou et al. (2019)	Marketing agility is defined as a sensing and responding capability of the firm. It helps firm to bring innovation to the market. In effect, these innovations influence firm performance.
Hagen et al. (2019)	Marketing agility is defined as a flexible and responsive approach to market changes. It possesses ability to sense the market needs and reconfigure internal business abilities to provide right market offerings.

Tableau 3 : Affirmation et définitions autour de l'agilité marketing

Considérant le positionnement épistémologique emprunté plus tôt, on peut comprendre ce tableau comme faisant ressortir l'aspect tautologique de l'agilité en marketing : il y a

redondance à parler de marketing et d'agilité. Dans les faits, il est possible pour ces définitions de l'agilité marketing de définir le marketing dans sa globalité.

Là où la littérature pourrait apporter davantage de renouveau conceptuel, c'est avec la notion de "Marketing Agile". À la différence des définitions précédemment exposées, le Marketing Agile puise explicitement ses origines dans l'informatique, avec le Manifeste Agile. Pour l'adapter aux enjeux du marketing, un groupe de spécialistes s'est réuni en 2012 pour faire ressortir des grands principes : s'en est alors suivi la première itération du Manifeste Marketing Agile⁶. Dans son ouvrage, Smart (2016) conseille fortement de s'appuyer sur les principes et valeurs, qui en sont issus, pour mettre Agile au service de l'entreprise. Parmi ceux-ci, on retrouve des aspects qui touchent au marketing de ressources humaines: "construisez des programmes de marketing autour d'individus motivés. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour accomplir le travail." (Ibid, page 82, traduction libre). Selon Ewel (2020), "les organisations qui adoptent avec succès Agile améliorent leur productivité, leur transparence et leur adaptabilité au changement de marketing. Ils améliorent également la satisfaction professionnelle des spécialistes du marketing et attirent et retiennent les meilleurs talents." (p. 21, traduction libre)

Ces propos viennent alors justifier l'intérêt du marketing agile comme une notion à part, plutôt que simplement comme la manifestation de l'adaptation et de la réactivité au marché (déjà à la genèse du marketing). Cela converge avec la distinction que fait Ewel (2020) entre le marketing agile et le marketing Agile. Ce qui à priori peut sembler identique, se distingue par l'importance accordée à la majuscule. Un marketing agile "est rapide, réactif au changement et centré sur le client" (p. 21, traduction libre), alors qu'un marketing Agile "communique régulièrement les progrès réalisés après avoir évalué [les] efforts de marketing à l'aide de mesures basées sur des données", ou encore il "identifie les tâches à accomplir grâce à un processus de planification agile coordonné avec l'entreprise et les organisations commerciales" (p. 21, traduction libre). Afin d'en donner une définition

⁶ Source : www.agilemarketingmanifesto.org. Consulté le 5 septembre 2023

synthétisée, il convient de se reporter aux écrits de Brinker (2016). Selon lui, le Marketing Agile “[...] consiste, en son cœur, à donner aux spécialistes du marketing individuels et aux petites équipes de marketing une plus grande propriété de leur travail et une latitude significative dans la façon dont ils atteignent leurs objectifs. Il fonctionne sur la confiance et la transparence, plus que sur le commandement et le contrôle. Il donne aux spécialistes du marketing à tous les niveaux une visibilité sur la façon dont leurs pièces s'intègrent dans la stratégie de l'ensemble. Et cela leur donne l'occasion de contribuer à son évolution.” (p. 249, traduction libre).

Fryrear (2020) identifie 7 principes au Marketing Agile : l'orientation client, la transparence radicale, l'amélioration continue, l'adaptabilité, la confiance, le parti pris pour l'action et le courage. Premièrement, l'orientation client implique pour chacun des employés de l'organisation marketing de comprendre et de valoriser le client (considéré, ici, comme toute partie prenante qui a déjà acheté quelque chose ou qui prévoit de le faire). La transparence radicale se traduit par un accès constant à l'information, autant dans la connaissance de l'orientation long terme de l'entreprise que dans l'atteinte des objectifs, et ce pour tous les membres de l'entreprise. Par la suite, l'amélioration continue traduit l'idée qu'il faut prendre toutes les mesures pour atteindre les objectifs, dans la mesure où les choses peuvent toujours être meilleures. L'adaptabilité, elle, induit qu'il faut reconnaître et accepter que les conditions changent, et si nécessaire les intégrer à la planification et à l'exécution. Aussi, la confiance implique d'être assuré de la qualité du travail de chaque membre propre de l'organisation. Elle implique également que les clients aient confiance en l'éthique des spécialistes marketing qui communiquent avec eux. Le parti pris pour l'action traduit le fait d'agir, même si ce n'est pas inspiré d'une longue expérience et de bonnes données, même si ça peut être faux. Finalement, le courage induit de faire des choix difficiles, sur une base régulière, pour faire la bonne chose.

À la suite des principes de Fryrear, des premières connexions naturelles se dressent entre responsabilité et Marketing Agile, tel que le courage d'assumer ses convictions.

3. Liens entre le marketing, responsabilité et agilité

Ainsi, cette dernière section a pour but de mettre en lumière de façon conceptuelle, les liens irréfutables entre marketing, responsabilité et agilité. Cependant, il est important de mentionner qu'il s'agit d'un exercice réflexif préliminaire visant à établir les notions du marketing qui soulignent le plus le lien entre ces concepts. Il est alors entièrement possible, de ce fait, que ces aspects ressortent différemment lors de l'analyse sur le terrain (ou qu'ils ne ressortent que partiellement).

Les recherches précédemment effectuées mettent en valeur la vision élargie du marketing responsable à deux niveaux : le temps (tenir compte du futur dans le présent) et l'inclusion de tous les acteurs (parties prenantes). L'idée de base de l'élargissement temporel est donc d'éviter au maximum l'endettement des générations futures, en optant pour une approche qui tient compte du Triple Bottom Line. Cette pratique du marketing tend alors à appréhender l'environnement dans lequel il évolue de façon plus holistique qu'économique. En effet, inclure le TBL dans le processus décisionnel des entreprises permet d'analyser de manière plus large leur environnement, et ainsi avoir un regard plus inclusif sur leurs impacts environnementaux, sociaux et économiques. Cela permet également de mieux suivre les tendances du marché et, ainsi, de se placer au-devant de la parade. L'entreprise responsable démontre alors un grand niveau d'adaptabilité : elle est en mesure de changer et d'évoluer en fonction de son environnement, de sa clientèle et de leurs besoins. Tout cela de façon rentable pour l'entreprise.

Le marketing responsable c'est donc aussi un élargissement au niveau de la prise en considération de toutes les parties prenantes : ce sont tous des acteurs clés de l'entreprise. Tandis qu'un marketing plus classique pourrait se concentrer davantage sur les « stakeholders les plus influents » (Acquier et Aggeri, 2005 : 147), à savoir les parties prenantes qui ont le plus de pouvoir ou d'influence sur la rentabilité de l'entreprise, le marketing responsable se veut plus inclusif. L'environnement, les employés, la communauté et les clients sont tous à même hauteur au cœur des démarches de marketing responsable. De plus, le bien-être des consommateurs est pensé de manière plus

systemique. Cela amène donc à avoir un œil différent sur l'analyse du comportement du consommateur. Cette analyse est alors davantage basée sur l'empathie, afin d'apporter une expérience plus personnalisée de réponse aux besoins des consommateurs. Le consommateur est ainsi perçu comme un partenaire, avec lequel l'entreprise travaille et évolue. Pour les marketeurs, mieux connaître le consommateur permet de mieux s'adapter, et de ce fait de mieux cerner les coûts. L'entreprise responsable fait alors preuve d'une orientation forte envers le client : tout membre de l'organisation considère et valorise, au même titre, le consommateur. Les employés se veulent donc être aux faits des notions éthiques et morales répandues dans la société et internalisées par les consommateurs, ce qui implique entre autres d'agir avec transparence et courage.

Tout cela amène à développer des indicateurs clés de performance agiles tels que la gestion du risque, l'analyse des tendances du marché, l'amélioration de la résistance de la marque (antifragilité), etc. L'antifragilité est alors un bel exemple d'accompagnement et d'écoute du consommateur (thématique abordée en discussion)⁷. Les gestionnaires marketing peuvent alors utiliser les contestations des consommateurs comme un tremplin pour leur marque, et ainsi s'assurer d'être au meilleur de leurs performances responsables. De ce fait, les entreprises ont une vision beaucoup plus claire et nuancée pour se tourner vers l'action. Suivant la même logique, passer d'une stratégie de marketing traditionnel (4P) à une stratégie adaptative du consommateur (4C) permet une plus grande proximité avec ce dernier, ce qui influe également sur l'image de marque. Opter pour une stratégie de communication (4C), plutôt qu'une stratégie de promotion (4P), conduit également à des changements au niveau du capital de marque. Selon Budac et Baltador, le capital de marque est « un ensemble d'actifs et de passifs liés à une marque, à son nom et à son symbole, qui ajoutent quelque chose à la valeur qu'elle procure » (2013 : 445, traduction libre). Parmi ces actifs et passifs, on retrouve : la reconnaissance du nom, la qualité perçue, les associations de marque (brevets, marques déposées, etc.), la fidélité à la marque. Cette adaptation du mix-marketing permet ainsi une plus grande sincérité, ouverture et écoute vis-à-vis du consommateur. L'entreprise responsable possède alors une bonne capacité

⁷ Voir chapitre IV pour plus de détails

d'amélioration continue : le marché et la perception de marque seraient toujours réévalués à la suite d'une interaction continuelle avec le consommateur.

Chapitre II : méthodologie

Ce présent chapitre vise à décomposer chronologiquement chacune des étapes méthodologiques au travers desquelles je suis passée lors de mes recherches. En premier lieu j'y explique pourquoi je me suis tournée vers une méthodologie qualitative, et par conséquent le type de collecte de données qui en a spontanément émergé : les entrevues individuelles semies-structurées et l'analyse de données publiques. Par la suite, j'explique en profondeur comment j'ai bâti mon guide d'entrevue et les éléments clés qui en ressortent. L'étape suivante se trouve être celle de l'échantillonnage : il s'agit donc d'exposer sur quelle base les entreprises ont été sélectionnées, et quels étaient les critères prioritaires idéaux lors du démarchage. En découle, ensuite, l'analyse des données récoltées et une perspective éthique. Comme dans tout travail avec des sujets humains, l'éthique est au cœur de la recherche.

1. Choix méthodologiques

Premièrement, je viendrai justifier mes choix méthodologiques axés recherche qualitative. J'expliquerai pourquoi j'ai choisi d'appréhender mon sujet au travers d'une approche qualitative, et de ce fait pourquoi en a découlé une collecte de données basée sur des entrevues individuelles semi-structurées et une analyse de données publiques. L'idée au travers de cette méthode est de saisir au mieux les personnes et les phénomènes pour, de facto, proposer des résultats plus approfondis et représentatifs de l'expérience sociale telle que vécue par les participants au sein de l'entreprise.

1.1. Approche qualitative

À la différence de la recherche quantitative, l'essence de la recherche qualitative réside dans la profondeur de la compréhension du phénomène que l'on souhaite observer. Elle place alors la personne au cœur du processus méthodologique, en cherchant à comprendre

sa réalité (Keegan, 2009). L'objectif n'est donc pas de produire des résultats généralisables à l'ensemble de la population, mais plutôt d'acquérir une connaissance holistique sur un phénomène précis. Considérant, qui plus est, la recherche qualitative comme s'inscrivant dans un contexte (culturel, social, institutionnel, temporel et personnel ou interpersonnel), il serait difficile d'en reproduire les résultats pour les étendre à une situation plus large (Belk, 2013).

En définitif, c'est une étude relationnelle qui est mise de l'avant : elle vise l'appréhension et l'approfondissement de la relation entre le participant à la recherche et le sujet étudié, notamment au travers de ses connaissances émotionnelles et intuitives (Keegan, 2009). Les données récoltées sont donc, non pas des statistiques, mais plutôt des comportements, des pensées, des opinions, des significations, etc. Le chercheur doit donc faire preuve d'un haut niveau d'interprétation lors des entretiens, mais également lors de l'analyse de données (Ibid). "Elle s'appuie [alors] sur une observation et une interprétation détaillées et nuancées des phénomènes d'intérêt" (Belk, 2013 : 3).

De ce fait, la difficulté liée à la mesure de ces attitudes nécessite alors bien une recherche qualitative (Aubin-Auger et al., 2008). Dans le cadre de ce mémoire les facteurs à observer, à savoir la responsabilité et l'agilité, questionnent l'adaptation marketing de huit entreprises responsables en lien avec la crise de la Covid-19. Ainsi, en adoptant une démarche qui vise à comprendre de façon approfondie et contextuelle l'impact de la crise sanitaire mondiale sur différentes pratiques de gestion durables, cette recherche s'inscrit naturellement dans une démarche de type qualitative. Au cours des entrevues ont été explorés les défis pré-pandémiques auxquels les entreprises ont déjà dû faire face, mais également les défis per-pandémies avec les reconfigurations et changements qui leur sont associés. J'ai alors demandé à mes participants de me raconter ces défis sous forme de récit temporel pour saisir l'expérience complète de ce qu'ils ont vécu avec ce phénomène imprévisible, et quelque part passer ensemble au travers des différentes vagues vécues. En somme, j'ai adopté leur langage et intégré leur environnement de travail (Kirk et Miller, 1986), car les connaître c'est avant tout mieux les comprendre. Tout cela est sans négliger l'analyse des données publiques sur les entreprises (voir section "4. Analyse" pour plus de détails). Cela

représente une étape cruciale dans la compréhension du contexte de chacune, et l’ancrage profond dans les pratiques de responsabilités.

1.2. Entrevues individuelles semi-structurées

Afin de collecter des données dans cette recherche qualitative, j’ai choisi de faire passer une série d’entretiens individuels de type semi-structuré. L’interaction qu’engendre l’entretien individuel est pertinente pour ce mémoire, car elle s’avère être un excellent moyen pour comprendre et approfondir la réalité vécue par les participants au sein de leur entreprise. Son aspect informel, se rapprochant d’une conversation traditionnelle (fluide, ouverte, dynamique), laisse place à la spontanéité et à la créativité (Keegan, 2009). De plus, le non-verbal apporte une plus-value importante aux renseignements fournis : il est possible de mettre l’accent sur des gestes, mimiques, etc. lors de l’analyse pour renforcer les dires de l’intervenant (Mucchielli, 2009).

Ce sentiment de liberté dans l’échange vient se renforcer davantage au travers de questions ouvertes. Celles-ci apportent davantage de flexibilité quant à l’entretien semi-structuré, qui déjà permet de “[...] modifier l’ordre et les détails de la façon dont les sujets sont couverts” (Bernard et Ryan, 2010 : 76 - traduction libre). Cela rend possible d’établir des comparaisons entre les différentes discussions (ibid) et ainsi de voir leurs ressemblances, ou au contraire de voir les dissonances dans l’adaptation marketing de marques responsables pré, per et post pandémie. Dans la mesure où il pourrait être établi que ces entreprises ont toutes fait preuve d’une agilité importante pour passer au travers de la crise, l’entretien semi-structuré s’annonce être un choix adéquat pour faire ressortir des thèmes communs (et le cas échéant également divergents) dans l’analyse.

1.3. Choix de l’échantillon

Pour récolter des données pertinentes à l’étude qualitative, j’ai choisi de me concentrer sur un échantillon d’entreprises certifiées B Corp. Avant d’aller plus loin, et pour éviter toute confusion, il convient de distinguer les B Corp des benefit corporations. Les B Corp sont

tenues de respecter des normes sociales et environnementales précises, vérifiées par l'organisme B Lab. Celui-ci fournit une grille d'évaluation (l'impact B), qui pondère une note en tenant compte du type d'industrie, de la taille et de la géographie de l'entreprise⁸. Benefit corporations n'est, en revanche, pas une certification. Il s'agit d'entreprises "qui intègrent la gouvernance et les parties prenantes dans leur ADN, en tenant compte de leur impact sur tout acteur de l'entreprise" (traduction libre)⁹. Elles n'ont donc pas pour obligation de prendre les critères B Lab en considération. Une entreprise B Corp est donc une benefit corporation, l'inverse n'est pas vrai pour autant.

Qu'est-ce donc qu'une B Corp? Pour répondre à cette question, il convient de se référer à la littérature sur la B Corp. Dans leur ouvrage Honeyman et Jana (2019) évoquent la certification B Corp comme étant bénéfique pour les pratiques managériales des entreprises (attraction de talents, benchmarking et amélioration de la performance, etc). Les recherches de Diez-Busto, Sanchez-Ruiz et Fernandez-Laviada (2021) viennent rejoindre ces écrits en recensant et analysant un corpus de cinquante articles sur le sujet. Ils identifient alors deux thèmes récurrents au passage de la certification : les motivations des entreprises à son obtention, ainsi que les effets économiques et sociaux observés après l'avoir obtenu. Dans leurs résultats, les auteures mentionnent que "les modèles B Corp sont un outil de changement, et qu'ils se concentrent sur l'impact social plutôt que sur la maximisation des profits [à tout prix]" (p. 10, traduction libre). B Corp est à la fois un outil de changement sociétal, mais également organisationnel. Les écrits Villela, Bulgacov et Morgan (2021) viennent confirmer ce propos en présentant leur contribution à l'étude du changement des B Corp au fil du temps. Et ce, tout en enrichissant la discussion au sujet de l'engagement des parties prenantes et de la gouvernance d'entreprise dans ces entreprises.

« Nous construisons une économie mondiale qui utilise les entreprises comme une force du bien »¹⁰. L'objectif du mouvement B Corp réside donc dans l'émergence d'une conscience, à l'échelle mondiale, des impacts des entreprises sur la gouvernance, les employés, la communauté, l'environnement et les consommateurs (Ibid). Les entreprises

⁸ Source : <https://usca.bcorporation.net>. Consulté le 4 mai 2023

⁹ Source : www.bcorporation.net. Consulté le 4 mai 2023

¹⁰ Source : Ibid.

certifiées B Corp détiennent alors la responsabilité d'assurer un équilibre entre objectifs et profits, mais également d'utiliser les affaires pour *faire le bien* (Carvill, Butler et Evans, 2021). Afin d'évaluer les capacités de chaque entreprise à faire partie de ce mouvement, un indicateur a été mis sur pied : l'impact B (Honeyman, 2014). Il permet ainsi de mesurer la performance sociale et environnementale de l'entreprise, grâce à un score allant de 80 (minimum requis pour être considéré comme une B Corp) à 200 points (Ibid). Ce score fait la moyenne des résultats obtenus pour chacun des cinq enjeux mentionnés plus haut.

Afin de bien comprendre les critères sous-jacents qu'impliquent ces cinq enjeux, il convient de se référer au site internet de B Corp¹¹. En premier lieu, la gouvernance implique de fournir une évaluation de la mission générale de l'entreprise, son engagement socio-environnemental, son éthique et sa transparence. La section sur les travailleurs, quant à elle, considère l'évaluation des contributions entrepreneuriales : santé, sécurité financière, bien-être, développement de carrière, satisfaction employée, etc. Par la suite, l'impact communautaire évalue, entre autres, l'équité et l'inclusion, la diversité, l'engagement civique, les dons de charité, etc. Au sujet de l'environnement, ce sont les pratiques de management à l'égard de l'air, le climat, l'eau, la terre et la biodiversité, qui sont regardées. Et pour finir, ce sont les consommateurs qui fournissent une rétroaction sur l'entreprise en fonction de critères visant la qualité des produits et services, la confidentialité, l'éthique en marketing, etc. À noter qu'une réévaluation ponctuelle (tous les trois ans) est faite du score obtenu, pour s'assurer que les entreprises s'insèrent dans un processus d'amélioration continue.

Ce choix d'échantillon s'est avéré pertinent dans la mesure où plusieurs éléments de cette certification touchent des pratiques liées au marketing responsable. Dans les faits, B Corp a un ancrage profond dans le respect des trois aspects du Triple Bottom Line, à savoir la société, l'économie et la planète (Belz et Peattie, 2012). La certification questionne sur les produits et le service aux clients. Aussi, la certification met l'accent sur la considération, à même hauteur, des clients et des autres parties prenantes dans les organisations : elle encourage l'établissement de relations durables. Dans l'étude sur la convergence entre RSE

¹¹ Source : www.bcorporation.net. Consulté le 20 mars 2023

et agilité, B Corp devient alors un terrain intéressant à explorer. Pour des raisons évidentes de facilitation de la collecte de données, et pour enrichir la littérature scientifique du Québec, les B Corp ont été sélectionnées en fonction de leur localisation sur le territoire québécois. Ce choix méthodologique vient s'ajouter aux critères de sélection établis plus haut.

2. Présentation du guide d'entrevue

Pour mener à bien mes entrevues individuelles, j'ai bâti un guide en six temps (Annexe 1). La première partie correspond à une introduction sur l'informateur. Étant donné les restrictions éthiques liées à l'anonymat dans la recherche (voir section "5. éthique dans la recherche" pour plus de détails), cette section n'a pas pour but d'entrer directement en matière mais plutôt de comprendre la réalité du participant (tout en amenant progressivement aux notions centrales de l'étude). La question du temps passé dans l'entreprise est tout de même pertinente pour l'analyse, car elle permet de s'assurer que le participant soit passé au travers de la crise de la Covid-19 dans son entièreté. Ainsi, il sera davantage en mesure de raconter l'histoire de son entreprise en considérant toutes les phases qu'elle a traversées depuis 2020. La deuxième partie introductive questionne l'entreprise dans sa globalité. L'idée de cette section est de s'assurer de bien la comprendre : autant au niveau de son image de marque, que de son positionnement sur le marché. Les renseignements obtenus permettent alors d'avoir une meilleure compréhension de l'entreprise, en dehors de ce qui peut être trouvé sur le site internet ou les réseaux sociaux.

Par la suite, une série de questions sur la B Corp est développée. Celle-ci a pour visée de comprendre l'importance de la pratique du marketing responsable pour l'entreprise, et d'approfondir ses impacts sociaux, économiques, environnementaux (TBL) et de gouvernance, en fonction du score obtenu lors du passage de la certification. S'ensuivent deux parties narratives : les défis pré-pandémiques et per-pandémiques. Ces deux parties ont été élaborées suivant la même logique de points de suivi. Il était ici question de laisser le participant s'exprimer sur son vécu dans l'entreprise grâce à une question directrice générale, afin de voir ce que la personne fait naître spontanément lors de son récit. Les points de suivi étaient tout de même nécessaires pour s'assurer que chacune des notions de

responsabilité et d'agilité aient été bien couvertes. La partie sur les défis pré-pandémiques vise alors à comprendre les capacités globales d'adaptation marketing de l'entreprise responsable. Les questions suivantes sur la pandémie viennent approfondir ces capacités d'adaptation en temps de phénomène de crise planétaire, mais également les débouchés que cela a entraîné. La rétrospective sur leur passage au travers de la Covid-19 permet en définitive d'évaluer à quel point le fait d'être B Corp permettait ou non de mieux surpasser les défis entrepreneuriaux. La partie qui suit sur la concurrence vient renforcer ce questionnement, mais permet également de le contraster chez des entreprises "moins responsables" (c.a.d celles qui ne détiennent pas la certification). Finalement la dernière section permet de clôturer l'entrevue, et d'établir un potentiel contact futur au besoin.

3. Échantillonnage

Pour comprendre encore plus en profondeur la méthodologie empruntée dans cette recherche, il convient de s'intéresser au périmètre à l'étude. Celui-ci "correspond à l'ensemble des unités [organisations] étudiées" (Coron, 2020 : 30). Considérant les enjeux de responsabilité qu'impliquent ce mémoire, il était alors question de constituer une population qui en reflète ses valeurs. C'est en cela que mon attention s'est naturellement dirigée vers les entreprises québécoises B Corp. Cette certification assure que l'entreprise porte un intérêt particulier envers le bien-être de ses employés, de sa communauté, de ses clients, ainsi que le respect de l'environnement et des bonnes méthodes de gouvernance.

Les entreprises B Corp sont présentes au nombre de 72 au Québec¹². Comme il n'était pas question de représenter la totalité de ces entreprises au travers de ma recherche, mais plutôt de m'entretenir avec quelques-unes d'entre elles lors d'entrevues individuelles (méthodologie qualitative), j'ai alors analysé ces 67 entreprises afin de les comprendre, de les catégoriser et de les segmenter. Pour ce faire, j'ai élaboré un tableau Excel (Annexe 2) qui les présente toutes individuellement avec le type d'industrie duquel elles font parties (alimentation, consultant en gestion, soutien aux entreprises, etc), le type de business

¹² 72 correspond au nombre de B Corp au moment de la sélection des entreprises. Dans les faits, il existe désormais 107 marques possédant la certification. Source : www.bcorporation.net. Consulté le 10 mai 2023.

auquel elles correspondent (B to B ou B to C), l'année d'obtention de la certification B Corp et leur score B Corp. Tous ces éléments m'ont permis d'élaborer des variables pour constituer un échantillon qualitatif. Les entreprises priorisées dans ma sélection d'entrevues devraient avoir obtenu leur certification avant la crise, et si possible détenir les meilleurs scores B Corp (en émettant l'hypothèse selon laquelle les plus hauts scores sont indicateurs des entreprises les plus responsables). L'obtention d'une certification avant mars 2020 assure une expérience complète du passage au travers de la crise de la Covid-19, ce qui suppose implicitement une année de création d'entreprise au plus tard en 2019¹³.

Après étude approfondie des entreprises B Corp, le démarchage d'entreprises s'est effectué par vague. J'ai opté pour une stratégie d'entonnoir : aller du macro vers le micro, du secteur de marché le plus large au plus niche. De ce fait, la première vague de demandes d'entrevue correspondait aux entreprises qui pratiquaient le B to C, autrement dit les entreprises qui proposent des produits ou services aux particuliers (ex.: La Fourmi Bionique, manufacturier de produits alimentaires). Suivant cette même logique, la deuxième vague était celle du B to B. Ainsi donc les entreprises offrant des services ou produits à d'autres entreprises, comme Kotmo qui offre un service d'articles promotionnels. Finalement, la troisième vague correspondait au B to B en conseil (ex.: Republik, agence marketing). Cette stratégie a été élaborée dans le but de terminer la collecte de données par des discussions avec des entreprises ayant un regard plus général sur le passage d'autres entreprises au travers de la crise de la Covid-19. L'idée était donc de discuter de leur vision sur la question en plus de connaître leurs propres pratiques personnelles d'entreprises durant la pandémie.

Sur 72 entreprises, 30 ont été contactées. De ces 30 contacts, 8 marques ont accepté de participer à l'étude. Autrement dit, 43% de la population à l'étude a été contactée et le taux de réponse s'élève à 27%. La période d'entrevue s'est étendue sur 3½ mois (incluant la

¹³ Ce critère s'est vu être reconsidéré par la suite. En effet, considérant que la raison d'être des entreprises B Corp est responsable, la certification agit comme une forme d'homologation des pratiques qui peuvent précéder l'obtention de la certification. L'entreprise peut donc être déjà engagée dans des pratiques responsables même si elle obtient tardivement son statut B Corp. Il n'en reste pas moins que les valeurs de responsabilité vont de pair avec la création de l'image de marque et son positionnement sur le marché.

période des fêtes) : de novembre 2022 à février 2023. Le Tableau 4 résume les entreprises sélectionnées et les entretiens qui ont été réalisés :

Tableau 4. Marques retenues pour l'étude

Nom de l'entreprise	Date	Durée	Type d'industrie
La Fourmi Bionique	4 novembre 2022	1h09	B to C (produits alimentaire)
Oneka	8 novembre 2022	1h06	B to C (produits corporels)
Republik	30 novembre 2022	1h30	B to B en conseil (agence marketing)
Kotmo	26 janvier 2023	52mns	B to B en service (produits promotionnels)
Baleco	30 janvier 2023	1h06	B to C (produits corporels et ménagers)
Naak	31 janvier 2023	56mns	B to C (produits alimentaires)
Niché	31 janvier 2023	55mns	B to B en service (agence d'événementiel)
Rablab	21 février 2023	1h17	B to B (agence marketing)

4. Analyses

L'analyse des données obtenues à la suite des entrevues s'est effectuée en deux temps. Premièrement, chacune des huit entreprises a fait l'objet d'une analyse verticale. Cette étape est cruciale dans la compréhension des actions entreprises pendant la pandémie. Une analyse approfondie a alors été réalisée pour chaque entreprise afin de bien comprendre sa réalité, sa situation pendant la crise et ses pratiques marketing durant cette période. À la façon du guide d'entrevue, des liens sont tissés temporellement entre agissements responsables et agilité.

Par la suite, l'analyse horizontale a été réalisée afin de contraster les analyses verticales de chaque entreprise. Dans le but de faciliter cette analyse, un document Excel a été mis sur pied (Annexe 3). De ce document ont émergé des thèmes principaux : la vision commune de la croissance comme le développement du "bien faire", la dynamique de *care* appliquée à l'ensemble des parties prenantes, et la recherche de nouvelles solutions engendrée grâce aux fortes valeurs responsables. Les résultats s'élaboreront donc au travers de ces trois grands axes, ce qui nous permettra de comprendre comment les entreprises pratiquant un marketing responsable ont-elle pu bénéficier de ces pratiques pour s'adapter face à la crise de la Covid-19.

Afin de d'apporter des données complémentaires aux entrevues, et ancrer encore davantage l'analyse dans l'histoire des marques, j'ai effectué une analyse approfondie de trois types distincts de sources médiatiques : l'audiovisuel, la presse écrite et les réseaux sociaux. En ce qui concerne l'analyse audiovisuelle, j'ai totalisé une dizaine d'heures d'écoute de balados et de vidéos YouTube. Pour la presse écrite, c'est une trentaine d'articles de médias variés dont j'ai pu prendre connaissance. Finalement, concernant l'analyse des réseaux sociaux, j'ai étudié près de mille publications au travers des quatre plateformes suivantes : Instagram, Facebook, Strava, LinkedIn. Afin de référencer les sources mentionnées ci-dessus, j'ai mis sur pied une médiagraphie qui peut être retrouvée à la toute fin de ce présent mémoire (voir p. 129).

5. Éthique dans la recherche

Le recherche qualitative implique un certain nombre de critères éthiques à respecter, puisqu'il y a, notamment, conduite d'entretiens individuels. En travaillant avec des sujets humains, j'ai dû m'assurer entre autres de la protection de l'anonymat, de la prévention de potentiels risques liés à l'étude, de ne pas engendrer de situation inhabituelle, malaisante pour les participants, etc. « [L'éthique] ne joue pas [alors] le rôle de médiation qu'on attend de toute éthique, au sens où celle-ci cherche à faire le pont entre, d'une part, les idéaux et les objectifs de la recherche et, d'autre part, les conditions de réalisation des projets de recherche qui peuvent entraîner des risques tant pour les participants que pour la société. » (Doucet, 2010 : 30). Autrement dit, l'éthique en recherche ne peut être parfaitement neutre. Alors qu'on peut s'attendre utopiquement à ce qu'elle harmonise objectifs du chercheur et bien-être des participants, certaines recherches représentent tout de même des conséquences. C'est pourquoi, il a été important pour moi d'identifier, et le cas échéant, de minimiser les éventuels inconforts que l'étude pourrait générer pour les participants.

Dans la mesure où les données recueillies sont rendues publiques dans le rapport final, il est important de s'assurer que l'anonymat des participants soit le plus possible conservé, et ce à deux niveaux : interne (au sein de l'organisation) et externe (au sein d'autres organisations ou pour tout lecteur du rapport final). Afin de minimiser la possibilité d'identification des personnes ayant accepté de participer à la recherche, il convenait de contacter directement la personne détenant l'autorité éthique et hiérarchique (gestionnaire marketing). Je limite ainsi la possibilité d'ébruitement au sein de l'organisation. Pour les entreprises ayant refusé de participer à l'étude, aucune mention relative à leur nom ou au refus n'apparaît dans mon mémoire.

Toujours dans cette optique d'anonymisation dans le rapport final, les noms des participants ont été dissimulés. J'ai préféré utiliser des références génériques pour décrire la fonction du participant au sein de l'entreprise lorsqu'il s'agissait de rapporter les informations recueillies en entrevues : "le représentant de [nom de l'organisation]" (peut signifier fondateur ou responsable marketing). Cependant l'anonymat complet ne peut être

garanti, il était donc essentiel de le mentionner dans le formulaire de consentement des participants. La principale raison liée à cela réside dans le fait que les marques sont nommées. L'objectif étant de fournir la recherche la plus crédible et réaliste possible, il n'était alors pas possible de masquer le nom de celles-ci. De plus, compte tenu de la taille des entreprises B-Corp. (contexte de PME), il pourrait être facile d'effectuer des regroupements et d'identifier les informateurs.

Le risque zéro est peu probable lors d'une recherche en sciences humaines. Autant il est possible d'éviter de brusquer les participants, en ne posant que des questions factuelles et en n'impliquant aucune émotion ou attitude dans le processus d'entrevue face à l'entreprise. Autant il est possible que la mention de la concurrence, puisse être nuisible pour le participant. Afin de minimiser ce risque, je m'assurerais donc d'anonymiser les noms d'entreprises concurrentes citées en les remplaçant par "concurrent A, B, C, etc.". D'un autre côté, cette recherche n'entraîne pas que des risques potentiels mais bien aussi des bénéfices pour l'organisation. Ceux-ci se trouvent principalement dans l'introspection que l'entrevue encourage sur le passage au travers de la crise de la COVID-19. Ainsi en discutant de nouvelles approches pourraient émerger pour le gestionnaire marketing, ce qui peut conduire à une optimisation de la performance organisationnelle.

Chapitre III : Résultats

Dans le chapitre qui suit, il va être question d’explorer les notions mises de l’avant dans la revue de littérature. Pour ce faire, et pour s’assurer de comprendre le contexte associé à chaque entreprise, un portrait de chacune des huit entreprises B Corp interviewées sera dressé. Le cœur de ce chapitre résidera, par la suite, dans l’analyse des entrevues individuelles et de l’étude médiatique systématique des entreprises. Cela s’effectuera au travers de l’appréhension des adaptations marketing que les marques certifiées B Corp ont pu mettre en place, grâce à leurs pratiques responsables, pour passer au travers de la crise de la Covid-19.

1. Présentation des entreprises

Comme mentionné précédemment, la présentation individuelle de chacune des huit entreprises permet de comprendre l’industrie dans laquelle elles se placent, mais aussi leur positionnement vis-à-vis du marché. Et puisque ces entreprises appartiennent à des milieux d’affaires hétérogènes (B to C, B to B en service, et B to B en conseil), il est d’autant plus intéressant de bien en saisir leur identité en tant que marque. En effet, celle-ci peut avoir une influence sur les difficultés qui peuvent avoir été rencontrées pendant la crise de la Covid-19 (en ce sens qu’une B to C de produits alimentaires quotidiens pourrait être engagée plus favorablement dans la crise, qu’une B to B de services marketing).

1.1. La Fourmi Bionique

“La Fourmi bionique est issue du petit service de restauration que Geneviève Gagnon avait mis sur pied au début des années 2000, dans son appartement montréalais. [...] Entrevoyant davantage d’avenir – et de soutien gouvernemental – dans la transformation alimentaire, elle a décidé en 2004 de mettre en production les mélanges de céréales qui connaissaient un beau succès dans son établissement.” (Tisson, 2022). Aujourd’hui la Fourmi présente des gammes de petits-déjeuners majoritairement biologiques, qui mettent à l’honneur

céréales québécoises et savoir-faire vingtenaire dans le domaine. Parmi ces gammes, on retrouve Le Grand Granola qu'est "des granolas sains et décadents, délicatement dorés au miel et au sirop d'érable"¹⁴. On y retrouve également la gamme Mūska : "des céréales équilibrées et faibles en sucres, aux arômes de vanille et de noix grillées" (Ibid). D'autre part, les produits Nutbrown : "granolas sans grains, sans gluten, et Paléo, à base de noix et de graines grillées" (Ibid). Et finalement la gamme Foodie Mix, qui se trouve être "des collations saines, confectionnées à base de noix, graines et d'ingrédients gourmands" (Ibid).

Certifiée B Corp en 2021, La Fourmi a pour mission de "créer des mélanges originaux et gourmets pour nourrir le corps et l'esprit, tout en promouvant les producteurs locaux, les ingrédients naturels sans sulfites, biologiques et équitables"¹⁵. Tout cela en ayant "un respect des humains et de l'environnement et s'engager socialement" (représentant de La Fourmi). Cette entreprise se place sous un angle sociétal et environnemental. D'une part, elle souhaite sensibiliser au développement exponentiel des fast-foods et de la malnutrition. D'autre part, elle évolue tout en ayant une grande considération pour la surexploitation des ressources, et entre autres, de la production du miel qui devient une denrée de plus en plus rare. La réduction des déchets fait également partie des enjeux fondamentaux de l'entreprise. Aujourd'hui, la PME (11-50 employés) Näak développe ses produits sur les marchés canadien et français¹⁶.

1.2. Oneka Éléments

Oneka doit sa création au couple Choinière: Philippe et Stacy. Fondé dans une ferme à Frelighsburg, à la frontière du Vermont, ce projet d'entreprise voit le jour en 2008. Son nom provenant du mohawk, expression de l' "eau" en français, traduit une profonde connexion et philosophie orientée sur cette ressource première. Elle fait référence au fait que le corps est constitué de 60% à 70% d'eau, et que de la même façon que les shampoings le sont aussi et qu'ils se retrouvent dans l'eau à la fin du cycle de consommation (Craig,

¹⁴ Source : www.lafourmibionique.com. Consulté le 10 mai 2023

¹⁵ Source : www.linkedin.com/company/fourmi-bionique/. Consulté le 10 mai 2023

¹⁶ Source : Ibid.

2020). Philippe présentant une allergie aux fragrances et Stacy ayant beaucoup de cas d'eczémas et de psoriasis dans sa famille, le choix se porte alors naturellement sur la création d'une gamme de produits biologiques, performants et abordables. La proximité avec la ferme leur permet de capitaliser sur ces ressources-ci. Chez Oneka, quatre grandes gammes d'arômes existent présentement : cèdre et sauge; hydraste et agrumes; angélique et lavande; et sans parfum. Ceux-ci se retrouvent dans différents produits d'entretien corporel tels que dans leurs gels douche, leurs shampoings, leurs lotions pour le corps etc.

Certifiée B Corp en 2019, Oneka a pour mission d'aider les gens à se sentir mieux dans leur peau, littéralement, en leur offrant une alternative aux produits de soins conventionnels, et de matérialiser leur désir de changement positif pour le monde¹⁷. Comme mentionné plus haut, sa philosophie de marché se trouve dans la mesure responsable de la croissance : préférer une vision macro (impact/contribution communautaire), à défaut d'une vision plus micro orientée profits. Tout comme La Fourmi, Oneka répond à deux problèmes sociaux et environnementaux du marché. D'un côté, elle se veut répondre aux maladies de peau auxquelles une partie de la population est confrontée quotidiennement : eczéma, réactions, allergies etc. Et de l'autre, elle se développe tout en ayant à cœur un grand respect pour l'eau dans laquelle se déversent les productions corporelles, et pour les sols dans lesquels poussent les matières premières (logique de permaculture). Sans oublier, la conscientisation autour des déchets que ce type d'entreprise (B to C/ produits) produisent. Aujourd'hui, la PME (2-10 employés)¹⁸ Onéka développe ses produits sur les marchés canadien et américain.

1.3. The Unscented Company (Baléco inc.)

Lancée par Anie Rouleau en 2016, The Unscented Company [TUC] est le résultat de l'absence de disponibilité sur le marché de produits d'hygiène et d'entretien ménager strictement sans fragrance. Y ayant toujours été intolérante (engendre de puissants maux de tête), sa fondatrice fabrique ses propres produits depuis l'âge de ses 15-20 ans (Ryan,

¹⁷ Source : www.onekaelements.com. Consulté le 10 mai 2023

¹⁸ Source : <https://www.linkedin.com/company/oneka-elements/about/>. Consulté le 10 mai 2023

2019). D'inspiration japonaise dans ses pratiques de nettoyage et dans son orientation minimaliste (Rouleau, 2018), The Unscented Company offre une gamme de produits corporels et ménagers aux packaging épurés. Particulièrement attentifs aux douleurs céphaliques, les produits TUC se déclinent en différentes marchandises (nettoyants et accessoires) pour la maison; les soins de la peau et des cheveux pour bébés, enfants et adultes; et pour les animaux.

Triplement certifiée B Corp en 2015 (pour l'entreprise Baleco inc.) et en 2017 et 2022 (pour la marque The Unscented Company), elle a pour mission de “redéfinir la notion de propreté en offrant des produits exclusivement naturels et sans fragrance” : “nous croyons qu'un nettoyage en profondeur sans fragrance est nettement meilleur pour nos sens”¹⁹. De par ses expériences de voyage et sa présence dans différents parlements mondiaux (Rouleau, 2019), la fondatrice Anie Rouleau a su être sensibilisée aux problèmes environnementaux en lien avec l'accès à l'eau potable, la disparition de la flore ou encore le continent de plastique. C'est donc assez naturellement qu'elle a orienté son entreprise autour de ces présents problèmes écologiques. “La gamme complète propose une offre soit de vrac, de remplissage, des options solides... [...] elle a [donc] été réfléchi pour réduire l'empreinte plastique” (représentant de The Unscented Company). De plus, comme mentionné précédemment, cette entreprise répond aussi à un enjeu sanitaire lié à la sensibilité aux fragrances artificielles. Aujourd'hui, la PME (11-50 employés)²⁰ The Unscented Company développe ses produits sur les marchés canadien et américain.

1.4. Näak

L'entreprise Näak est issue de la co-fondation entre deux athlètes, William Walcker et Minh-Anh Pham, passionnés de triathlon et d'ultra trail. Étant tous deux végétariens, ils ont commencé à se questionner au sujet de la durabilité de la nutrition sportive (considérée comme étant le 4e sport du triathlon après la natation, le vélo et la course à pied). Lors du lancement de Näak en 2016, son marché ne présentait de solution qu'au souci de performance (protéines animales, moins digestes) ou au souci environnemental (protéine

¹⁹ Source : www.unscentedco.com. Consulté le 10 mai 2023

²⁰ Source : <https://www.linkedin.com/company/unscentedco/>. Consulté le 10 mai 2023

végétale, moins performantes). En incorporant de la poudre de grillon dans leurs recettes de barres énergétiques, William et Minh en proposent alors une alternative à “énergie longue durée, pour aller plus loin sans malaises gastro-intestinaux” (Représentant de Nääk). Et désormais, ils ont même étendu leur gamme aux protéines végétales. L’entreprise Nääk propose alors quatre types d’aliments : des barres (saveurs café, chocolat et baies) des gaufres (saveurs vanille, chocolat, sirop d’érable, caramel salé) et des mélanges de boissons aux protéines végétales (saveurs pastèque et citron) et animales (saveurs vanille et chocolat). Des équipements et habillements sont également disponibles sur le site web.

Certifiée en 2021, elle a pour mission de “repousser les limites de l’ultra-performance en utilisant la source de protéines complète la plus durable qui soit”²¹. Étant conceptualisée par des athlètes et pour des athlètes, Nääk répond donc avec expertise aux problèmes de santé et d’environnement actuels. D’un côté, elle se veut solutionner les chutes d’énergies ou malaises gastro-intestinaux, que causent le manque de protéines (et notamment d’acides aminés) ou la surconsommation de sucre. De l’autre, elle évolue en conscience du réchauffement climatique et de la déforestation, qui influent fortement sur la communauté et les pratiques du sport. Ajouté à cela, la pollution en lien avec la consommation de protéines animales, qui est source non-négligeable d’émissions de gaz à effet de serre²². Aujourd’hui, la PME (2-10 employés)²³ Nääk développe ses produits sur les marchés canadien, asiatique, américain et européen.

1.5. Republik

Anciennement détenue par Robert Beaudoin, Republik est le résultat de plusieurs rachats successifs. Ouvrant depuis 2001 dans le domaine du marketing traditionnel, Robert procède à la mise en vente de l’entreprise avec pour volonté de conserver son nom et de l’établir au Québec. Plutôt que de vendre à une multinationale, il décide ainsi de céder Republik à Vincent Fortin et Jean Philippe Shoiry en 2014 (Chambre de commerce du Montréal métropolitaine, 2016). Après deux ans d’analyse de l’industrie communicationnelle et voyant le futur du marketing dans le contenu et l’influence, ces

²¹ Source : <https://www.linkedin.com/company/naakbar/about/>. Consulté le 12 mai 2023

²² Source : www.naak.com. Consulté le 12 mai 2023

²³ Source : Ibid (LinkedIn).

deux entrepreneurs décident alors de se spécialiser dans la création de capital social (Craig, 2019). Aujourd'hui l'agence Republik offre aux entreprises des services de branding et design, de campagnes, de contenu, de stratégies ESG, de marketing de cause sociale et de marketing de RH.

Triplement certifiée B Corp en 2015, 2018 et 2023, Republik a pour mission “d’imaginer des projets porteurs de conviction, de conversation et de changement qui génèrent de la croissance grâce à la création de capital social”²⁴. Au travers de ses cinq devises (le courage de ses convictions, l’oasis de curiosité, l’impact de l’imagination, l’intelligence collective et le dialogue ouvert), la marque se place sous l’axe du changement socio-environnemental. En effet, Republik veut évoluer tout en plaçant “la communauté, l’environnement et l’impact de ses partenaires au cœur de ses décisions d'affaires pour contribuer à un monde plus durable et équitable”²⁵. Aujourd'hui, la PME (11-50 employés)²⁶ Republik développe ses services sur le marché canadien.

1.6. Kotmo

Fondée par Céline Juppeau, la marque Kotmo voit le jour en 2014. C’est en assistant à de nombreux événements traitant du développement durable que Céline identifie une opportunité sur le marché. En effet, pour la fondatrice, force est de constater qu’il existe une incohérence entre la présence d’objets de promotion manufacturés en Chine et les objectifs de durabilités de ce type d’événements (Tisson, 2 novembre 2020). Elle décide alors de fonder sa propre marque, qui se veut œuvrer dans le design d’objets promotionnels pour les entreprises. Kotmo propose alors des coffrets de bienvenue sur différentes thématiques (ex. : apéro, soirée cinéma, zéro déchet), mais également des vêtements et accessoires personnalisables. Dernièrement, la marque a même sorti une gamme de stylos fabriqués au Québec, entièrement faits à partir de matières recyclables. S’insérant dans une logique d’économie circulaire, le “Ciklo” [nom donné au stylo] est à son tour recyclable (Kotmo, 2023).

²⁴ Source : www.republik.ca. Consulté le 14 mai 2023

²⁵ Source : Ibid.

²⁶ Source : <https://www.linkedin.com/company/republiksocialcapital/>. Consulté le 14 mai 2023

Triplement certifiée en 2016, 2019 et 2022, Kotmo a pour mission de “transformer l’industrie des objets promotionnels” (Ici Radio Canada, 26 avril 2023). En effet, la marque veut “placer l’Humain et le design au cœur de la transformation innovante des entreprises pour bâtir une économie responsable envers sa communauté et notre planète”²⁷. Elle se place donc sous un axe technologique et environnemental. D’un côté, la marque veut apporter des design uniques pour renouveler l’industrie de l’objet promotionnel, et de l’autre, elle veut répondre à des hauts critères en termes de durabilité. Aujourd’hui, la PME (2-10 employés)²⁸ Kotmo développe ses produits sur le marché canadien.

1.7. Niché

Fondée par Andréanne Mathieu en 2013 est le résultat d’une passion pour le service à la clientèle et de la conviction d’être un jour entrepreneuse. Ayant grandi dans la région de la Beauce, Andréanne a toujours évolué en étant entourée d’entrepreneurs : le choix de bâtir son entreprise allait donc naturellement de soi. La marque propose une gamme de services que sont l’organisation d’événements en présentiel (affaires, congrès, galas) ou en virtuel.

Certifié en 2022, Niché a pour mission de "rendre le monde des événements plus réfléchi et humain"²⁹. Dans cette perspective, l’entreprise se positionne dans un axe socio-écologique. D’une part, elle veut faire des événements une possibilité réduire son empreinte environnemental, et de l’autre, avoir une influence positive pour les clients sur leur communauté. Aujourd’hui, la PME (19 employés)³⁰ Niché développe ses services sur le marché canadien.

1.8. Rablab

La marque Rablab résulte de l’association entre Jean-Philippe Dauphinais et Nicolas Rabouille. Fondée en 2016, ces deux cofondateurs se sont lancés dans un projet commun d’entrepreneuriat avec la volonté de créer une marque avec et pour les employés : “au-delà

²⁷ Source : www.kotmo.ca. Consulté le 14 mai 2023

²⁸ Source : <https://www.linkedin.com/company/kotmo/>. Consulté le 14 mai 2023

²⁹ Source : www.facebook.com/agenceniche/. Consulté le 14 mai 2023

³⁰ Source : www.linkedin.com. Consulté le 14 mai 2023

des revenus ça [le projet] a toujours été d'être capable d'offrir un emploi qui est agréable, qui est le fun, puis de faire vivre des gens" (Représentant.e de Rablab). L'entreprise propose des services marketing de performance numérique, à savoir l'optimisation des stratégies de SEO, SEM, SMM, programmation et référencement publicitaire (Amazon Ads)³¹.

Certifiée en juin 2022, Rablab a pour mission de "procurer à [leurs] clients de la performance marketing numérique, à l'aide d'une collaboration étroite avec ce dernier et ses partenaires"³². Elle se place donc dans un axe social important. En effet, elle veut être "l'Agence de performance marketing numérique québécoise avec laquelle les entreprises veulent travailler ; les partenaires veulent collaborer ; et dans laquelle les talents veulent se développer". Aujourd'hui, la PME (32 employés) Rablab développe ses services sur le marché canadien.

2. Analyse des données

À la suite de cette présentation d'entreprises, il convient d'exposer les résultats relatifs à l'étude. Dans cette dynamique, les thèmes de croissance du bien, de *care* vis-à-vis des parties prenantes (dans leur globalité) et de recherche de nouvelles solutions responsables seront abordés. Ces trois thèmes permettront de répondre à la problématique, tout en faisant ressortir plus généralement les liens inéluctables entre RSE, agilité et marketing.

2.1. L'agilité ancrée dans une notion élargie de la croissance amenée par l'entreprise responsable

La croissance occupe une place centrale en marketing. On peut le constater, entre autres, à travers de manifestations concrètes : les Key Performance Indicators (KPI) et les différentes matrices, qui guident les décisions des dirigeants marketing. En effet, les KPI sont des outils de mesure de performance des entreprises, tant au niveau quantitatif que

³¹ Source : www.rablab.ca. Consulté le 18 mai

³² Source : Ibid.

qualitatif (Sychrová et Šimberová, 2012). Ainsi pour chiffrer l'efficacité des actions marketing, ce sont des indicateurs comme le taux de conversion, le coût d'acquisition client, le taux de rétention des clients ou le retour sur investissement (ROI), qui sont utilisés. Le taux de conversion, par exemple, se veut établir un pourcentage de visiteurs, réalisant une action spécifique sur un site web (inscription, achat, etc). Sur le plan qualitatif, ce sont davantage des indicateurs comme le niveau de satisfaction client, l'engagement des employés, la perception de la marque ou encore la fidélité client, qui permettent d'en mesurer leur efficacité (Ibid).

Les dirigeants marketing s'appuient sur des matrices pour poser leurs décisions de gestion. Parmi celles-ci, on retrouve la matrice Ansoff qui explore les stratégies de croissance, en se basant sur les dimensions de produits (nouveaux ou existants) et de marchés (nouveaux ou existants). Elle propose quatre possibilités de croissance, ainsi que leur niveau de risque distinctif : la pénétration de marché, le développement de produits, le développement de marchés et la diversification (Kipley, Lewis et Jeng, 2012). Aussi, la matrice McKinsey/GE (2008) permet de définir les priorités stratégiques d'une entreprise, pour y allouer les ressources nécessaires. Elle analyse les opportunités de croissance en fonction de deux dimensions : l'attractivité de l'industrie (basée sur la taille du marché, la croissance, la rentabilité, etc.) et la compétitivité de l'entreprise (basée sur la part de marché, la position concurrentielle, etc.).

Quoique introduits à différentes époques, ces outils sont toujours fréquemment utilisés aujourd'hui dans le domaine marketing. Ils expriment l'idée de croissance, comme celle d'accroître son rendement, faire fructifier son capital. Et l'agilité est au cœur de cette vision de la croissance. En effet, la logique de marché positionne les entreprises dans une continuelle rétroaction, quant à leurs pratiques marketing en lien avec la concurrence. Il faut s'adapter aux nouvelles tendances et aux nouveaux concurrents, pour ne pas risquer d'être désuet.

La responsabilité amène alors une conception alternative de la croissance en marketing. À la différence des modèles existants, qui cultivent le désir pour les entreprises de s'accroître

matériellement et financièrement, le modèle responsable élargit la notion de croissance en imposant une nécessité de s'améliorer continuellement sur ses pratiques responsables. Sans mettre de côté la dimension économique de la croissance, les entreprises responsables mettent l'accent sur une croissance socio-environnementale durable. Il ne s'agit alors plus juste de renforcer son capital, mais également d'entrer dans une logique de "croissance du bien".

2.1.1.1. Évoluer constamment non pour faire plus, mais pour faire le bien

Pour les entreprises responsables, croître n'est donc pas synonyme de faire plus. Leur intention se retrouve davantage dans une quête continue du bien. Alors qu'un marketing traditionnel peut être considéré comme amoral suite à "sa logique commerciale et d'exigences du marché" (Belz et Peattie, 2012, p. 36, traduction libre), la volonté de faire le bien dont il est question ici sous-tend une certaine éthique. Selon Belz et Peattie (2012), les marques responsables cultivent le désir d'aller au-delà des obligations légales, ce qui révèle un sens moral développé dans leur gestion et leurs comportements. Dans cette perspective, faire le bien est au-delà "du bien" faire. Ce n'est donc pas simplement travailler de façon acharnée à l'amélioration de ses produits, mais c'est aussi rendre plus positif l'impact des activités et du modèle économique sur les employés, la communauté, l'environnement et la gouvernance.

Cette idée de constante amélioration amène donc les entreprises responsables à une dynamique portée sur l'action. Dans ses 7 principes au marketing agile, Fryrear (2020) conceptualise cette idée avec sa notion de "parti pris pour l'action" : elle implique d'agir, même s'il n'y a pas de garantie sur le résultat final. Chez les marques à l'étude, cela se manifeste comme suivant : "[mettre] sans cesse la barre plus haute pour mieux agir en affaires, en améliorant continuellement leurs performances"³³. Elles sont donc, de par leur positionnement sur le marché, un point intrinsèque de convergence entre responsabilité (mieux agir) et agilité (dynamique d'amélioration continue).

³³ Source : www.bcorporation.net. Consulté le 1er juin 2023

Insérées dans une logique B Corp, pour ces marques faire le bien est un processus d'amélioration continu, dans lequel l'atteinte d'un score parfait relève davantage d'un idéal que d'un objectif à atteindre. En effet, le score B Corp nord-américain est en moyenne de 96,5/200³⁴. Et à ce jour, l'entreprise qui détient le score le plus élevé est South Mountain Company. Inc, avec une note de 184,1/200³⁵. Lors de sa première certification en 2008, la marque présentait un score de 137,2/200. Ce score s'est vu être progressif puisqu'en 2013, elle a obtenu 181,1/200. Depuis cette re-certification, l'entreprise progresse, à plus petite échelle. South Mountain Company Inc. a même perdu un point entre sa re-certification de 2015 et celle de 2017 (passant de 184/200 à 183/200). À ce stade, la place accordée à la progression subsiste, mais elle devient beaucoup plus mince. Au travers des processus de re-certification de l'entreprise South Mountain Company Inc., on comprend que la responsabilité soit une quête perpétuelle de perfectionnement. Cette poursuite d'amélioration continue du bien, le représentant d'Onéka la souligne :

“On n'a pas obtenu la certification [responsable] pour augmenter nos ventes, on l'a obtenu pour aller chercher de la cohérence puis cette... cette séquence de gains ou d'améliorations que la certification nous a imposée.”

De cette citation, il faut comprendre la notion du bien sous l'angle de la cohérence : à savoir l'adéquation entre tous les aspects sociaux, environnementaux et économiques qui touchent à la marque. Faire le bien, c'est donc essayer de n'omettre aucune des répercussions potentielles de la marque sur son environnement (au sens large), mais c'est aussi accepter de remettre en question son entreprise pour toujours mieux faire. Le représentant de Republik vient appuyer ce propos : “[...] c'est un désir de prouver qu'on veut faire mieux, on veut élever les standards d'une entreprise, d'une agence”. En conséquence, le processus de continuelle amélioration dans cette direction peut être compris comme l'attestation volontaire de la marque de s'élever, de façon perpétuelle, au-dessus des responsabilités strictement légales.

En somme, les entreprises responsables se développent en faisant le bien. Au travers de l'exemple B Corp, on comprend que ces marques se placent dans une démarche

³⁴ Source : Ibid.

³⁵ Source : Ibid.

d'amélioration constante. Cette logique intègre une vision utopique du bien pour toujours de la place au progrès. Bien qu'il soit toujours possible de mieux faire, la perfection relève davantage d'un idéal à atteindre, plutôt que d'une réalité. L'idée derrière ce principe d'amélioration réside donc la continuité des efforts pour faire le bien, même si le résultat n'est pas toujours celui escompté. Pour ce faire, Kotmo a choisi d'agir par étapes :

“Il faut la voir [cette quête de responsabilité généralisée] comme des chantiers, tu ne peux pas mener tout d'un coup. Surtout pas quand tu es une petite entreprise. Donc tu sais nous on s'attaque par catégorie, au début c'était l'aspect local, après c'était l'aspect de l'équipe, après c'était l'aspect client, et là on est dans l'aspect environnement.”

Afin de se plonger dans l'histoire de la marque, il convient de se rapporter à sa première certification B Corp. Obtenue en 2016, Kotmo se certifie avec le score de 102,1/200³⁶. De par son identité relative à la création responsable d'objets promotionnels, la marque possède naturellement un haut score dans les aspects communautaire et social. En effet, sur le plan social, Kotmo se veut travailler avec des organismes de réinsertion sociale, et des manufacturiers qui font partie de la diversité au sens large. D'un point de vue communautaire, les produits sont faits au Québec et les manufactures sont à proximité. Avec la deuxième certification, des progrès ont été faits au niveau des employés : des avantages sociaux et du bénévolat ont, entre autres, été mis en place. Désormais, c'est l'aspect environnemental qui fait l'objet d'un travail d'amélioration :

“On mesure l'impact GES de l'entreprise, on s'assure de réduire notre impact global. On s'assure aussi de réduire la consommation d'électricité, nos déplacements en transports individuels... donc là, on est vraiment dans cette dynamique-là.”

Grâce à son travail d'amélioration sur le long terme, Kotmo détient désormais un score B Corp de 106,1/200, et ce, bien qu'il reste encore des “chantiers” à travailler.

Les chantiers de croissance du bien sur lesquels les marques opèrent varient en fonction des activités de la marque. En effet, au travers de l'exemple de Kotmo, on comprend qu'en fonction de l'identité de la marque et du type d'entreprise (B to C ou B to B), certaines améliorations sont plus naturelles que d'autres à opérer. Par exemple, pour Oneka, dont

³⁶ Source : www.bcorporation.net. Consulté le 7 juin 2023

l'essence est basée sur la relation avec les éléments d'eau (composition du produit, et déchets rejetés) et de terre (logique de permaculture), les améliorations environnementales peuvent être plus évidentes à cibler et à entreprendre que pour des marques opérant dans le marketing numérique (exemple de Rablab). Bien que toute entreprise ait ses forces, la croissance du bien implique de tendre à faire correspondre toutes les actions sociales et environnementales avec la marque.

Malgré qu'un désir de cohérence généralisée existe chez les marques responsables, les réalités entrepreneuriales ne permettent, cependant, pas toujours de mettre en œuvre l'entièreté des initiatives envisagées. Parfois, et surtout pour les plus petites entreprises, le manque de ressources matérielles ou immatérielles se fait ressentir. Selon le représentant de La Fourmi :

“Même si on a de belles intentions, on est ralenti à cause du financier... Avoir des démarches sur l'achat local, c'est sûr que ça a un impact financier non négligeable parce que les choses coûtent plus cher. Mais en même temps si on ne participe pas à l'effort de guerre, j'ai envie de dire, et bien on ne fera pas avancer les choses.”

Ainsi, pour La Fourmi, la dimension financière peut avoir un impact sur cette recherche de cohérence idéale dans la quête de la croissance du bien. En effet, en optant pour des mélanges de céréales organiques et locales, la marque engendre des coûts naturellement plus élevés que d'autres entreprises. Et ce, en plus du contexte de PME qui lui est associé (budget plus restreint que les plus grandes entreprises). La marque se voit donc limitée dans les possibilités d'entreprendre simultanément toutes ses actions responsables. L'exemple de La Fourmi sous-tend que faire le bien c'est avant tout faire des choix et s'y tenir. Bien que l'entreprise soit passée proche de la faillite à quelques reprises (Gauthier, 2023), elle a pour autant toujours su rester en adéquation avec ses valeurs de responsabilité : à savoir ne jamais faire de compromis de qualité malgré les coûts relatifs aux matières premières. D'autres parts, cet exemple met en évidence que faire le bien implique également une dimension collective. C'est, du moins, ce que la partie suivante voudra approfondir.

En définitive, la responsabilité amène les marques à penser la croissance (principe fondamental du marketing) comme une opportunité de faire le bien, et par conséquent, une opportunité de s'améliorer en continu. Cette dynamique, dans laquelle s'insère la certification B Corp, incite les marques responsables à faire preuve d'un développement doublement agile : elles veulent croître en faisant le bien individuellement, mais également collectivement.

2.1.2. Croître non pas individuellement, mais collectivement

Au-delà de la volonté d'aboutir à sa version la plus optimale dans la poursuite du bien, la responsabilité met en avant une participation collective des entreprises à un effort commun. Cela nous amène donc à penser l'idéologie de cette croissance organisationnelle comme la croissance du bien non pas uniquement pour l'organisation, mais également pour la société. Pour Kotmo, cela se traduit par la volonté de travailler avec toutes les entreprises, sans être trop regardant quant à leur niveau de responsabilité. Dans les faits, la marque s'engage à collaborer avec tous types d'industries, dès lors que les entreprises manifestent un intérêt pour leurs produits durables. À ce sujet, la responsable de la marque mentionne :

“On travaille avec tout le monde parce que si tu n'aides pas les gens qui ont besoin de s'améliorer, comment veux-tu qu'ils s'améliorent?”

Cette citation met de l'avant deux dimensions : l'inclusivité et l'entraide. Les marques responsables se développent donc en pensant le bien plus largement. En travaillant avec leurs clients à réduire les impacts sur leur environnement (au sens général), ces marques contribuent à instaurer des pratiques responsables dans le milieu des affaires.

Chez Niché, il existe une tendance similaire à vouloir aider sa clientèle à améliorer ses pratiques de responsabilité. Cela se manifeste comme suivant :

“On a bâti une grosse grille de gestes [responsables] que les clients peuvent faire et ils en choisissent 3 par événement. C'est ce qu'est-ce qu'ils mettent en place eux, puis ils en choisissent 3 [minimum] sur la liste de 20 qu'on leur recommande.”

Ouvrant dans l'événementiel, l'agence a pris conscience de l'influence positive que les décisions d'organisation peuvent avoir sur la diversité, ou encore sur l'environnement lors de la création d'événements. Ainsi, les clients sont encouragés à choisir trois actions qui peuvent être de l'ordre du compostage des déchets, de la présence de repas végétariens, de l'utilisation de matériel recyclé, etc. L'entreprise contribue donc directement à sensibiliser les marques aux enjeux sociétaux, ce qui vient s'inscrire dans un contexte plus large de bien commun. Dans les faits, chaque action individuelle participe à améliorer les défis socio-environnementaux qui prévalent dans notre société contemporaine. L'objectif n'est, donc, pas dans la recherche d'une responsabilité idyllique chez les clients, mais davantage dans l'ouverture à des pratiques alternatives.

Dans cette logique de croissance du bien, la crise de la Covid-19 a fait ressortir le besoin d'agir ensemble. En effet, d'un point de vue philanthropique, la pandémie a permis de concrétiser l'impact des actions individuelles sur la collectivité. Selon la représentante de Rablab :

“Ça [la crise] nous a permis de réaliser l'importance d'appuyer la communauté. Ça nous a aidés à sortir grandi du moins de cette pandémie, d'être plus conscient aussi de l'impact que ça a sur les autres, de l'impact que ça pourrait avoir sur nos clients et tout ça. Ça nous a un peu aidés sur notre prise de conscience par rapport à tout ça.”

De cette citation, on comprend que la marque s'adapte dans sa manière d'appréhender les difficultés rencontrées par autrui. En cherchant à aider sa communauté, Rablab en retire des apprentissages sur les conséquences généralisées de la crise à l'ensemble de ses parties prenantes.

En somme, les marques responsables ne s'efforcent pas seulement de participer au bien commun en suggérant des pratiques durables, mais elles veulent également mieux servir la collectivité de par leurs interactions. Ces marques sont capables de reconnaître, notamment en période de crise, qu'il existe toujours des opportunités de s'améliorer au sein de la société, et qu'elles doivent continuellement ajuster leur modèle de croissance. La section suivante explorera le concept de *care* en se penchant sur la manière dont ces améliorations ont été mises en œuvre et sur leur impact sur la résilience et la flexibilité des entreprises.

2.2. La logique de *care*, comme base de la résilience et de la flexibilité

En marketing, le *care* occupe une place importante dans l'élaboration de stratégies pour se positionner sur le marché. Alors qu'autrefois les stratégies marketing étaient principalement pensées pour répondre à la demande du marché (4P), désormais, elles se veulent être davantage attentives à la satisfaction des consommateurs (4C). Qu'il s'agisse de "customer solutions" (trouver des solutions aux problèmes) (Belz et Peattie, 2012) ou de "contribution" (prendre conscience des conséquences, courtes et longues durées, du produit sur le consommateur) (Ertz, 2021), les marques modernes manifestent toutes un intérêt pour leurs clients, qui va au-delà de la simple vente du produit. C'est d'autant plus vrai dans les entreprises responsables, que le *care* est pensé de façon systématique. L'écoute attentive qui est dédiée au consommateur, l'est également pour toutes les autres parties prenantes de l'entreprise. Dans le contexte pandémique de la COVID-19, le *care* s'est vu être un atout organisationnel important. Compte tenu du caractère universel qui est associé à la crise, l'ensemble des parties prenantes des entreprises ont été exposées à des restrictions et obligations similaires. Pour continuer de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble, l'écoute et la compréhension peuvent alors s'avérer être des clés de réussite.

Cette homogénéisation forcée des conditions de vie mondiales a, aussi, favorisé un *care* collectif chez les citoyens. Comme de fait, un certain nombre de valeurs humaines et sociétales ont été déployées en réponse aux événements qui découlent de la pandémie : la résilience, la légitimité/ réciprocité, la solidarité et l'équité (Carney, 2021). La résilience pour l'aspect de nouveauté et d'imprévisible, la légitimité et la réciprocité pour l'obéissance quant aux directives gouvernementales en échange de protection, la solidarité pour les sacrifices individuels au profit d'autrui, et l'équité de tous vis-à-vis de la vulnérabilité au phénomène. Selon Malraux, ce serait en étant confronté à des défis communs que les Hommes révéleraient leurs meilleures natures (1946).

Opérant (de par leur nature responsable) dans cette même volonté d'entraide, les marques à l'étude tendent à prendre des décisions marketing qui renforcent leur résilience (capacité à réparer, reconstruire ou recréer quelque chose de nouveau pour se relever à la suite d'un

échec) et flexibilité (capacité à proposer d'autres options pour atteindre le résultat souhaité) (Alberts, 2011). C'est, du moins, ce que cette section va chercher à confirmer.

2.2.1. Compatir avec le consommateur pour mieux s'adapter à sa réalité

Selon les 7 principes de Fryrear (2020), la base de l'agilité marketing réside dans l'orientation client, ce qui implique que toutes les parties prenantes de l'entreprise comprennent et valorisent les clients. Plus que jamais pendant la pandémie, il a été nécessaire pour les marques d'accorder un soin particulier aux consommateurs et de faire preuve d'empathie. En effet, les citoyens se sont heurtés à d'importants problèmes psychosociaux : d'un côté, la santé mentale et le bien-être décroissent (INSPQ, 1er novembre 2022), et de l'autre l'inflation se fait fortement ressentir. Selon Statistiques Canada, "l'augmentation [des prix] observée en 2022 représente la hausse la plus forte depuis 1982 (+10,9 %)" (Statistiques Canada, 17 janvier 2023). En raison de leur ancrage profond dans le *care*, les marques responsables ont donc naturellement cherché à comprendre leurs consommateurs tout au long du phénomène de COVID-19, et ce, afin d'apporter des solutions à leurs états émotionnels et financiers.

Afin de comprendre les consommateurs, les marques à l'étude ont renforcé leur écoute. Dans les articles rédigés par Republik sur la pandémie, l'entreprise mentionne le besoin "de mettre la marque au service de l'humain" (Shoiry, 2020). En effet, "les gens n'ont jamais eu autant besoin d'être écoutés, épaulés, informés et divertis que [pendant la crise]" (Thibault, 2020). C'est, d'ailleurs, en tendant l'oreille aux besoins des consommateurs que les entreprises responsables ont su identifier des problèmes liés à l'innocuité, la perte de motivation et l'insuffisance informationnelle.

Näak se place alors comme un très bon exemple d'écoute des consommateurs. Considérant son orientation communautaire très forte, la marque a toujours su tenir compte de l'état de santé physique et mental de ses consommateurs. La pandémie a eu pour effet de confirmer cela. Alors que le gouvernement du Québec interdit les activités sportives de groupe et ferme l'accès aux salles de sport pour des raisons sanitaires (INSPQ, 5 octobre 2022), Näak

encourage ses consommateurs à continuer de prendre soin d’eux en pratiquant de la course à pied en extérieur. Selon le représentant de la marque :

“[On veut] encourager les gens à faire de l’exercice physique, à sortir jouer dehors; bien sûr en s’adaptant aux contraintes de chaque confinement. On a fait énormément participer la communauté sur tout ce qui est défi sportif, toujours dans une optique de bien-être physique et mental.”

Dans cette optique, l’entreprise a lancé des défis via l’application Strava [réseau social de sport] pour encourager ses consommateurs (athlètes comme amateurs) à sortir de leur routine de confinement, mais également à rester actif. Un parcours spécifique sur le Mont Royal a alors été conceptualisé par le cofondateur William Walcker. Les athlètes ont une durée de 28j pour effectuer leur meilleure performance homme ou femme, ou pour “beat the boss” (performance du cofondateur William). Ainsi, le sportif effectuant le meilleur temps se voit récompenser en produits Näak : un "Athlete pack". Ce pack contient des échantillons des nouveaux produits à venir, ou une boîte complète de produits dans le cas où l’expert [William] est vaincu (Annexe 4.1). Là où l’ancrage dans le *care* est davantage pertinent c’est que la marque ne se contente pas de solliciter ses consommateurs, elle offre une véritable source de motivation. De cette façon, Näak contribue à améliorer la santé mentale et physique des montréalais, tout en récompensant l’effort par le don de produits.

Les efforts déployés par Näak pour lutter contre ces précédents problèmes ne sont pas vains. Selon le représentant de ladite marque :

“On a été très impliqué, on a essayé d’aider comme on pouvait dans cette période difficile. Et ça, ça a été très apprécié par la communauté.”

On retrouve d’ailleurs des commentaires de consommateurs, sur leurs réseaux sociaux, qui prennent plaisir à partager leurs efforts physiques (Annexe 4.2) : “Le 12 mars j’étais propulsé par des barres Näak jusqu’à la cuve du Mt Albert!”; ou encore qui remercient l’initiative des défis (Annexe 4.3) : “Hey thanks pour le petit challenge ça m’a bien motivé ! Peace les boys !”.

Republik est également un exemple pertinent pour illustrer l’écoute envers les consommateurs. En effet, c’est en étant attentif à leurs états d’esprit qu’ils ont pu identifier

des besoins profonds de soutien, d'information et de divertissement (Thibault, 2020). Compte tenu de cela, la marque a su être réactive : des sondages hebdomadaires ont alors été réalisés sur leur Instagram. Tous les vendredi cinq questions sont posées sur des sujets divers, que peuvent être l'été, les vacances et le tourisme, l'utilité de leur entreprise, etc. Dans le volet Covid-19, on retrouve les thématiques de la consommation, du télétravail, du confinement, de la santé mentale, etc. De ces sondages ressortent donc à la fois une volonté de comprendre toujours davantage les différentes réalités associées à la pandémie, mais également une volonté d'informer les consommateurs sur ces réalités. Avec un type de question qui s'apparente à "je me suis trouvé.e une nouvelle passion ou j'en cherche encore une?" (avec 47% des répondants qui ont trouvé une nouvelle passion et 54% qui en cherchent encore une), le consommateur peut se placer parmi la majorité et normaliser ses comportements : autant les baisses de motivation, que l'inconfort ou les différentes vagues émotionnelles ressenties. Doublement responsable dans son désir de répondre au besoin des consommateurs, Republik poste les réponses aux sondages sur son blog, et ce, à la demande quasi générale des répondants (94% en faveur) (Fortin, 2020).

En somme, les marques responsables ont pris des moyens clairs pour combattre les problèmes occasionnés par la crise chez les consommateurs. Grâce à leur écoute attentive et leur volonté de comprendre en profondeur les phénomènes, elles ont su proposer des solutions adéquates et créatives, et ainsi, faire preuve de flexibilité. Ce profond *care* vient alors renforcer le sentiment d'appartenance des communautés de ces marques, ce qui les rend conséquemment plus fortes.

2.2.2. Employees first : un remède organisationnel

Au travers de son ouvrage, Nayar (2010) contribue à populariser l'approche du *employees first*, qui consiste à inverser la hiérarchie traditionnelle en responsabilisant les employés et en les plaçant au centre de l'organisation. Cela permet de stimuler l'innovation, d'améliorer la satisfaction des clients et d'obtenir des résultats commerciaux positifs. Cette dynamique organisationnelle axée sur l'employé, les marques responsables l'ont adoptée. En effet, des

efforts ont été mis en place pour concentrer leurs actions pandémiques sur le bien-être des salariés.

À la lumière de la section précédente, il est possible de comprendre l’ancrage dans le *care* comme s’élargissant à l’ensemble des parties prenantes de l’entreprise. Comme de fait, les difficultés psychologiques qu’a engendré la crise de la Covid-19 ne s’appliquent pas uniquement aux consommateurs, mais elles s’étendent également aux employés. Une fois de plus, les marques responsables ont su mettre en place des pratiques permettant de contribuer positivement à la santé mentale de leurs employés. Republik en représente alors un très bon exemple. Suite aux conditions de confinement, l’entreprise a su identifier un fort besoin de d’interactions sociales chez ses employés. À ce propos, le responsable de la culture mentionne :

“Nous avons beaucoup d’activités au bureau avant la Covid-19 et que nous passions beaucoup de temps ensemble. Il fallait trouver un moyen de retrouver cela, de contribuer à l’équilibre mental de nos troupes, sans retourner au bureau” (Isarta, 22 septembre 2020)

Au travers de cette citation, on comprend que le contraste social pré versus per pandémie a un effet direct sur l’équilibre mental des employés. Pour contribuer à lutter contre l’isolement, Republik a alors opté pour une location d’un bureau-chalet à Mont Tremblant. Le principe est simple: toutes les deux semaines, des équipes sont formées aléatoirement pour aller travailler dans les nouveaux locaux. Ainsi, tout en respectant les normes sanitaires en vigueur, les employés ont pu profiter d’un regain d’énergie sociale, tout en se concentrant au mieux sur les objectifs d’affaires. Là où les employés sont davantage au centre des préoccupations de Republik, c’est que l’opération n’est pas sans engendrer des coûts (entre 15 000 et 20 000 dollars). Mais selon la marque, l’initiative était nécessaire : “les employés ont vraiment apprécié et nous préférons redonner en culture avec cette initiative dont les gens ont pu profiter plusieurs fois” (Isarta, 22 septembre 2020).

Chez la Fourmi, l’état de santé global des employés prend également une place centrale dans les décisions organisationnelles. En effet, compte tenu de l’accroissement du rythme de production pendant la pandémie (une augmentation de 200% des ventes selon le responsable de la marque), l’entreprise a mis en place un robot pour diminuer le type de

tâches, qui sont accablantes pour les employés. À ce sujet, Geneviève Gagnon [la fondatrice] mentionne :

“C’est un coût opérationnel. Il est là pour faciliter le travail des employés. Ça a toujours été ça la démarche. C’est quoi les pain points? Là où les employés peuvent se blesser, là où le travail est le plus répétitif (moins haute valeur ajoutée). Et de le remplacer par une forme de semi-automatisation.” (Gagné, 2022)

Bien qu’il s’agisse d’une décision coûteuse, cette dernière citation vient à nouveau accentuer l’importance d’établir une liste des priorités : s’ancrer profondément dans le *care*, c’est aussi savoir positionner l’employé en haut de cette liste.

L’agence événementielle Niché se place dans une dynamique similaire de maintien de l’état de santé mental de ses employés. Alors que le gouvernement du Québec annule tout type d’évènements (INSPQ, 5 octobre 2022), la marque s’est fortuitement retrouvée sans contrat-client. N’ayant pas immédiatement accès, dès la tombée des restrictions sanitaires, à des subventions, l’enjeu était de mise pour continuer de procurer des salaires aux employés. L’entreprise a donc, malheureusement, dû procéder à des mises à pied. Là où la marque fait passer l’employé en priorité, c’est que la fondatrice aurait pu attendre de consolider ses finances avant de réembaucher son équipe. Or, elle a travaillé fort à se relever afin que les employés puissent, au plus vite, regagner leur salaire. Cette démarche résiliente a conduit à une réorientation majeure du positionnement et de l’offre de l’entreprise : désormais Niché propose des événements numériques (voir 2.3.2. pour plus d’infos). Pour Andréanne Mathieu, c’est une victoire : "je savais que j’avais réussi à sauver la paie des employés!!". De son côté, Rablab a pris une direction très différente :

“Donc leur [les fondateurs] but numéro un ça a été de conserver tous les employés, fait que c’est vraiment ça l’idée. Donc ce qu’ils ont fait c’est qu’ils ont arrêté de se verser des salaires pendant quelques mois. Ils se sont dit : « si on est capable on va se rembourser par la suite, mais pour le moment on coupe nos salaires ». Fait que ça a vraiment rassuré tout le monde de savoir qu’ils faisaient tout ce qu’il pouvait pour vraiment conserver les employés.”

Pour cette entreprise responsable, l’objectif numéro un était donc de trouver une solution convenable pour ne pas devoir mettre à pied ses employés. Les fondateurs ont alors ouvert le dialogue, et ont laissé le choix : être payé un jour de moins par semaine, soit 4 jours au lieu de 5, ou devoir procéder à des licenciements. À l’unanimité, tous les employés ont

voté pour ne travailler plus que 80% du temps, pour 80% de leur salaire habituel.³⁷

L'exemple de Rablab permet d'établir un parallèle avec l'ouvrage de Sisodia et Gelb (2019). En effet, ils exposent dans leur ouvrage le cas d'une entreprise, opérant initialement dans l'agriculture et la fabrication de glace. Alors que la marque s'efforce de résoudre les incohérences éthiques et écologiques que posent leurs activités, elle prend rapidement connaissance de la pauvreté dans laquelle vivent certains de ses employés. Si le salaire qu'offre la compagnie est suffisamment élevé, d'où peut alors venir le problème? C'est la question que le fondateur de la marque s'est posée. Pour comprendre la réalité de ses employés, ainsi que celle des familles des employés, celui-ci poursuit de longues études conduisant à l'embauche de mentors de littératie financière pratique. La marque a alors investi près d'un demi-million de dollars pour améliorer la condition de ses employés. Dans l'ouvrage de Sisodia et Gelb (2019), il est mentionné que :

"C'est un petit prix à payer pour l'impact sur toutes ces vies dans un avenir prévisible. Cela pourrait même avoir un impact sur plusieurs générations, car les enfants grandissent dans des foyers plus sûrs et apprennent à assumer des responsabilités financières et autres dès leur plus jeune âge". (p. 190, traduction libre)

Cet extrait permet de mieux comprendre le lien avec Rablab. Bien que les deux situations ne soient pas similaires, on retrouve une volonté commune à investir dans le bien-être des employés, même si cela implique des sacrifices financiers pour les fondateurs.

En somme, en étant *careful*, les marques responsables ont trouvé des solutions pour leurs employés. L'employé étant une ressource centrale et hautement considérée dans l'entreprise, les marques ont su se "sacrifier" pour leur bien-être. On a donc là l'exemple de marques plus résilientes au niveau de leur culture d'entreprise, mais également plus flexible dans leur recherche de solutions.

³⁷ À noter que la situation des deux marques est probablement liée au fait que Niché ne pouvait plus légalement exercer ses activités événementielles, alors que dans les faits Rablab pouvait continuer de pratiquer le marketing. En réalité, considérant que les entreprises ont cessé d'investir en marketing pour conserver leurs finances, Rablab ne pouvait plus continuer d'exercer ses activités de la même manière qu'elle le faisait avant la crise.

2.2.3. Self-care : l'origine d'une culture d'entreprise robuste

Les sections précédentes ont révélé qu'en accordant un soin particulier aux parties prenantes externes (consommateurs) et internes (employés), les marques responsables renforcent naturellement leurs capacités à être résilientes et flexibles. Pour Bunting (2016), le *care* représente la préoccupation et l'investissement émotionnel des marques à l'égard de leurs parties prenantes. À ce propos, il mentionne :

“C'est montrer à quel point vous vous souciez d'elles [les parties prenantes] en exprimant régulièrement et constamment votre appréciation de leurs efforts. Cela ne signifie pas qu'il faille être un martyr et souffrir pour les autres. C'est une invitation à étendre l'amour et la gentillesse à tous, y compris à soi-même.” (p. 136, traduction libre)

Dans ce contexte, l'apport de Bunting (2016) est significatif car il vient ajouter une dimension au *care*, qui s'ancre encore davantage dans le cœur de l'organisation : le self-care des gestionnaires de marque. Qu'il soit théorisé comme conscient (Sisodia et Gelb, 2019) ou attentif (Bunting, 2016), le leader responsable pense le bonheur et le bien-être dans l'ensemble. Pour ce faire, il doit inévitablement être capable de prendre soin de lui pour, ainsi, être en mesure de trouver des solutions soucieuses de l'avenir de l'entreprise et de ses acteurs.

Au cœur de la pandémie, ce n'est pas uniquement la santé mentale des parties prenantes qui a été mise à l'épreuve, mais également celle des employeurs. Comme de fait, la crise a généré de nombreux sentiments négatifs chez les fondateurs de marques responsables. Tant la culpabilité, que le stress psychologique, que la déstabilisation... Toutes ces émotions en sont le fruit. Dans son blog, Andréanne Mathieu [fondatrice de Niché] s'exprime à ce sujet :

“Je n'avais pas [d']énergie. J'étais sous le choc. Je ne comprenais pas ce qui arrivait! Mon quotidien se résumait à reporter des événements, faire les suivis avec les clients à cet effet, essayer de gérer les finances... et tout ça avec les deux cocos à la maison. Le bateau coulait, j'étais la capitaine, et pour la première fois dans ma vie, j'étais à court de radeaux de sauvetage.” (Mathieu, 15 décembre 2020).

Cette citation met de l'avant la vulnérabilité des gestionnaires de marque face à l'imprévisibilité des événements à laquelle ils doivent faire face. Même s'il semble difficile d'envisager le self-care comme une solution immédiate, il reste essentiel pour envisager une issue à la crise. Dans le cas d'Andréanne Mathieu, c'est suite à l'annonce du départ d'une employée, qu'il y a eu reconnaissance d'un besoin de partage de sa situation avec un coach. À cet égard, le coaching a directement contribué au bien-être de la fondatrice puisqu'il a permis la répartition de sa charge mentale dans la recherche de solutions. De cet accompagnement ressort, alors, la possibilité de trouver des subventions gouvernementales³⁸ qui permettraient de réembaucher ses employés.

Le rapport bienveillant des gestionnaires avec la gestion de leurs propres émotions est un atout précieux pour le marketing de RH en temps de crise. En effet, la résilience de la marque employeur dépend, en partie, de la manière dont le gestionnaire est en mesure de gérer ses émotions. De ce fait, alors que les entreprises se heurtent aux difficultés de l'embauche, Niché nous donne l'exemple d'une marque responsable qui a su garder la confiance de la quasi-totalité de ses employés sur les capacités du leader à trouver rapidement des solutions. Après coups, la marque n'a donc pas dû reformer une nouvelle équipe, avantage non négligeable dans une période où "le recrutement en général est plus difficile aujourd'hui [...] qu'il ne l'était avant la pandémie" (Isarta, 2021).

Chez Rablab, le self-care s'exprime différemment. Le rapport à la bienveillance personnelle réside dans l'auto-persuasion. À ce sujet, la représentante mentionne :

"Mais c'est sûr qu'au niveau organisationnel de se dire : comment je fais pour accompagner des gens alors que je ne suis clairement pas experte là-dedans? Ça c'est quand même particulier. Mais c'était dans le "fake it until you make it", on donnait le meilleur qu'on pouvait à ce niveau-là"

De cette citation, on comprend une volonté d'influencer sa propre mentalité pour, par extension, améliorer son bien-être. Cette stratégie cognitive s'apparente à la Méthode Coué, qui démontre l'influence de l'autosuggestion positive et de l'utilisation de la pensée sur la

³⁸ Par souci de clarté, il est nécessaire de mentionner que les faits se déroulent trois à quatre semaines après les annonces de restrictions gouvernementales. Comme mentionné plus haut (voir 2.2.2), la marque n'a pas eu immédiatement accès à ces subventions, ce qui a contraint la fondatrice à procéder à des mises à pied.

santé et le bien-être (Coué, 1922). Ainsi, afin d'obtenir les ressources nécessaires pour accompagner ses employés, la représentante de Rablab commence par prendre soin de sa santé psychologique, et ce, en se convaincant de l'importance d'avoir une attitude positive et croire en ses propres capacités pour aider à passer au travers de la crise.

De ces exemples, on comprend que la maîtrise des émotions personnelles peut favoriser les relations interpersonnelles positives et une meilleure compréhension des besoins émotionnels des autres (Goleman, 2014). Somme toute, un gestionnaire qui prend soin de ses émotions (ou autres états intérieurs) en temps de crise, peut être plus résilient et flexible dans sa gestion relationnelle. Ultimement, il est également plus bienveillant. Cette poursuite de valeurs (*care*), se retrouvent également dans la recherche de solutions marketing (produits, communications et branding). C'est, du moins, l'objet de la prochaine section.

2.3. De nouvelles solutions marketing ancrées dans des valeurs morales profondes

De la même façon que la gestion interpersonnelle de crise s'ancre profondément dans des valeurs de *care*, les nouvelles solutions marketing ne sont pas synonymes d'écarts aux valeurs initiales des marques responsables. S'adapter n'implique, par conséquent, pas de se dénaturer.

Dans la définition même de l'agilité en marketing, certains éléments soulignent le caractère indissociable de l'adaptation et de la responsabilisation. En se référant à la conceptualisation de Fryrear (2020), l'agilité peut être comprise comme étant une manifestation des convictions de marque. Parmi ses 7 principes, on retrouve le courage qu'elle définit comme la capacité à effectuer des choix difficiles, dès lors qu'il s'agit de la bonne chose à faire.

Bien que la crise de la Covid-19 ait nécessité un grand nombre d'adaptations dans les activités entrepreneuriales, les marques responsables aspirent à rester le plus fidèle possible

quant à l'ensemble de leurs valeurs éthiques. Afin de poursuivre ce percept, les sections suivantes chercheront à mettre en lumière que les décisions morales (au sens des décisions cohérentes avec l'identité de marque dite responsable) amènent à une plus grande agilité de marque.

2.3.1. Développement de produits certes réactifs, mais surtout éthiques

Alors que la pandémie est marquée par de fortes pénuries de matières premières (Desrosiers, 2022), certains secteurs se voient être moins durement touchés que d'autres. C'est le cas des entreprises alimentaires œuvrant dans le B2C : pour elles, la crise s'est révélée être majoritairement³⁹ bénéfique (Hall, 2020; Klemmer, 2020). Dans ce climat pandémique, les mots d'ordre sont le rester-chez-soi et la cuisine à la maison... Les citoyens sont, ainsi, naturellement encouragés à consommer davantage de produits issus de l'industrie agroalimentaire.

L'accroissement des ventes n'a, néanmoins, pas été un long fleuve tranquille pour les entreprises du secteur, et en particulier pour la branche industrielle de la vente de céréales. En effet, ce ne sont pas toutes les entreprises qui ont pu suivre la cadence. Selon, Morissette "la variété et la quantité n'étaient pas au rendez-vous sur les tablettes destinées aux boîtes de céréales, causant parfois l'exaspération des clients déçus de ne pas pouvoir mettre la main sur ce qu'ils cherchent" (2022, 23 février). Cette situation a été bénéfique pour La Fourmi qui, de facto, a accru sa visibilité dans les supermarchés. Comme exposé précédemment (cf. 2.2), cette marque a constaté une augmentation de 200% de son chiffre d'affaires pendant la pandémie. L'accroissement de leur production a naturellement nécessité d'ajuster la taille des usines afin d'être en mesure de fournir la demande grandissante. Pour autant, la quantité de miel utilisée, dans le processus de fabrication des produits, n'a pas augmenté. En effet, considérant la pression actuelle qui est mise sur les

³⁹ Ces propos sont à nuancer afin de ne pas omettre les conséquences négatives de la covid sur l'ensemble de l'industrie. Dans les faits, les citoyens sont confrontés à des insécurités alimentaires (Statistiques Canada, 2020) et les travailleurs, à des difficultés en lien avec leur exposition constante au virus (Paré, 2022). C'est parce qu'elles ont pleinement conscience des répercussions qui touchent les différentes industries, que les marques responsables se consacrent activement à chercher des solutions bienveillantes inspirées de la logique du *care* (cf. 2.2.2).

producteurs de cette denrée, La Fourmi a préféré compenser l'augmentation de la quantité de sucrant dans ses produits par une utilisation plus conséquente de sirop d'érable.

Afin d'expliquer cette tension, il convient de mettre en évidence la dissonance entre l'augmentation de la demande de miel pendant la crise de la Covid-19 (Pelletier, 2021) et la surmortalité des abeilles (RCI, 2022). Sachant qu'il faut "8 abeilles pour produire une cuillère à café de miel sur une journée" (Fourmi Bionique, 2021), la marque s'est assurée de ne pas participer à l'accroissement de la demande auprès des fournisseurs. Ainsi, La Fourmi colle à ses promesses de responsabilité, tout en continuant d'utiliser un sucrant nutritionnellement riche. Cependant, le choix de diminuer la quantité de miel dans ses produits n'est pas sans répercussions pour La Fourmi puisque les recettes doivent être repensées en conséquence. Pour la marque, cette décision se traduit par la recherche d'alternatives de matières premières et l'innovation de produits. De ce fait, en plus d'ajuster les quantités de sirop d'érable, La Fourmi a su être novatrice en proposant une nouvelle gamme de produits (Müska) à faible teneur en sucre⁴⁰

En somme, La Fourmi reste fidèle à son positionnement de marché qu'est d'offrir "l'assurance d'un approvisionnement de qualité, majoritairement local, biologique et équitable"⁴¹. Tout cela, en mettant de l'avant une proposition de vente réactive qui respecte ses engagements éthiques envers la société dans son ensemble.

Dans l'industrie des soins personnels, on observe une tendance similaire à développer des produits qui se veulent en parfaite adéquation avec les valeurs de marque, et ce, malgré la période de crise. La création d'un gel hydroalcoolique chez Onéka en fait un bon exemple. Afin de contextualiser, il convient de se référer à la pénurie de désinfectants à main qui a eu lieu sur le marché en 2020. Le gouvernement du Canada déclare alors un arrêté d'urgence dans lequel il autorise "la vente de certains produits au Canada qui ne satisfont peut-être pas entièrement aux exigences réglementaires, mais qui ne compromettent pas la sécurité des Canadiens" (Gouvernement du Canada, 2023). Par souci de cohérence avec

⁴⁰ Source : www.lafourmibionique.com. Consulté le 2 juillet 2023

⁴¹ Source : Ibid.

ses valeurs, Onéka a délibérément choisi de ne pas utiliser les nouveaux alcools mis à disposition par le gouvernement pour la fabrication de son aseptisant. À la place, les fondateurs ont préféré l'utilisation d'un alcool bio, moins nocif sur la santé des enfants et des femmes enceintes. À ce propos, Philippe Choinière [co-fondateur] mentionne :

“S’il faut faire ça, on arrête de faire le produit parce qu’on ne peut pas mettre notre étiquette là-dessus. C’est pas nous” (Onéka, 2020)

De citation, on comprend que les fondateurs préfèrent discontinuer leurs produits, plutôt que de les vendre au détriment de l’identité de la marque. Tout comme La Fourmi, les représentants de marque s'efforcent d’opter continuellement pour des choix responsables, malgré qu’ils puissent être complexes. En l'occurrence, la production du gel désinfectant bio n’étant pas soutenue par le gouvernement, les coûts et l’approvisionnement en pâtiissent : l’alcool coûte alors plus cher et ses disponibilités varient.

Bien que l’idée de concevoir un gel hydroalcoolique ait été évoquée avant même l’arrivée de la pandémie, la marque a su être réactive et elle a su développer un nouveau produit dans un court laps de temps (trois mois). Ainsi, au moyen de sa forte responsabilisation, Onéka a rapidement su mettre à bien un produit soucieux des problèmes de santé de ses consommateurs, mais surtout, un produit qui respecte son éthique et ses engagements sociaux.

Somme toute, qu’il s’agisse de l’adaptation de produits existants ou du développement de nouveaux produits, pour les marques responsables être en période de crise ne justifie pas de faire abstraction de ses valeurs morales. Au contraire, cela implique d’avoir le courage de faire des choix difficiles s’il s’agit de faire la bonne chose. Ce constat s’applique également aux solutions communicationnelles de crise : c’est, du moins, ce que la partie suivante cherchera à exposer.

2.3.2. Communications repensées : entre transparence et honnêteté

S’épanouissant dans une croissance du bien et dans un *caring* de leurs parties prenantes, les marques responsables génèrent naturellement des communications qui reflètent leurs

principes moraux. Pour la représentante de Rablab, cela se manifeste par l'adoption d'interactions transparentes vis-à-vis de sa clientèle :

“C'est que comme on est une entreprise de service à la base, on a vraiment pour mantra d'être hyper transparent avec nos clients sur les résultats. Donc si jamais on se rend compte que ça fonctionne moins bien une campagne ou un projet qu'on a fait, qu'on n'a pas les résultats escomptés... On n'essaie pas de cacher les résultats! On va tout de suite être au-devant, puis leur expliquer pourquoi ça n'a pas fonctionné.”

Au travers de cette citation, on comprend l'honnêteté comme étant profondément ancrée, en tout temps, dans l'identité de la marque. Cette démarche est d'autant plus pertinente dans un contexte où les résultats obtenus ne sont pas ceux souhaités. Par conséquent, Rablab s'assure d'investir dans des relations durables avec ses clients, dans lesquelles la confiance est mise à l'honneur.

Étant donné que l'intégrité est une composante fondamentale des communications chez les marques responsables, la crise ne saurait les conduire à compromettre leur moralité. Chez Niché, un point d'honneur est mis, durant la pandémie, à communiquer aux clients le manque de connaissance en ce qui concerne sa transition vers le numérique. En effet, ayant observé la tendance du marché à se diriger vers des événements en numérique, Andréanne Mathieu [la fondatrice] a fait le pari de rappeler un de ses bons clients afin de lui proposer d'organiser leur assemblée annuelle en ligne. La mission n'était, cependant, pas facile pour l'équipe Niché, qui a toujours œuvré dans l'organisation d'événements en présentiel. De ce fait, personne n'était réellement formé à cette nouvelle perspective virtuelle. La fondatrice mentionne alors :

"Ce que je disais aux clients : la vérité. Personne ne pouvait se prétendre expert en conception d'événement virtuel au printemps." (Mathieu, 15 décembre 2020)

De cette citation ressort la cohérence de Niché avec ses valeurs d'honnêteté. Malgré tout, être transparent est un choix difficile. En effet, la fondatrice a pris le risque d'entacher sa crédibilité de marque en assumant qu'elle n'a pas encore toutes les clés en main pour mener à bien le projet. Toutefois, Andréanne Mathieu a choisi de rester fidèle à l'éthique de la marque dans sa nouvelle proposition de valeur.

L'accent mis sur la transparence se traduit également par des communications de crise authentiques sur les réseaux sociaux. Les marques Onéka et The Unscented Company en font une belle démonstration. En effet, et bien que cela puisse paraître contradictoire, un temps de pause a été effectué sur leurs réseaux sociaux. Alors que, pendant la pandémie, les marques ont trouvé refuge de ces plateformes pour continuer la vente de leurs produits, pour Onéka, il n'était pas question de suivre la tendance. À noter qu'en 2016, seules 46% des entreprises québécoises étaient présentes sur les médias sociaux, versus en 2020, où ce sont 60% des marques qui s'y trouvent (Institut de la statistique du Québec, 2022).

Les réseaux sociaux sont sources "de peur et de panique" et ils entretiennent "une addiction aux sentiments de survie, d'incertitude et d'insécurité"⁴². Il est clair que ces sentiments négatifs vont à l'encontre du mindset qu'ils ont instauré pour le bien-être de chacun. Plutôt que de communiquer massivement et perdre en énergie positive, les fondateurs d'Onéka ont décidé de se servir des réseaux sociaux pour communiquer de façon minimaliste, transparente et réfléchie. Ainsi pendant la pandémie, le rythme de publications sur Instagram a drastiquement diminué : passant d'une moyenne de 9 publications dans le mois en 2020 à plus qu'1 à 2 en 2021 (ce rythme a repris progressivement après la crise avec une moyenne de 4 à 5 publications par mois en 2022). La première année de crise a été consacrée à offrir une présence virtuelle à la communauté en proposant, par exemple, un tour de la ferme en direct depuis leurs réseaux sociaux. C'est, réellement, en 2021 que les fondateurs ont pris conscience de l'importance de prendre du recul quant à ces médias. Ils ont donc choisi de produire du contenu plus profond, qui ancre davantage le consommateur dans les valeurs et l'identité de la marque. Ainsi, quatre vidéos (Annexe 4.4 et 4.5) ont été mises sur pied invitant les spectateurs à entrer dans les coulisses de l'origine familiale de la marque et de l'élaboration des produits au travers de son union avec la terre.

En somme, Onéka a su rester fidèle à ses valeurs de marque authentiques en optant pour une gestion saine de réseaux sociaux (gestion à l'image du mindset organisationnel). Au vu de l'engouement pour les réseaux et la montée en flèche du numérique, ce choix de détachement n'est pas un choix facile : en plus d'encourager la promotion au travers de ces

⁴² Source : www.onekaelements.ca. Consulté le 7 juillet 2023

médias, la crise impose d'accroître sa présence communautaire pour l'accompagner au travers du processus. Pour autant, en se détachant de la tendance, Onéka renforce sa cohérence de marque et le lien d'identification que les consommateurs entretiennent avec elle.

Chez The Unscented Company, un ralentissement des communications a également vu le jour pour ne pas risquer d'user de la crise comme d'un moyen promotionnel dans la vente de produits. Selon la responsable de la marque :

“C’était très difficile au niveau de la communication, on ne voyait pas l’entreprise mettre « profitez-en, on va vendre l’antiseptique en rabais! ». Non, c’est un peu un drôle de feeling.”

Leurs réseaux sociaux ont alors été davantage utilisés à des fins d’affirmation des valeurs de l’entreprise. En effet, la marque a su transmettre son soutien dans les causes sociétales (Annexe 4.6) comme la dénonciation d’agressions sexuelles (MeToo) ou encore la lutte contre le racisme systémique des populations afro-américaine (Black lives Matter). Une nouvelle fois, diminuer les communications promotionnelles dans un contexte où la tendance est à la surexploitation des réseaux sociaux, n’est pas un choix facile pour les marques responsables. Néanmoins, c’est la décision la plus représentative des valeurs éthiques de la marque.

Pour conclure, les fortes valeurs morales de ces entreprises les ont alors amené à trouver des nouvelles solutions communicationnelles à savoir la transmission honnête d’informations aux clients, ainsi que la prise de recul face aux conséquences négatives de ces médias sur le bien-être et la promotion consciente. Les marques responsables s’assurent alors de renforcer la durabilité des relations clients et d’accroître la crédibilité de leur image de marque, bien que cela puisse présenter des risques pour la notoriété de l’entreprise. Dans une logique similaire, la partie suivante viendra étudier les comportements d’entraide chez les marques responsables dans cette même période de Covid-19.

2.3.3. Branding renforcé : entre encouragements et solidarité réciproque

Les valeurs responsables génèrent de nouvelles solutions dans l'entraide, ce qui participe à construire leur identité de marque au travers de leurs actions envers autrui. Les entreprises responsables se positionnent comme des marques de soutien grâce à leur dynamique de valorisation des autres entreprises et d'encouragements collectifs. En effet, comme exposé précédemment (cf. 2.2), les marques responsables s'ancrent dans des logiques *care* et de parties prenantes, ce qui place la pensée en réseau au cœur de leur mode de fonctionnement.

Pour The Unscented Company cela se traduit, entre autres, par le développement d'un produit éphémère dans le but d'aider une entreprise de leur quartier. En effet, alors que le gouvernement du Canada assouplit les restrictions dans la fabrication de gel hydroalcoolique (Gouvernement du Canada, 2023), The Unscented Company décide de s'associer aux distilleries Cirka dans une collaboration insolite de gel antibactérien à partir de d'alcool: le gin. La marque Cirka, dont les finances dépendent de commandes de restaurants, de visites de la distillerie et de dépôts sur des événements (Broverman, 22 juillet 2022) a extrêmement pâti de l'arrivée de la pandémie. C'est dans cette optique que la fondatrice décide d'établir un partenariat de quelques mois pour aider à la survie de cette entreprise. À ce propos, Anie Rouleau [la fondatrice] déclare :

We're going to do a hand sanitizer with both our logos. You take all the profit, keep the lights on, pay your employees and we're going to make sure you get through this massive setback. Now his worst times are behind him, he's alive and doing well, so through all of this, helping Paul is my most proud moment, even if my sales increased 1,000 per cent.” (Broverman, 22 juillet 2022)

Au travers cette citation, on comprend une démonstration forte des valeurs d'entraide pour The Unscented Company, qui accorde l'entièreté des bénéfices au fondateur Paul Cirka (de la marque éponyme). Malgré les coûts engendrés pour la compagnie, Anie Rouleau a fait le choix de soutenir cette marque pour l'aider à passer au travers de la crise. Cette action bienfaisante a été plus que bénéfique pour The Unscented Company car elle a contribué à augmenter ses ventes, en plus d'être perçue très positivement par sa communauté et d'obtenir la reconnaissance de Cirka. Selon le fondateur : “Bien que cette collaboration

n'ait duré que quelques mois, le souvenir de ces moments restera longtemps gravé dans nos mémoires.”⁴³.

Chez Nääk, une initiative similaire a vu le jour. Afin de maintenir en vie les boutiques de sport locales (qui ont dû fermer en raison de leur vente de produits non-essentiels), les fondateurs de la marque ont choisi de reverser pendant une semaine 30% de leurs ventes en ligne aux boutiques Courir et La Maison de la Course. À ce propos, Minh Pham [co-fondateur] mentionne :

“On a décidé de reverser 30% des profits générés par notre boutique en ligne à des boutiques de sport du Québec qui sont impactées financièrement par la crise sanitaire. Pour elles c’est difficile donc on veut être solidaire, on veut les aider un peu. [...] On a besoin d’elles après la crise pour la qualité de leurs conseils” (7 avril 2020).

Cette citation reflète bien les valeurs d’entraide de la marque. Pendant la crise, Nääk a su faire preuve d’une grande solidarité même s’il lui en coûte une partie de ses revenus. Ce choix n’est pas sans conséquence puisque Nääk est une petite entreprise et que le marché est extrêmement exigeant, à tel point que la marque, elle-même, a failli succomber à une crise avant la pandémie (cf 2.3.4). Ainsi, Nääk aurait ainsi pu choisir de diminuer ses dépenses “non essentielles” pour se concentrer sur elle-même, mais elle a choisi de faire l’inverse et de se tourner vers autrui.

Les valeurs de Nääk sont d’autant plus ancrées dans l’entraide que la marque a donné près de deux mille barres protéinées à la banque alimentaire Moisson Montréal (Annexe 7) pour lutter contre la faim, et dix mille barres à sa communauté (Annexe 8) pour encourager ses consommateurs à rester actifs. Selon William Walcker [co-fondateur] :

“Aujourd'hui je voudrais vous annoncer qu’on a décidé d’offrir 10.000 barres pour toute la communauté des sportifs d’extérieur parce que vous êtes pénalisés pour vos entraînements, le nombre de courses annulées... Pour certains c’est d’entre vous c’est même des situations plus difficile avec la perte d’emploi, donc on veut faire notre part, on veut être solidaire. [...] On ne fait aucun profit sur cette opération-là.” (19 mars 2020).

⁴³ Source : www.cirkadistilleries.com. Consulté le 10 juillet

Cette citation encore davantage de l'avant les valeurs altruistes de Näak, en soulignant l'aspect totalement désintéressé de l'opération. Selon le représentant de la marque, leurs actions semblent “avoir été très appréciées par la communauté”, ce qui renforce le sentiment d'appartenance à la marque.

Onéka se place dans une dynamique similaire puisqu'elle intensifie son engagement à “partager l'abondance”. En effet, au cours de l'année 2020, la marque a versé plus dix mille dollars canadiens (Annexe 9) à des écoles, hôpitaux, fondations et pour la défense de causes sociétales (500\$ reversé au mouvement Black Lives Matter). Tout cela, en plus d'avoir offert près de mille cinq cents produits à diverses entités (contenants, désinfectants, savons à main, etc). Pour Onéka, le don fait partie intégrante de l'identité de la marque : “c'est quelque chose qui nous fait du bien, ça fait partie de nous et le sera toujours”⁴⁴.

Au travers des précédents exemples, on comprend que les entreprises responsables se construisent et renforcent leur identité de marque au travers de valeurs solidaires. Ces valeurs se manifestent davantage pendant la crise, bien que cela se traduise par la prise de choix difficiles. Pour autant, les valeurs d'entraide amènent à des solutions bienfaitantes qui renforcent la perception des marques auprès de leurs consommateurs. Pour certaines marques, elles permettent même la survie suite à deux crises successives : c'est le cas de l'entreprise Näak.

2.3.4. Étude de cas : Näak, un exemple de manifestation extrême d'agilité

À première vue, l'étude de Näak porte à croire que la marque est un contre-exemple à l'agilité marketing de crise. En effet, les valeurs morales ne semblent plus générer de nouvelles solutions, ce qui peut inviter à repenser la notion de responsabilité : même les marques catégorisées comme étant les plus responsables ne sont pas épargnées de passer proche de l'extinction. Afin de comprendre en quoi Näak fait en réalité preuve d'une manifestation extrême d'agilité en raison de ses fortes valeurs morales, il convient d'en fournir une brève étude de cas.

⁴⁴ Source : www.onekaelements.ca. Consulté le 10 juillet 2023

Pour Nääk, l'histoire est particulière car les fondateurs ont dû passer au travers d'une crise avant la pandémie. À la suite d'un problème de scellage des barres dans leur usine, des mites alimentaires ont envahi les produits. Les résultats ont été tels qu'ils ont dû procéder à un rappel sur toutes les unités émises. Ce sont alors des stocks de produits à jeter, et des pertes financières en conséquence. Seulement pour cette entreprise qui propose des protéines animales alternatives (à base de grillons), un enjeu supplémentaire vient s'ajouter : la notoriété de marque. À ce propos, le représentant mentionne :

“Nos clients nous contactaient et nous disaient qu'ils avaient trouvé des mites alimentaires. Il y a plein de boutiques qui étaient mécontentes, donc ça a été un énorme défi parce que financièrement ça n'allait pas bien.”

Au travers de cette citation, on comprend qu'il y a une dissonance cognitive dans l'incompatibilité entre manger un produit aux grillons et trouver des insectes non comestibles dans ce même produit. Cela vient naturellement contrarier la perception que les consommateurs ont de la proposition de valeur de la marque. Difficile de refaire confiance par la suite à Nääk, quand un tel phénomène a eu lieu. De ce fait, les cofondateurs n'ont eu nul autre choix que de se séparer de leurs employés pour ne rester plus qu'entre eux. Des interrogations se sont donc posées de savoir s'il fallait repartir ou arrêter Nääk. Ils ont fait le choix de profiter de la crise comme d'une opportunité de se re-positionner sur le marché pour ne vendre plus qu'en boutique de sports, mais surtout d'inclure les protéines végétales dans leurs produits. C'est alors un tournant pour la marque, qui a su prendre les bonnes décisions et repartir sur un nouveau créneau. La pandémie s'est donc avérée être bénéfique, et amène même à se questionner au sujet de leurs valeurs d'éthique animale. À la manière d'un phoenix qui renaît de ses cendres, Nääk devient même plus responsable qu'elle ne l'était avant la Covid-19. Bien que les grillons aient été choisis pour réduire l'empreinte écologique (éthique environnementale), l'utilisation d'insectes peut être réfléchie sous l'angle de la sensibilité : l'animal “a la capacité de ressentir des états affectifs, dont la souffrance, mais aussi le plaisir” (Commission de l'éthique en science et en technologie, 2021). En effet, les procédés de fabrication alimentaire impliquent que les insectes soient “congelés, noyés dans de l'eau chaude, mis dans des fours à micro-ondes ou des fours tunnel à infrarouges, ou broyés.” (Éthique animale, s.d.). Bien que les

scientifiques aient peu de recul quant à la souffrance ressentie par les insectes (Ibid), les conséquences de l'industrie de l'entomophagie sur ces espèces ne sont pas négligeables. Ainsi, l'introduction de protéines végétales contribue à diminuer la douleur relative à la production de barres à base d'insectes.

Le cas Näak s'avère être pertinent pour clôturer l'exposition les résultats obtenus dans ce mémoire. La marque illustre le cas d'une entreprise qui, de par ses fortes valeurs responsables, a su redoubler d'agilité pour survivre à deux crises consécutives. En effet, c'est grâce à ses valeurs morales ancrées dans l'éco-responsabilité que Näak se repositionne son offre et développe une nouvelle gamme de produits entièrement végétale. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une décision facile, la marque a fait preuve de courage (Fryrear, 2020) pour continuer à fournir des produits santé à sa communauté de sportifs.

L'entreprise a, ainsi, amélioré son image de marque jusqu'à même percevoir la pandémie comme une opportunité pour se rétablir sur le marché. L'exemple de cette marque, qui de prime abord semblait être contraire à l'agilité, se manifeste finalement comme étant en fait extrêmement agile. Ainsi, même dans des dispositions très inconfortables de crise, les marques responsables sont en mesure d'utiliser leur responsabilité comme tremplin dans leurs pratiques de gestion agile.

Chapitre IV : Discussion

Dans ce chapitre, il va être question de discuter des apports de ce mémoire pour la littérature, mais également d’aller plus loin dans l’étude des thématiques abordées. De ce fait, il pourrait être intéressant d’évoquer les conséquences d’une agilité excessive sur les pratiques de responsabilité.

1. Apports théoriques

Ce mémoire vient apporter aux écrits modernes dans la mesure où il permet de faire ressortir des liens clairs entre les RSE et agilité en marketing. Dans le domaine managérial, la littérature évoque déjà des prémisses de cette relation (Meijers, 2021; Sinapin, 2021; Berger-Douce, 2021). En termes de marketing, cette relation reste cependant encore très peu étudiée. Pour combler cette lacune, la présente recherche propose qu’inclure le TBL dans les décisions entrepreneuriales (Belz and Peattie, 2012) permettrait de renforcer le niveau d'adaptabilité (Fryrear, 2020). De plus, en tenant particulièrement compte de leurs parties prenantes (Walsh, 2005), les entreprises bénéficieraient d’une orientation client (Ibid)⁴⁵ plus résilientes et seraient, ainsi, en mesure de mieux analyser le comportement de leurs consommateurs. De cette analyse, ressort une meilleure internalisation de l’éthique et de la morale dont font preuve les consommateurs (Altinbasak et al., 2019), ce qui inciterait à agir naturellement avec plus de transparence et de courage (Ibid). En somme, les entreprises se placent davantage dans une optique de personne que de produits (Kumar et al., 2012), ce qui renforcerait leur capacité de s’améliorer en continue (Ibid).

Afin d’apporter des données empiriques à la littérature, cette étude a voulu tester la relation au sein de huit entreprises responsables, dans un contexte de crise de la Covid-19. Pour ce faire, elle pose la problématique suivante : comprendre comment les entreprises pratiquant

⁴⁵ Pour simplifier la lecture, “(Fryrear, 2020)” est remplacée par “(Ibid)”.

un marketing responsable ont pu tirer parti de ces pratiques pour s'adapter à la crise de la Covid-19.

Les résultats de l'analyse de données montrent que, chez les marques responsables, l'agilité s'ancre dans une croissance du bien. Cette conception vient exprimer des réserves quant aux écrits sur la croissance capitaliste, selon laquelle croître c'est faire fructifier son capital (Kipley, Lewis et Jeng, 2012 ; McKinsey, 2008). Pour les marques responsables, croître c'est tendre à remettre constamment en question ses pratiques. De ce fait, ces marques se placent naturellement dans un processus d'amélioration continu, ce qui vient renforcer leur niveau d'agilité.

D'autres parts, les résultats mettent en lumière le principe du *care* comme base de résilience et de flexibilité en temps de crise. Cette analyse corrobore la littérature qui considère les stratégies marketing actuelles comme étant davantage axées sur le consommateur, plutôt que sur le produit (Belz et Peattie, 2012; Kumar et al., 2012; Ertz, 2021). Et ce, dans l'optique de mieux s'adapter à ses attentes et besoins. Pour les marques responsables, faire preuve de *care* contribue directement à fortifier son agilité. En effet, en accordant un souci particulier au bien-être des consommateurs, cela renforce le sentiment d'appartenance des communautés à la marque. D'un point de vue organisationnel interne, si le leader sait prendre soin de ses employés et de lui-même, la gestion de crise en sera spontanément plus flexible et résiliente (culture d'entreprise plus forte, amenée par une stabilité dans les décisions gestion).

Finalement, les résultats obtenus révèlent que s'enraciner dans des valeurs profondes permet de s'adapter plus facilement à la pandémie. Cette analyse permet d'élargir les recherches de Fryrear (2020), en connectant ses principes d'agilité à une logique de responsabilité. En s'appuyant sur le fondement du courage, qu'effectuer des choix difficiles rend les marques responsables plus agiles. En effet, grâce à leurs fortes valeurs, les marques sont en mesure de trouver des nouvelles solutions à diverses échelles (des produits, des communications et du relationnel).

En somme, cette présente étude étoffe la littérature moderne, en présentant des résultats qui d'une part nuancent, de l'autre confirment les dires des auteurs dans le domaine. Afin d'approfondir davantage cette discussion, la partie suivante voudra désormais aller plus loin sur certains thèmes évoqués dans ce mémoire. Ceux-ci auront pour visée de montrer les impacts de pratiques d'agilité excessive sur la responsabilité marketing, et en offrent une piste de solutions : l'antifragilité.

2. Impacts de l'hyper agilité sur les pratiques de marketing responsables

Un des thèmes qui pourrait être creusé davantage, dans cette discussion, se situe au niveau du comportement des marques quant à l'évolution des besoins du consommateur. En 1988, Elkington et Hailes font partie des premiers auteurs à théoriser l'évolution de la consommation vers des pratiques plus vertes et durables. Et ce, en lien avec l'émergence d'une conscientisation du consommateur à choisir des produits plus respectueux de l'environnement. De ce fait, les entreprises sont encouragées à adopter de nouvelles pratiques et à développer des produits plus durables. Cet exemple du "consommateur vert" permet de replacer l'apparition de nouveaux besoins dans le contexte de la pandémie. En effet, les produits sanitaires (masques, gels antibactériens, etc.) étant difficiles d'accès au début de la crise, les marques ont dû développer d'autres produits pour répondre à la forte demande. C'est ce que The Unscented Company (TUC) a fait, en mettant sur pieds un gel antibactérien en collaboration avec les distilleries Cirka. Il est alors intéressant de se pencher sur l'éphémérité de ce produit, car celui-ci place l'entreprise à contre-courant de la nature même du marketing. Cela vient contraster la perception du marketing d'Accardi-Petersen (2011), qui l'envisage comme une adaptation continue à un environnement changeant et à des besoins en constante évolution. De ce fait, alors qu'un marketing traditionnel pourrait vouloir continuer d'étendre sa gamme de marque, The Unscented Company se cramponne à son image minimaliste. La sortie du gel hydroalcoolique étant provisoire, à la fois pour fournir la demande du marché et d'autres parts pour encourager une entreprise locale, The Unscented Company reste fidèle à son objectif d'atteindre l'idéal du consommateur. Plutôt que de constamment innover, les formules sont travaillées pour

faire moins de produits différents, mais plus durables dans le temps. Ainsi, l'entreprise s'insère davantage dans une optique de produits, que de marché.

Cela amène donc à réfléchir au concept d'agilité marketing. Poussée à l'extrême, l'agilité peut conduire à trop d'adaptations, ce qui peut être problématique pour la responsabilisation de l'entreprise. Qu'est-ce qui définit la marque si son identité est continuellement soumise à des changements? Ainsi une entreprise comme TUC, qui ancre profondément son positionnement de marque dans des pratiques responsables, conduit à la création de produits qui évoluent peu dans le temps. En allant chercher comment aider le consommateur, comment établir une forte connexion avec lui; les produits sont peu enclins à changer ni très régulièrement, ni drastiquement.

À trop vouloir s'adapter aux tendances du marché, les entreprises peuvent également risquer de tomber dans le piège du *greenwashing*. Cette notion se définit comme une "pratique consistant à promouvoir des programmes respectueux de l'environnement pour détourner l'attention des activités peu respectueuses de l'environnement ou moins recommandables d'une organisation" (De Freitas Netto et al., 2020 : 6, traduction libre). En 2013, Sisodia et Mackey popularisent l'idée d'un capitalisme conscient. Ce concept met l'accent sur le pouvoir qu'ont les entreprises de faire le bien dans la société, en adoptant une approche plus responsable, inclusive et durable. Selon les auteurs, il a donc vertu à communiquer les engagements pris en faveur de la société et de l'environnement. "Par conséquent, toute communication de l'entreprise doit être cohérente, appropriée et bien coordonnée" (Sharma, Kaur et Syan, 2021 : 156, traduction libre). Et ce, pour éviter de tomber dans l'écoblanchiment, autrement dit la "[...] communication d'affirmations sans fondement et trompeuses, sur l'entreprise et ses produits" (Ibid, page 155, traduction libre). Considérant la plus-value qu'apporte ce type de communication sur la perception de la marque, certaines entreprises s'adonnent volontairement à cette pratique. Dans un ouvrage plus récent sur le capitalisme conscient, Sisodia et Gelb (2019) critiquent cette approche comme étant une forme de désinformation et une atteinte à la confiance des consommateurs et des parties prenantes. L'introduction du *greenwashing*, dans cette discussion, peut alors conduire à s'interroger sur l'autocensure des marques. Comment se positionner face à

l'opportunisme du *greenwashing*? Ce dernier peut-il être un frein au développement agile d'une marque? Pour tenter d'apporter réponse à ces questionnements, il est intéressant de mentionner le caractère isomorphe des institutions face aux pratiques de RSE (et au marché en général). Ben Rhouma, Koleva et Schaltegger (2018) soulignent, à ce propos, la tendance des entreprises à adopter des comportements similaires quand il s'agit de responsabilités sociales en entreprise. De ce fait, et par peur de mal communiquer leurs actions de RSE (ou qu'elles soient mal perçues), les entreprises peuvent s'influencer mutuellement à la censure. Cela vient alors entrer en contradiction avec les principes intrinsèques de l'agilité, exposés par de Fryrear (2020) : à savoir la transparence, le parti pour l'action et le courage. J'en reviens alors à ce que j'ai appelé précédemment "le piège du *greenwashing*" qui s'applique autant au risque de vouloir être trop agile, qu'au risque de ne plus l'être suffisamment.

La mention de l'auto-censure entrepreneuriale m'amène naturellement à explorer le concept d'antifragilité. Les entreprises peuvent-elles être moins fragiles dans leur volonté de communiquer leurs actions de RSE? Pour apporter une piste de réponse à cette question, il convient de se reporter aux écrits de Taleb. Dans son ouvrage (2012), il théorise l'antifragilité comme suivant :

"Certains objets tirent profit des chocs ; ils prospèrent et se développent quand ils sont exposés à l'instabilité, au hasard, au désordre et à la contrainte, et ils aiment l'aventure, le risque et l'incertitude. Toujours est-il que, malgré l'ubiquité du phénomène, il n'existe pas de mot pour désigner l'exact opposé de fragile. Appelons-le antifragile. L'antifragilité dépasse la résistance et la solidité. Ce qui est résistant supporte les chocs et reste pareil ; ce qui est antifragile s'améliore" (p. 13-14)

Dans le domaine marketing, l'antifragilité correspond au développement et à la prospérité d'une marque à la suite de contestations (Dietrich et Russell, 2021 : 682, traduction libre). Les entreprises sont alors invitées à écouter et échanger activement avec les consommateurs, pour diagnostiquer l'origine des contestations et y répondre. En ça, l'image de la marque se renforce, et la crédibilité s'accroît. Alors que pour certaines entreprises la perception client peut conduire à de l'auto-censure, pour d'autres elle est

source de performance organisationnelle. Cette dichotomie est d'autant plus pertinente, dans les pratiques de RSE, que certaines marques optent pour une certification responsable de l'entreprise (comme B Corp). Une chose est sûre pour les représentants de marque B Corp, il y aura toujours des gens pour médire malgré l'obtention d'un label. Les consommateurs sont, d'ailleurs, beaucoup plus attentifs à leurs actions qu'à celles des autres entreprises.

Chapitre V : Conclusion

Dans ce chapitre, il sera question d'aborder les principales contributions managériales qui découlent de ce mémoire. Par la suite, il conviendra d'exposer les limites de l'étude, ce qui conduira ensuite à des avenues de recherche futures.

En préalable, il convient de récapituler les éléments principaux de ce mémoire. L'objectif de la recherche consistait à comprendre comment les entreprises pratiquant un marketing responsable ont pu tirer parti de ces approches pour s'adapter à la crise de la Covid-19. De cette problématique découle deux objectifs : établir des liens clairs entre les notions de RSE et d'agilité au travers d'une revue de littérature exhaustive, et analyser cette présente relation dans un contexte managérial de crise. Pour ce faire, le mémoire a été appréhendé sous l'angle d'une approche qualitative. Suivant cette perspective, les données récoltées sont le fruit d'entretiens individuels semi-structurés avec huit marques responsables certifiées B Corp, et de l'analyse de ressources publiques (médias audiovisuels, presse écrite et réseaux sociaux). De ces données sont ressorties trois axes de résultats principaux à savoir que les marques responsables évoluent dans une logique de croissance alternative (celle du bien), ce favorise un processus d'amélioration en continue. De plus, ces marques font preuve d'un profond *care* vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes, ce qui se traduit par l'optimisation de la résilience et de la flexibilité dans leurs pratiques marketing. Finalement, en cherchant toujours à rester fidèles à leurs valeurs morales, les marques responsables développent des solutions de crise réactives (au niveau des produits, de la communication et de leurs relations). L'étude du cas Näak permet de montrer que les valeurs responsables de marque permettent une extrême agilité, même dans une situation de crise pré-pandémique.

1. Implications managériales

Cette étude comporte plusieurs implications managériales. Premièrement, l'analyse des entrevues individuelles a permis de faire ressortir l'importance pour les entreprises de placer les employés au cœur de leurs préoccupations de crise. En effet, en faisant preuve d'un *care* profond les marques s'assurent de la robustesse de leur culture d'entreprise ce qui, de facto, rend la marque employeur plus attirante. Ainsi, en termes de marketing de ressources humaines, cela se traduit par la capacité à retenir les employés, mais surtout à attirer de nouveaux talents. Et considérant que globalement le processus de recrutement a été très difficile pendant la pandémie (Isarta, 2021), ces dispositions ne sont pas négligeables pour les entreprises. D'un point de vue stratégique, les marques évitent également les dépenses matérielles et immatérielles liées à la formation de nouveaux employés. De plus, opter pour une gestion ancrée dans le *care* a un impact positif sur la motivation des employés pour qui, pendant la crise, la préservation de la santé mentale a pu être ardue. En somme, les entreprises qui cultivent des relations bienveillantes (au sens du *care*) avec leurs employés se voient être récompensées par une meilleure performance organisationnelle. Cette étude confirme, alors, que chaque défi d'ordre social et environnemental pourrait être résolu en soignant d'abord les employés (Nayar, 2010; Sisodia et Gelb, 2019).

La seconde implication managériale, que comporte ce mémoire, se situe au niveau de la nécessité pour les entreprises de communiquer en toute transparence lors d'une période de crise. En effet, les marques qui divulguent des informations honnêtes, quant à leur situation (réussite comme échec), s'investissent naturellement dans des relations durables avec leurs parties prenantes. Par conséquent, elles renforcent leur réputation de marque et cultivent un climat de confiance : deux atouts bénéfiques à la survie dans un contexte marqué par l'incertitude. Cette recherche soutient, plus généralement, l'importance pour les marques d'entretenir des relations pérenne quant à la société dans son ensemble (Emery, 2012; Martin et Schouten, 2012; Belz et Peattie, 2012; Rudawska, 2018; Ertz, 2021; Carvill, Butler et Evans, 2021; Sharma, Kaur et Syan, 2021).

2. Limites de l'étude

L'étude menée, bien que riche en enseignements, comporte plusieurs limites intrinsèques. Ces limites, ne remettent pas en question la validité et la pertinence des résultats mais éclairent les zones d'incertitude et guident les futures recherches dans le domaine marketing.

Tout d'abord, la temporalité constitue une première limite à la recherche. En tant que chercheur.e., il est difficile d'apporter des réponses holistiques à la crise de la Covid-19, lorsque l'étude se place dans une chronologie proche de ce phénomène. Considérant que chaque crise est liée à de nombreux paramètres (économiques, sociales, géographiques, politiques, etc..) qui ne cessent d'évoluer, les conclusions qui en ressortent ne peuvent être applicables qu'à une réalité précise : un instantané qui ne rend pas compte des évolutions futures.

De plus, l'unilatéralisme dans l'analyse du marché constitue une deuxième limite à cette étude. En effet, en l'absence de données sur la façon dont les autres marques B Corp ont vécu la crise, il est difficile de réaliser une étude approfondie sur les marques responsables dans leur ensemble. Les résultats obtenus ne peuvent donc pas être nuancés ou contredits. Idéalement, une approche plus complète aurait consisté à interroger un plus grand nombre d'entreprises B Corp. Néanmoins, cette démarche s'est avérée délicate en raison de la disponibilité des entreprises participantes et du temps alloué à la recherche.

L'absence de perspective multiple pour chacun des cas constitue une troisième limite significative. En ne pouvant pas mener des entretiens approfondis avec différents acteurs au sein des entreprises, il est impossible d'obtenir une variété de perspectives et de nuances. Les entretiens qui ont été réalisés sont, alors, forcément teintés des opinions des personnes interrogées, introduisant potentiellement un biais d'opinion dans les résultats.

Finalement, il est pertinent de noter que l'échantillon ne comprend pas d'entreprises de grande taille. Cette absence de grandes entreprises, qui peuvent avoir vécu la crise de manière très différente en raison de leurs ressources et de leur envergure, limite la capacité

à faire des conclusions pouvant s'appliquer à l'ensemble du spectre des entreprises responsables.

Somme toute, bien que ces limites nécessitent une certaine prudence, cette étude demeure une contribution substantielle à la compréhension de l'adaptation des entreprises responsables en temps de crise de Covid-19. Ces limites appellent à la vigilance dans l'interprétation des résultats, mais ils ouvrent la voie à de futures recherches plus approfondies et diversifiées dans ce domaine crucial. La partie qui suit en proposera quelques-unes.

3. Avenues de recherche

De ce mémoire, il est possible d'envisager plusieurs pistes de réflexion pour des études futures. La première avenue de recherche consisterait à entreprendre une étude longitudinale pour évaluer comment l'obtention et le maintien de la certification B Corp influencent l'agilité d'une organisation. Cette étude impliquerait de collecter des données avant l'obtention de la certification, puis de suivre ses évolutions au fil du temps. Entre autres, les critères d'agilité organisationnelle pourraient inclure la flexibilité d'inclusion de nouveaux processus, la rapidité de prise de décision, l'adaptabilité aux changements de marché. En parallèle, une comparaison serait effectuée avec d'autres entreprises qui ne possèdent aucune certification responsable. Cette comparaison permettrait de mettre en évidence les différences dans la façon dont les entreprises ont géré responsablement la crise et leur niveau d'agilité. Les données recueillies permettraient d'analyser les défis auxquels chaque groupe d'entreprises est confronté, ainsi que les différentes approches utilisées pour surmonter ces défis.

Une autre avenue de recherche intéressante consisterait à étendre la période d'observation pour obtenir davantage d'éléments sur les retombées de la crise de la Covid-19 et, par conséquent, avoir plus de recul quant au phénomène. Cela permettrait d'observer comment

les marques responsables continuent de renforcer leurs pratiques agiles à mesure que le contexte économique et social évolue au fil du temps.

Enfin, une troisième avenue pourrait consister en une analyse approfondie des pratiques spécifiques mises en œuvre par les marques responsables. Cette étude fournirait des informations détaillées sur la mise en œuvre et les résultats obtenus par les différentes pratiques en matière de durabilité et de responsabilité sociale des entreprises, y compris une évaluation des politiques de rémunération équitable, des pratiques de gouvernance participative, et des initiatives de bénévolat d'entreprise.

Ces pistes de recherche offrent des opportunités stimulantes pour explorer les liens entre marques responsables, agilité organisationnelle et gestion de crise; tout en approfondissant la compréhension des pratiques de durabilité et de responsabilité sociale des entreprises.

Annexes

1- Guide entrevue

Entreprise :

Lieu/date :

Poste de l'interviewé :

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie.

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Je m'engage, de même que mon superviseur de mémoire, à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec mon superviseur et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus, je m'engage à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, **soit la rédaction d'un mémoire de recherche**. Les informations brutes (ex : retranscription écrite de l'entrevue, audio/vidéo de l'entrevue, etc.) resteront confidentielles. Des extraits d'entrevue pourraient être utilisés afin de supporter les analyses. Les résultats seront alors anonymisés dans le rapport.

Je vous transmettrai le verbatim de notre entretien. Vous pourrez le consulter et, au besoin, demander à modifier vos propos.

Feuille éthique à faire remplir.

Structure de l'entrevue : cette entrevue va se dérouler en 6 temps.

Premièrement nous allons vous introduire, puis nous parlerons de l'entreprise.

Par la suite, nous évoquerons la certification B- Corporation de l'organisation.

Après nous aborderons la vie de l'entreprise avant/pendant la crise de la COVID-19, et enfin nous parlerons de concurrence sur le marché.

I- Introduction sur l'informateur

Tout d'abord, nous allons commencer par parler de vous. J'aimerais en connaître davantage sur la personne que vous êtes, et la position que vous occupez au sein de l'entreprise. Comme mentionné précédemment, les renseignements obtenus dans cette section ne seront

pas utilisés dans mon rapport : votre nom sera anonymisé. Ils ne serviront qu'à moi-même, afin de connaître davantage la personne à qui je m'adresse.

- Pouvez-vous vous présenter brièvement?
- Quel est votre parcours professionnel?
- Au sein de l'entreprise, quel rôle occupez-vous? Et depuis combien de temps occupez-vous ce rôle?

II- Introduction générale sur l'entreprise

Merci pour ces renseignements! Concentrons désormais notre attention sur l'entreprise dans laquelle vous travaillez et sa composition.

- Savez-vous comment le projet de création de l'entreprise a vu le jour?
 - Projet personnel ? Collectif ?
 - L'idée est-elle partie d'un gap dans le marché/ problème social/ passion pour le domaine ?
 - Au niveau de la composition de l'entreprise :
 - Quelle est la configuration de votre équipe ?
 - Et quelle est votre dynamique de groupe ?
 - En ce qui concerne votre stratégie marketing, j'aimerais évoquer les points qui suivent :
 - Comment décririez-vous votre département marketing ?
 - Comment fonctionnez-vous au quotidien ?
 - Comment développez-vous vos produits ?
 - Pouvez-vous me décrire vos clients ?
 - Quelle relation avez-vous avec vos clients ?
 - Comment communiquez-vous vos clients ?
 - Comment décririez-vous votre marque par rapport à la concurrence ?
 - Qu'est-ce qui caractérise votre marque ?
 - Qu'est-ce qui fait que vos clients achètent vos produits plutôt qu'une autre marque ?
 - Qui sont vos principaux concurrents?
- Pour des raisons d'anonymat, le nom des concurrents n'apparaîtra pas dans le rapport final --

III- B- Corporation

C'est parfait, passons désormais à la 3e section. J'ai pu remarquer que votre entreprise apparaissait dans la liste des entreprises B- Corporation. J'aimerais que nous en parlions davantage.

- Pouvez-vous m'expliquer comment vous en êtes venu à obtenir cette certification ?
 - Quand avez-vous obtenu cette certification ?
 - Avez-vous joué un rôle dans l'obtention de la certification ?
 - Quelles démarches avez-vous dû entreprendre pour obtenir la certification?
 - Avez-vous rencontré des défis durant les démarches? Lesquels?
- Était-il important pour vous de faire partie des entreprises B- Corp. au Québec?
- Pourriez-vous me décrire ce qui fait de votre entreprise une B- Corp. ?
- La certification B-Corp. traite de plusieurs aspects et les entreprises peuvent avoir différentes forces et faiblesses dans l'obtention de la certification.
 - Quelles seraient vos forces? Quels éléments pour lesquels vous souhaitez vous améliorer? (Travailleur/Communauté/Environnement/Long terme).

Discussion autour des résultats que l'entreprise a obtenu pour sa certification B- Corp. Imprimer les résultats de l'entreprise et discuter des éléments point par point.

IV - Défis pré- pandémiques

DÉFI DÉFINITION: défi marketing majeur, situation difficile, crise situation qui a demandé une adaptation importante, etc.

La pandémie a représenté un défi de taille pour un grand nombre d'entreprises. Nous pourrions discuter de cela dans quelques minutes, mais avant, j'aimerais savoir si votre entreprise a dû surmonter **des défis marketing** par le passé (avant la pandémie).

Lequel est le plus important? Le raconter: quand et comment cela s'est produit ? Comment vous l'avez vécu ? Comment a-t-il été surmonté ?

Check points

- Était-il possible de prévoir que cette perturbation arriverait? La réaction à cette perturbation a-t-elle été immédiate? Il y a-t-il eu des changements immédiats engendrés par ce défi?
- Comment avez-vous géré le stress issu de cette situation? Et comment cette gestion du stress a permis d'atteindre des résultats concluants?
- Avez-vous dû trouver d'autres solutions marketing que celles envisagées habituellement pour répondre à ce défi? Si oui, lesquelles?
- Avez-vous dû trouver des approches marketing innovantes pour répondre à ces circonstances? Si oui, lesquelles?

- Comment l'entreprise s'est-elle reconstruite à la suite de ce changement?
- Votre mix-marketing a-t-il évolué (modification, élimination, création) à la suite de ce changement?
- Il y a-t-il eu des échecs dans l'acheminement de ce défi? Ou des réussites partielles?
- Le défi a-t-il été subi avant ou après l'obtention de votre certification B- Corp ? Pensez-vous que la certification a eu (/aurait pu avoir) un impact sur ce défi ?

Depuis que vous êtes à votre poste, d'autres défis pré-pandémiques importants ? Pouvez-vous me les lister rapidement ?

J'ai porté attention à ce que vous avez dit, mais pas senti beaucoup d'éléments en lien avec le B- Corp. Qu'en pensez-vous ?

V. Vie pendant la pandémie

Pour poursuivre sur ce que nous venons de mentionner, j'aimerais m'intéresser plus particulièrement à la vie de l'entreprise pendant la pandémie mondiale qui a débuté en mars 2020. Pourriez-vous me raconter la pandémie telle qu'elle a été vécue dans votre entreprise. Si possible, j'apprécierais que vous m'en parliez un peu comme si on devait raconter l'histoire de votre entreprise du début de la pandémie jusqu'à aujourd'hui.

Lors de l'écoute du récit, mettre l'accent sur:

- *La trame temporelle (quand précisément)*
- *Les acteurs (qui ont fait quoi ou qui ont subi quoi?)*
- *Les actions et pratiques précises et leurs conséquences*
- *La réflexion (comprendre les motivations et les justifications derrière les actions)*
- *Le contexte plus large et ses conséquences (ex: pendant une période de confinement, etc.) au moment où les choses sont racontées*
- *Période marquante (davantage de travail, stress, etc.)*

Check points

- Considérant la COVID-19 comme un événement environnemental imprévisible, avez-vous tout de même réussi à prévoir les perturbations ultérieures (vagues consécutives) ? Dès la première vague, comment avez-vous réagi spontanément à cette perturbation? Il y a-t-il eu des changements instantanés engendrés par la première vague de la crise ?
- Comment avez-vous géré le stress issu de cette situation? Et comment cette gestion du stress a permis de mieux atteindre les résultats escomptés?
- Avez-vous dû trouver d'autres solutions marketing que celles envisagées habituellement pour répondre à ce défi? Si oui, lesquelles?
- Avez-vous dû trouver des approches marketing innovantes pour répondre à ces circonstances? Si oui, lesquelles?
- Comment l'entreprise s'est-elle reconstruite à la suite de ce changement?
- Votre mix-marketing a-t-il évolué (modification, élimination, création) à la suite de ce changement? Considérez-vous pratiquer le marketing de façon différente aujourd'hui?

- Il y a-t-il eu des échecs dans l'acheminement de ce défi? Ou des réussites partielles?

Si vous deviez faire une rétrospective sur la crise :

- Pensez-vous que votre entreprise s'en est bien sortie, après coups, pendant cette crise?
- La façon de consommer de vos consommateurs a-t-elle évolué ?
 - Selon une perspective temporelle : pendant / après (il y en a-t-il des traces toujours aujourd'hui dans la consommation de vos clients ?)
 - L'obtention de l'information sur vos clients (*recherche/intelligence marketing*)
- Les clients vous perçoivent différemment depuis la crise ?
- Pensez-vous en définitif qu'être B-Corp. vous a aidé à mieux surmonter la crise ? Si oui, selon les deux points suivants expliquez comment :
 - Dynamique marketing
 - Perspective personnelle

VI. Concurrence

Désormais, j'aimerais que vous me parliez un peu de votre concurrence durant la pandémie.

- À votre connaissance, il y a-t-il des concurrents qui ont des difficultés (ex: une baisse importante du chiffre d'affaires ou même peut-être l'arrêt de leurs activités?) à passer au travers de la crise?
 - Si oui, pourquoi selon vous?
- Et qu'est-ce qui a fait que ce n'était pas votre cas.
- Selon vous, le fait d'être B-Corp. a-t-il été utile pendant la pandémie **en situation de concurrence** ? Si oui, de quelle manière ?
 - Pour répondre à cette question, nous pouvons nous rapporter à chacun des aspects mentionnés précédemment : à savoir les travailleurs, la communauté, l'environnement et le long terme.

CONCLUSION

Nous arrivons à la fin de notre entrevue,

Avant de terminer, y a-t-il quelque chose qui vous a surpris durant l'entrevue?

Y a-t-il quelque chose que nous n'avons pas couvert qui devrait être abordé?

Si jamais j'ai des questions qui émergent durant l'analyse, me permettriez-vous de vous recontacter?

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION!

2- Liste entreprises B Corp

Entreprise	Industrie	B to C	Année B- Corp.	Score B- Corp.
Prana	Alimentation	B to C	2015	116,40
La Fourmi Bionique	Alimentation	B to C	2021	102,90
Oneka	Produits soins	B to C	2019	99,60
Maître carré	Développement immobilier	B to C	2022	98,70
Wilder Harrier	Alimentation canine	B to C	2022	97,90
Challenge U	Enseignement secondaire général	B to C	2021	96,50
Les affûtés	Travail artisanal	B to C	novembre 2020	95,80
2.0 alimentaire inc.	Alimentation	B to C	2022	93,20
Rose Buddha	Habillement	B to C	septembre 2020	90,90
Earth rated	Produits entretien canin	B to C	2022	90,90
Solios	Bijoux et articles connexes	B to C	décembre 2020	89,50
Lantinga Vita	Habillement	B to C	2018	89,20
Ergonofis	Meubles	B to C	2022	86,60
Tukuan	Habillement	B to C	2022	86,00
Collectif ensemble	Boissons	B to C	2016	85,40
Baleco (the unscented company)	Produits de nettoyage	B to C	2015	84,90
Norden	Habillement	B to C	2015	84,80
Happy fitness	Service en santé humaine	B to C	2022	84,00
Maison Orphée	Alimentation	B to C	2022	83,40
Naak	Alimentation	B to C	2021	82,30
Lulubelle	Alimentation	B to C	septembre 2020	82,10
Frank and Oak	Habillement	B to C	2019	81,70
Werliv	Développement immobilier	B to C	2017	81,60
Ciele	Habillement	B to C	2022	81,20
Fody Foods	Alimentation	B to C	mars 2020	80,60
Life without plastic	Commerce de détail général via Internet	B to C	2022	80,60
Goodee	Commerce de détail général via Internet	B to C	février 2020	80,10

Entreprise	Industrie	B to B	Année B- Corp.	Score B- Corp.
Umalia	Soutien aux entreprises	B to B (service)	juin 2020	128,40
Borealis	Conseil en investissement	B to B (service)	2022	122,30
Boite Pac	Consultant en gestion	B to B (service)	2021	111,60
Coboom	Consultant en gestion	B to B (service)	2021	110,40
Credo	Consultant en gestion	B to B (service)	2017	109,10
Dunsky	Conseil environnemental	B to B (service)	2014	108,00
Toucan Solutions	Activités de service d'information	B to B (service)	2022	105,60
Quo Vadis inc.	Développement immobilier	B to B (service)	mars 2013	103,50
Coesio	Consultant en gestion	B to B (service)	2018	96,70
Tux	Publicité et études de marché	B to B (service)	2019	94,70
Novalex	Cabinet d'avocats	B to B (service)	2017	94,20
BDC	Banque de dépôt - Marchés développés	B to B (service)	décembre 2013	93,90
Ellio	Consultant en gestion	B to B (service)	2015	93,90
Marcotte Systems	Publication de logiciels et plates-formes SaaS	B to B (service)	2022	93,10
Zeffy	Plate-forme de collecte de fonds	B to B (service)	2022	91,60
Phil	Consultant en gestion OBNL	B to B (service)	2017	91,20
Agence Charlie	Placement en emploi et RH	B to B (service)	2021	90,40
Impak	Services financiers	B to B (service)	2019	89,60
Axial	Conception des spécifications	B to B (service)	2021	88,70
Beeye	Publication de logiciels et plates-formes SaaS	B to B (service)	2021	88,50
GRAMM	Consultant en gestion	B to B (service)	2022	88,10
Niché	Services personnels d'événements	B to B (service)	2022	87,80
BoON architecture	Conception et planification de l'architecture	B to B (service)	2022	87,00
Ecolead	Réseaux sociaux et partage d'informations	B to B (service)	octobre 2020	86,90
Talsom	Consultant en transformation technologique	B to B (service)	2019	86,70
Classcraft	Éducation et formations	B to B (service)	2019	86,60
Canidé	Agence marketing	B to B (service)	2018	86,10
Nexam	Publication de logiciels et plates-formes SaaS	B to B (service)	2022	85,80
Republik	Agence marketing	B to B (service)	2015	84,90
Solutions Will	Conseil en environnement	B to B (service)	2019	83,50
Enuf Canada	Éducation (déchets)	B to B (service)	2022	83,50
Whale seeker	Services personnels en protection marine	B to B (service)	2021	83,30
Dancause	Consultant en gestion	B to B (service)	2021	83,00
EEM	Conseil en environnement	B to B (service)	avril 2020	82,70
Technologies Ecofixe	Ingénierie	B to B (service)	2018	82,20
Rablab	Publicité et études de marché	B to B (service)	2022	81,80
Designstrip software	Publication de logiciels et plates-formes SaaS	B to B (service)	2022	81,50
Rainville Sangaré	Conception des spécifications (non-construction)	B to B (service)	2022	81,00
Tam-Tam\TBWA	Publicité et études de marché	B to B (service)	2021	81,00
Carl inc.	Publicité et études de marché	B to B (service)	2022	80,40
E180	Éducation	B to B (service)	2017	80,30
Entreprise	Industrie	B to B	Année B- Corp.	Score B- Corp.
Alévole	Services personnels (ruches)	B to B (produit)	2018	111,80
Kotmo	Articles promotionnels	B to B (produit)	2016	106,10
Samara and co	Commerce de détail général via Internet	B to B (produit)	2022	88,60
Optel	Produits informatiques et électroniques	B to B (produit)	2018	81,90
Écolopharm	Produits en caoutchouc et en plastique	B to B (produit)	2019	81,60

3- Extrait des feuilles d'analyse horizontales (3 exemples)

THE UNSCENTED COMPANY		NÁAK		REPUBLIC	
Mission - certifiée 2016	"Redéfinir la notion de propreté en offrant exclusivement des produits naturels et sans fragrance. Nous croyons qu'un nettoyage en profondeur sans fragrance est nettement meilleur pour nos sens. Ensuite, nos emballages sont conçus pour faciliter un mode de vie durable." (Baleco, 2023)	Mission - certifiée 2021	"Construire le carburant le plus efficace et le plus durable pour les sports d'endurance."	Mission - certifiée en 2015 (3 recertifications) - 1^{re} agence certifiée B-Corp au Québec, 2^e au Canada	"Imaginer des projets porteurs de conviction, de conversation et de changement qui génèrent de la croissance grâce à la création de capital social." (Republik, 2023)
Posture de la marque	« Il n'y a jamais personne qui va me dire de mettre des fragrances dans mes produits si je m'appelle The Unscented Company." (p. 4), inspiration culture japonaise (BLOG, 2023)	Positionnement de marque	"Rendre la nutrition sportive plus écoresponsable" & "couvrir tous les besoins de nutrition sportive pour tous les athlètes d'ultra distance"	Positionnement de marque	"Place[r] la communauté, l'environnement et l'impact de ses partenaires au cœur de ses décisions d'affaires pour contribuer à un monde plus durable et équitable." (Republik, 2023) & firme hybride de conseil et stratégie marketing
Modèle d'entreprise : marché canadiens	Business plan based on the CEO values and TBL : "I'm selling a concept" (Podcast, 2020) & entrepreneurial family fibre & travel inspirations (18 month travelling the world : presence in global parliamentarians)	Modèle d'entreprise : marché canadiens, français et états-unis (80 athlètes ambassadeur. Ice.s de la marque) (Rotonde, 2022)	Proposition de valeur basée sur les expériences d'athlètes professionnels des co-fondateurs, connaissance des besoins du marché en termes de nutrition sportive (championnats du monde de triathlon avec l'équipe du Canada/ courses d'ultra trail)	Modèle d'entreprise : marché québécois	Rachat de l'entreprise de Robert Beaubouin, issue elle-même d'un rachat en 2001. Volonté de conserver le nom de Republik et de l'établir au Québec, plutôt que de vendre à une multi-nationale (YouTube, 2016). Deux ans d'analyse de l'industrie des communications : se spécialiser dans un marketing "moderne", axé contenu et influence (Balado BDC, 2019)
Axe santé et environnemental	- Problème de santé : intolérance aux fragrances (maux de tête associés) - Problème environnemental : en lien avec l'accès à l'eau potable, la flore en voie de disparition, le continent de plastique	Axe santé et environnemental	- Problème de santé : manque de protéines (notamment d'acides aminés) ou surconsommation de sucre entraînant des chutes d'énergie et des maux gastro-intestinaux (Náak, 2023) - Problème de environnemental : réchauffement climatique et déforestation (influence sur communautés et pratiques du sport), source de protéines animales polluantes (gaz à effet de serre)	Axe socio-environnemental	Incitation à surconsommer (ex. : Black Friday) VS "possibilité d'utiliser le pouvoir d'achat pour un changement, avoir un impact au travers du pouvoir d'achat" (Balado BDC, 2019)
Forte cohérence de marque (HAUTE ADÉQUATION AVEC LA B-CORP)	L'éthique au-delà de ce qui est facile : pas la simplicité de l'effet de nouveauté (devient la proposition de valeur), mais faire comprendre une valeur qui n'est pas intuitive & chercher l'efficacité avec les contraintes du naturel	Forte cohérence de marque (HAUTE ADÉQUATION AVEC LA B-CORP)	Collaborations transparentes et locales : usine (Nutri France inc. : quadruplement certifiée) & fournisseurs de grillons (Ontario based) & fournisseur de boîtes/cartons (Cascade : certifiée FSC et Canada's top 100 employers) (Cascade, 2023)	Forte cohérence de marque (HAUTE ADÉQUATION AVEC LA B-CORP)	Collaborations profondes et constantes : depuis 2018, volonté d'avoir un impact plus grand (majorité de contrats responsables) & 2021 : prise d'engagement, "choisir d'attirer une clientèle précise" -> travailler uniquement avec des clients responsables/ sur des projets durables (Balado BDC, 2019)
Études sur le sensory marketing	-> common customer thoughts : "it's too expensive", "if it doesn't smell lemon or lavender, it doesn't work" (Podcast, 2020) (demande un effort supplémentaire pour le consommateur de comprendre la valeur ajoutée des produits) Marque employeur : éthique de transparence au niveau financier & life spending account & assurances collectives		-> "on s'assure aussi de travailler le plus possible avec des entreprises locales et B-Corp., avoir des circuits de distribution courts." Représentation de la marque par des athlètes dont le niveau diffère, mais qui partagent tous les valeurs d'éco-responsabilité (à la fois ambassadeurs du produit et pédagogues de l'empreinte environnementale actuelle)		Que ce soit au niveau du farming, inbound ou outbound "si l'entreprise ne veut pas communiquer sur des vraies actions durables et qui vont avoir de l'impact... si ce n'est pas ça son désir, ça ne fit pas avec nous." (p. 8) -> refus de clients sur une base régulière pour cause de manque de cohérence/transparence avec la marque

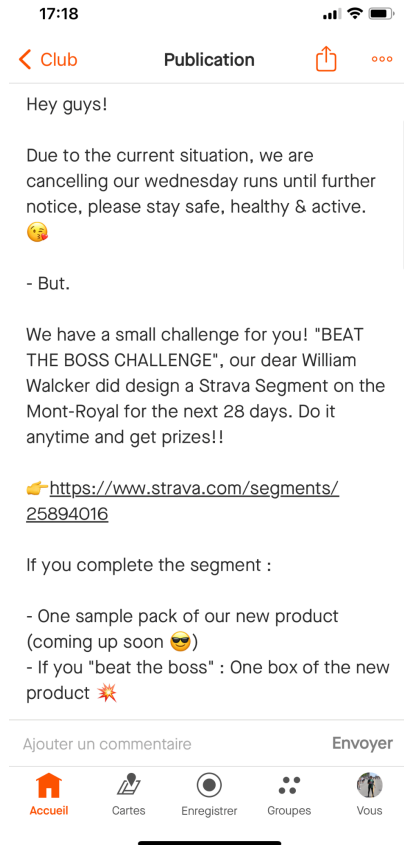
	Collaborations profondes, épurée et diversifiées : "nous cherchons à nous entourer de personnes qui reconnaissent la différence dans nos produits, mais surtout qui endossent les valeurs de la marque." (Baleco, 2023) -> Les Fermes Lufa (participer à l'offre du marché, section "propre, écolo et plus") & Photographe : Alexandra Côté-Durrer (valeurs de simplicité, transparence et bien-être) & VanLife Montréal ("évoluer consciencieusement et offrir la liberté de vivre en toute simplicité") & Essuies-tout réutilisables Kliin ("montrer les bienfaits des produits sur la nature de manière douce et épurée") & Maghalie Rochette (ambassadrice vélo de la marque TUC) -> Bénévolat avec un organisme qui n'améliore pas le capital de marque/ visibilité (véritable désir de faire la différence au niveau humain et au niveau des produits offerts)		Marque employeur : travail en hiérarchie partagée (management horizontal) & politiques RH & privilégier les déplacements à vélo/ transport en commun/ limiter la voiture Engagements éthiques : carbo-neutre d'ici 2025 & limiter les déchets sur les events -> "Ce sont des tonnes de déchets que tu retrouves après le passage des coureurs sur les courses, donc nous on milite."		Éthique aux devants de la compagnie : carbo-neutralité depuis 2 ans (démarches entreprises avec l'entreprise B-Corp. Coésio) & 80% des employés prennent les transports en commun & Contrats pro-bono (ex. : font FTQ, don pour les femmes battues) & Signataire du pacte mondial des Nations Unies et membre du Global Compact Network du Canada (Republik 2023) -> présence de comités au sein de l'organisation : gouvernance, diversité et inclusion et environnement (gestion des déchets : composte, cannettes, etc ; 60% de nourriture végét) Gouvernance transparente et assumée : équipe de direction majoritairement féminine & guide de l'employé (politiques) & comité dédié à la gouvernance
Entreprise fortement ancrée dans le minimalisme : marketing durable	Marketing développé autour de la résistance au temps : "on veut que nos produits soient plus à l'épreuve du temps." (p. 6)	Entreprise de co-création : marketing d'influence et éducatif	Idee de construction d'une marque performante et durable pour et par la communauté :	Entreprise s'articulant autour de l'impact/ capital social : marketing de RH et de marque employeur	Coeur de Republik dans la culture d'entreprise : c'est ce qui crée la valeur de l'organisation
Contre-intuitif pour du marketing! - FIABILITÉ	- Design épurés : "offrir a product without packaging " (résistant au changement/tendance) & emballage (réduction de plastique) & produits multi-usages (gamme réduite)		- Logique marketing de care : rôle de coach et d'accompagnateur. Répondre adéquatement aux besoins et régler des problématiques. Écoute totale des personnes, implication dans toutes les étapes du processus (de la création du produit avec des experts, au conseil personnalisé sur des objectifs sportifs)		- Marketing de RH : processus d'embauche inclusive (ne pas juste regarder les années d'expérience) & bien que hobbies et vie personnelle très différents, unis dans les valeurs et la vision de l'avenir
	Aujourd'hui The Unscented Company se place donc sous le signe de la tolérance et de l'éducation, notamment dans sa perception de marque		- Athlètes comme co-créateurs/ co-branding (session brainstorm avec le directeur innovation pour le développement de nouveaux produits) & portes-paroles ciblés (représente les besoins consommateurs)		- Forte marque employeur : système de formation en continue (sur travail et enjeux environnementaux/ de diversité) & bonus annuels (rare dans les agences) & programme d'aide financier (prêt d'urgence jusqu'à 1500\$) & budget santé/bien-être (400\$ pour sport, spa, culture, etc : développement personnel et physique) & 6 semaines de vacances & 5 jours Republik (pour faire weekend de 3j) & programme nouveaux parents (une semaine de vacances hors congé paternité) & heures de bénévoles payées

	-> Notion de temps , quête du produit idéal dans une philosophie minimaliste		Podcast "Ultra distance" d'interview d'experts et de nutritionnistes & groupes de course pour "sensibiliser aux bénéfices sur la santé de la pratique d'une activité physique" (Naak Run Club, partenaire du 6AM Club, Fraser Street Run Club à Vancouver) & susciter les rencontres intra-communautaires & sensibilisation à la collecte de déchets avec l'organisation de Beach clean up à Vancouver et à Montréal & don de 5% des revenus à Protect Our Winters Canada pour financer des campagnes de lutte contre le réchauffement climatique		
CRISE : s'unifier avec les employés/ la communautaire au travers du marketing D to D (mode survie)	"Dans l'adversité et fidèle à nous-même" (27 mars 2020, IG)	CRISE : prise de recul (notoriété & repositionnement de marque)	Juste avant la pandémie : gros rappels de produits pour cause de problème de scellage des barres à l'usine. Répercussion sur la notoriété de marque (invasion de mites dans des barres aux grillons)	CRISE : transformer les défis en opportunités & affirmation du tournant 100% responsable	Malgré la mise à pieds pendant 3 à 4 mois des employés (en raison de la baisse de la demande/ réduction des coûts dans le secteur marketing) :
ADAPTABILITÉ / ADEQUATION (local, none GMO)	Assurer une disponibilité des produits au travers de recherche d'idées créatives : local co-branding (Cirka distilleries) & les sacrifier lorsqu'il n'y a plus de besoin sur le marché		-> Licenciements (pour cause de problèmes financiers) & délocalisation d'un des CEO pour exporter la marque sur le marché canadien (Vancouver)	Transformer les défis d'embauche en opportunité (ADAPTABILITÉ)	- surpasser les difficultés liées à l'embauche en agence marketing avec une campagne : « Mets des convictions au travail » pour favoriser l'inclusion (prix gagné pour la campagne)
	-> refus de se faire donner l'alcool par Cirka : "you'll sell it to me with profits, to keep the lights open, to pay the employees. No issues we will build a hand sanitizers and put both logos on it" (Podcast, 2020)		-> 2020 est alors marquée par : demande de financement privé & embauche d'un directeur innovation (pour financer la production)	Création d'un besoin de communication, non-envisagé de prime abord pour les compagnies	- combler le manque d'offre sur le marché par la rédaction d'articles sur l'achat local et ce que la pandémie allait changer/ apporter -> rappel des organisations pour aider sur leurs communications
	Ralentissement des communications pour ne pas utiliser la crise pour faire de la promotion	Flexibilité et facilité à adapter le modèle en temps de crise mise à l'épreuve	Deux solutions de re-branding : ouverture aux protéines végétales & switch de la vente en magasin (boutiques de sport, pharmacies, supermarchés, épiceries de produits naturels) vers de la vente ligne	Techniques de soutien innovantes et créatives	Affirmation du tournant 100% responsable aux travers de multiples projets :
CONTRÔLE DU PROCESSUS	-> Posts uniquement dans la communication des valeurs de l'entreprise (implications dans les causes sociétales : Me Too, Black lives Matter)		Pour autant continuer à poser des actions responsables :		- vidéo pour le coup d'envoi de la campagne de socio-financement de Swab The World (pour l'égalité intraracial face au cancer du sang) (24 novembre 2020)
CAPACITÉ D'ABSORBER LES CHOCS	Travail en hiérarchie partagée : que ce soit marketing/ ventes/ service à la clientèle, tout le monde en backstore pour préparer des commandes		- lancer de défis dans la communauté (ex : Everesting) via les réseaux sociaux & "Athlete pack" à gagner (concours sur Strava, 28 fev. 2021)		- campagne créative pour la réduction de GES du Groupe WSP Global (22 avril 2021)
	-> pratiques instaurées pour les nouveaux employés désormais : journée sur la route avec l'équipe des ventes		-> optique de bien-être physique et mental		- campagne de sensibilisation à la santé psychologique étudiante de la FAECUM (UdeM) (3 juin 2021)
	Présence accrue de la présidente dans les communautés : d'affaires, universitaire, humanitaire (organismes) par le biais de podcasts, entrevues		- partenariats avec boutique de sport & levées de fonds pour des boutiques de sport (achat d'une boîte par personne maximum pour soutenir les boutiques locales) & campagnes de dons de produits (à la communauté)		- partenaire officiel de contenu du Fonds de solidarité FTQ (29 juin 2021)

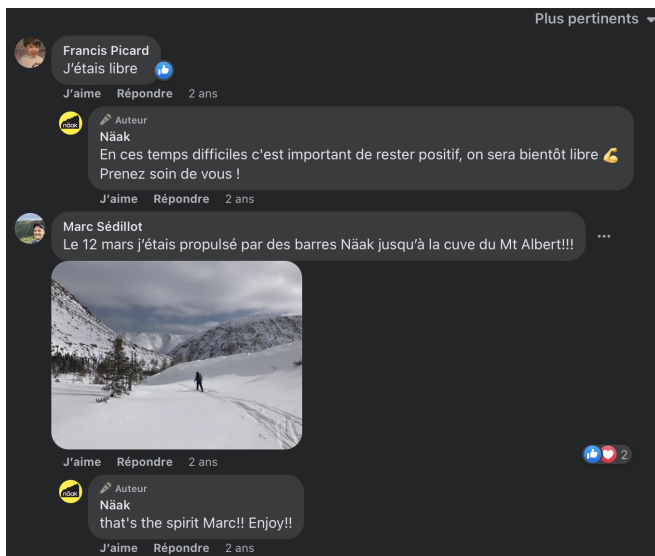
ASSOCIATION AVEC DES BONNES ENTREPRISES	Encouragements des entreprises locales en offrant des produits		-> Reverser 30% des revenus générés par la boutique en ligne pendant une semaine, pour des boutiques de sport du Québec (Courir, Maison de la course). "On veut être solidaire, on veut les aider comme on peut" (Yib, 7 avril 2020)		Soutien et présence accrue pour améliorer la santé mentale de leur communauté, employés, clients :
	-> savon à main gratuit dès 75\$ d'achat chez Lambert (marque québécoise végan) (IG 24 avril) & savon à vaisselle offert dès 90\$ d'achat chez Les Fermes Lufa (paniers d'épicerie locale) (IG 29 avril)		- gestion du stress et soutien entre co-fondateurs (base de la solidité de la compagnie) : comminucation transparente, ouverte et constructive : appréhension positive du conflit & et avec la communauté (réponse d'encouragement à tous les commentaires Facebook) (Post FB, avril 2020)		- Forte implication communautaire au travers de sondages hebdomadaires sur Instagram (aborde les sujets de la consommation, du télétravail, du confinement, de la santé mentale, etc)
					- Comblent le besoin d'interactions sociales des employés (tout en respectant les règles sanitaires en vigueur) : location d'un bureau/ chalet à Mont Tremblant . "Retraites d'équipe, ateliers de création, semaine de offsite pour se concentrer sur les objectifs d'affaires" (Isarta, 22 septembre 2020).
					-> "Il fallait trouver un moyen de retrouver cela, de contribuer à l'équilibre mental de nos troupes, sans retourner au bureau" (Isarta, 22 septembre 2020)
					-> "Nous avons plus que jamais besoin de solidarité, au sein de notre équipe et dans la société." (Republik, mars 2020)
					- Démystification et facilitation du télétravail : article disponible sur leur blog, pour l'aide aux entreprises en proposant montrant leurs démarches propres (Republik, mars 2020)
					-> Accompagner le télétravail en payant le taxi pour ramener le matériel de travail à la maison & compensation internet et forfait téléphonique & organiser des meetings tous les matins à 9h & organiser des meetings individuels CEO/ employés & mise à disposition d'un OfficeVibe pour recevoir les retours de l'expérience employés

4- Publications sur les médias sociaux

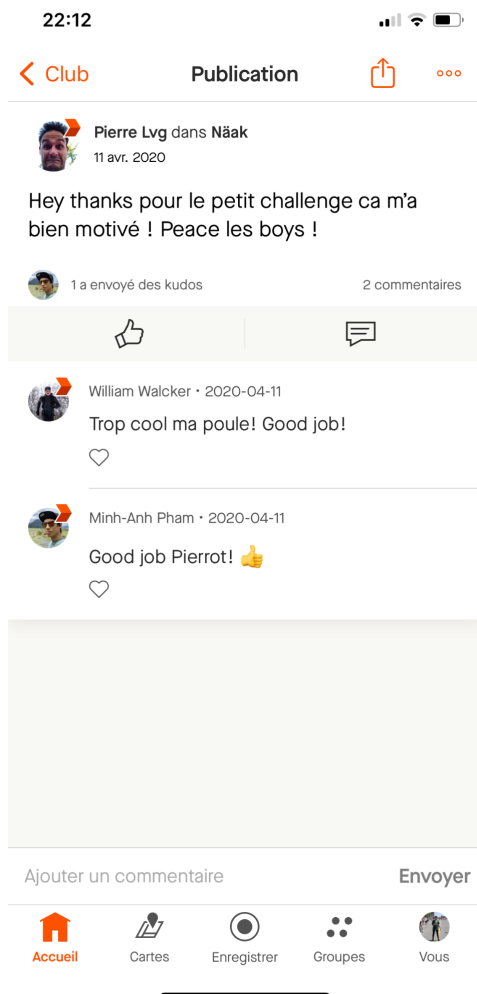
Publication 1



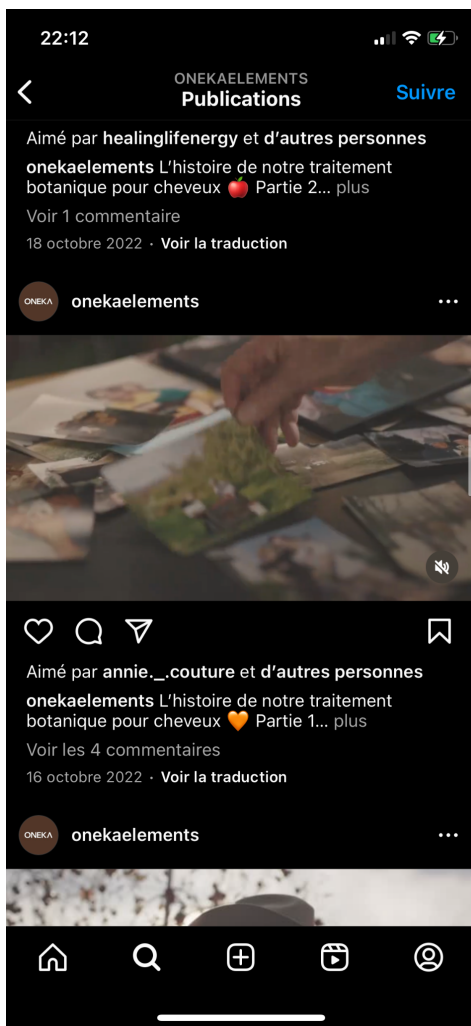
Publication 2



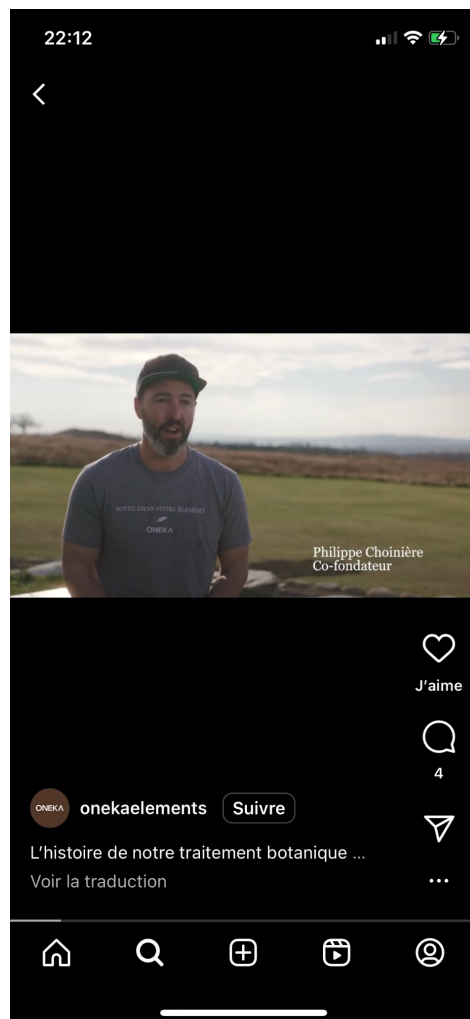
Publication 3



Publication 4



Publication 5



Publication 6



Publication 7

11:35

< pandémie dans les publications,...

Filtres Publications que vous avez vues Plus

Näak · Suivre
3 avr. 2020 · 🌐

Avec la pandémie du Covid-19 et la pénurie de nourriture qui a suivi, il est plus important que jamais de donner aux personnes qui sont dans le besoin. Aujourd'hui, Näak a fait un don de 2,000 barres protéinées à la banque alimentaire Moisson Montréal afin de faire une différence dans la lutte contre la faim.

#Solidarité #MoissonMontreal #SustainableFood



 **2,000 BARRES DONNÉES À MOISSON MONTRÉAL** 

36 3 partages

Accueil Vidéo Marketplace Rencontres Notifications Menu

Publication 8

11:40

< crise dans les publications, phot...

Filtres Publications que vous avez vues Plus

Näak · Suivre
20 mars 2020 · 🌐

📢 Näak est une entreprise québécoise qui est née grâce à la communauté. Avec la crise mondiale actuelle, nous voulons affirmer l'importance de s'entraider les uns les autres dans ces moments incertains. Les mesures de distances sociales ayant pris effet à travers le pays, nous offrons 10,000 barres protéinées 📦 pour aider la communauté du plein air à rester active et en santé durant cet période de quarantaine.

Allez sur TABARRENAAK.COM

- 1 Choisissez le montant du don et cliquez sur DONATE ❤️
- 2 Choisissez votre boîte de barres GRATUITE 📦
- 3 Passez à la caisse et entrez le code SOLIDARITY

Surmontons cette épreuve tous ensemble.
[#Solidarity](#) [#OutdoorCommunity](#)



Accueil Vidéo Marketplace Rencontres Notifications Menu

Publication 9

NOM/ NAME	DATE	MONTANT /AMOUNT
Dhruva Harish Jagasia	01-01- 2020	275,00\$ USD
Fondation David Suzuki	29-01-2020	157,20\$
Collège Régional Champlain	05-02-2020	100,00\$
Fiducie Patrimoine culturel des Augustines	13-02-2020	100,00\$
L'arche Beloeil inc	05-02-2020	150,00\$
Journal St-Armand	17-02-2020	100,00\$
Parc du Mont Loup-Garou	17-02-2020	220,00\$
École Saint-François-d'Assise	05-02-2020	721,89 \$
Fondation de l'Institut de Tourisme & d'hôtellerie du Québec	19-02-2020	1 000,00\$
Honor the Earth	19-02-2020	100,00\$
Centre Sœur Marguerite Bourgeois	26-03-2020	144 boîtes/500ml X6 btles = 864 Bouteilles
Maison des Frontières/ Bedford	27/03/2020	22 boîtes/500ml X 6btles= 132 + 2 bouteilles
Centre Action bénévole Cowansville	08-04-2020	30 btles X 1L
Centre Action bénévole 4 Vents / Waterloo	01-04-2020	11 contenants x 20L
SOS Dépannage	08-04-2020	20 contenants X 10L et 7 contenants X 20L et 39 boîtes/4L X 4 = 156
Hôpital Juif de Montréal	09/04/2020	4 x 4L OWL et 4 x 4L OLU.
Dons-personnel	10-04-2020	3 boîtes X 4L = 12 x 4L
École st-François-d'Assise Frelighsburg	04-05-2022	721,89 \$
École la Clé-des-Champs Dunham	06-05-2020	745,99 \$
École Notre-Dame-de-Lourdes Saint-Armand	13-05-2020	446,58 \$
Garderie du Bonheur	08-05-2020	68,93 \$
Garderie du Bonheur	26-05-2020	55,00 \$
École la Clé-des-Champs	26-05-2020	126,47 \$
École St-François-d'Assise	26-05-2020	126,47 \$
Fondation Rêves d'enfants Division Québec Ouest	01-06-2020	745,32 \$
La Casa Bernard Hubert Longueuil	17-06-2020	249,76 \$
Water First education	28-07-2020	500,00\$
L'eau d'Abord education		
Black Lives matter	28-07-2020	500,00\$
Water first	31-08-2020	2 500,00\$
Homeless Backpack program Chantal Firmanuk 9502-100 avenue Morinville (AB) T8R 1P6	08-09-2020	50 désinfectants à mains 60ml

Bibliographie

- Accardi-Petersen, Michelle (2011). *Agile Marketing*, CA, Apress Berkeley.
- Aggeri, Franck et Aurélien Acquier (2005). « *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?* » dans *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, France*.
- Alberts, David Stephen (2011). *The Agility Advantage: A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors*, DoD Command and Control Research Program.
- Animal-ethics (s.d.). « L'utilisation des insectes comme nourriture ». *Animal-ethics*. Récupéré de <https://www.animal-ethics.org/lutilisation-des-insectes-comme-nourriture>
- Aubin-Auger, Isabelle, Alain Mercier, L. Baumann, Anne-Marie Lehr-Drylewicz, Patrick Imbert et Laurent Letrilliart (2008). « Introduction à la recherche qualitative », *Exercer*, vol. 84, p.142-145.
- Belk, Russel (2013, avril). « Qualitative versus Quantitative Research in Marketing. », *Revista de Negócios*, vol. 18, no. 1, p. 5-9.
- Benessaïeh, Karim (2022, 18 août). « *Les faillites ne sont que la pointe de l'iceberg* », *Lapresse*, section affaires entreprises. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2022-08-18/difficultes-financieres-des-pme/les-faillites-ne-sont-que-la-pointe-de-l-iceberg.php>
- Berger-Douce, Sandrine (2021). « Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19? », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 34, no. 2, p.100–120.
- Bernard, Russel H. et Gery Ryan (2010). *Analyzing Qualitative Data: Systematic Approaches*, Sage Publications.
- Bowen, Howard R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.

- Brannen, Mary et Yves Doz (2012). « Corporate languages and strategic agility: trapped in your jargon or lost in translation », *California Management Review* , vol. 54, no. 3, p.f77-97.
- Brinker, Scott (2016). *Hacking Marketing: Agile practices to make marketing smarter, faster, and more innovative*, John Wiley & Sons.
- Broverman, Aaron (2020, 22 Juillet). « The pandemic shut down many businesses, but these entrepreneurs found ways to survive ». CBC, section articles. Récupéré de https://www.cbc.ca/dragonsden/m_blog/pandemic-surviving-businesses
- Brown, John L. et Neil McK. Agnew (1982). « Corporate agility », *Business Horizons*, vol. 25, no. 2, p.29-33.
- Budac, Camelia et Lia Baltador (2013). « The Value of Brand Equity. », *Procedia Economics and Finance*. vol. 6, p. 444-448
- Bunting, Michael (2016). *The Mindful Leader: 7 Practices for Transforming Your Leadership, Your Organisation and Your Life*, Wiley.
- Carney, Mark (2022). *Values: Building a Better World for All*, McClelland & Stewart.
- Carroll, Archie B. (1983, 28 février). « Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding? » dans *Vital Speeches of the Day*, Kent State University, Kent, Ohio, USA.
- Carroll, Archie B. (1991). « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.», *Business horizons*, vol. 34, no. 4, p.39-48.
- Carroll, Archie B. (1999). « Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct », *Business & Society*, vol. 38, no. 3,p. 268-295.
- Carvill, Michelle, Gemma Butler et Geraint Evans (2021). *Sustainable Marketing: How to Drive Profits with Purpose*, Bloomsbury Publishing.
- Chaffee, Eric (2017, 25 avril). « The Origins of Corporate Social Responsibility », *University of Cincinnati Law Review*, Vol. 85

- Champniss, Guy et Fernando Rodes-Vila (2011). *Brand valued: how socially valued brands hold the key to a sustainable future and business success*. Wiley
- Clark, John Maurice (1916). « The changing basis of economic responsibility », *Journal of Political Economy*, vol. 24, no. 3, p.209-229.
- Commission de l'éthique en science et en technologie [CEST] (2021, 16 septembre). *L'éthique animale : l'enjeu du statut moral des animaux et de la responsabilité humaine*. Récupéré de <https://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/actualites/ethique-hebdo/l-ethique-animale-l-enjeu-du-statut-moral-des-animaux-et-de-la-responsabilite-humaine/#:~:text=L%27éthique%20animale%20correspond%20à,fut%20pas%20t%20jours%20le%20cas>
- Coron, Clotilde (2020). *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise*, Paris, Dunod.
- Coué, Émile. (1922). *La Maîtrise de soi-même par l'autosuggestion consciente*.
- Crane, Andrew, Dirk Matten et Laura Spence (2013). *Corporate Social Responsibility: In Global Context. Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*.
- Davis, Keith (1973). « The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities », *The Academy of Management Journal*, vol. 16, no. 2, p.312–322.
- De Freitas Netto, Sebastião Vieira, Sobral, Marcos Falcão Felipe, Ana Regina Bezerra Ribeiro et Gleibson Robert Da Luz Soares (2020). « Concepts and forms of greenwashing: A systematic review », *Environmental Sciences Europe*, vol. 1, no. 32, p.1-12.
- Desrosiers, Éric (2022, 8 janvier). « Quand les chaînes d'approvisionnement sautent », *Le Devoir*, section Économie. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/economie/658983/quand-les-chaines-d-approvisionnement-sautent>
- Diane, Martin et John Schouten (2012). *Sustainable marketing*. Pearson Prentice Hall.

- Dietrich, Daniel et Cristel Antonia Russell (2021, décembre). « A Framework of Brand Contestation: Toward Brand Antifragility », *Journal of Consumer Research*, vol. 48, no. 4, p.682–708.
- Diez-Busto, Elsa, Lidia Sanchez-Ruiz et Ana Fernandez-Laviada (2021, février). « The B Corp movement: A systematic literature review », *Sustainability*, vol. 13, no. 5.
- Doucet, Hubert (2010). « De l'éthique de la recherche à l'éthique en recherche », *Éthique publique*, vol. 12, no. 1, p.13-30.
- Durkheim, Émile (1903). « Sociologie et sciences sociales ». *Philosophical Review*, vol. 12.
- École de la fonction publique du Canada (2020). *Diriger une équipe en période d'incertitude : Utiliser la méthode VUCA* (no TRN4-J04). Récupéré de <https://www.csps-efpc.gc.ca/tools/jobaids/pdfs/lead-uncertain-vuca-fra.pdf>
- Elkington, John et Julia Hailes (1988). *The green consumer guide : from shampoo to champagne : high-street shopping for a better environment*, V. Gollancz.
- Emery, Barry (2012). *Sustainable marketing*. Pearson Education.
- Epstein, Edwin M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California management review*, 29(3), 99-114.
- Ertz, Myriam (2021). *Marketing responsable*, JFD.
- Ewel, Jim (2020). *The six disciplines of agile marketing: Proven practices for more effective marketing and better business results*, John Wiley & Sons.
- Fourier, Charles (1846). *Théorie des quatre mouvements et des destinées générales*, vol. 1, Paris, Bureaux de la Phalange.
- Freeman, Edward R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Fryrear, Andrea (2020). *Mastering Marketing Agility: Transform Your Marketing Teams and Evolve Your Organization*, National Geographic Books.
- Goleman, Daniel (2014). *L'Intelligence émotionnelle*. J'ai lu, Paris.

Gouvernement du Canada (2023, 16 février), *Désinfectants pour surfaces dures et désinfectants pour les mains (COVID-19) : Produits désinfectants et désinfectants pour les mains acceptés en vertu d'une mesure provisoire concernant la COVID-19*. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/medicaments-produits-sante/desinfectants/covid-19/produits-acceptes-sous-mesures-provisaires.html>

Grantham, Charles, James Ware et Cory Williamson (2007), *Corporate Agility: A Revolutionary New Model for Competing in a Flat World*, Amacom, New York, NY.

Hagen, Birgit, Antonella Zucchella, Pervez Ghauri (2018, Octobre). « From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. », *International Marketing Review*, vol. 36, no. 5.

Hall, Peter G. (2020, 20 août). « La COVID-19 et le secteur alimentaire » [billet de blogue], *Export Development Canada*. Récupéré de <https://www.edc.ca/fr/propos-de-la-semaine/covid-secteur-alimentaire.html>

He, Hongwei et Lloyd Harris (2020). « The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy », *Journal of business research*, vol. 116, p.176-182.

Heald, Morrell (1961). « Business thought in the twenties: social responsibility », *American Quarterly*, vol. 13, no. 2, p.126-139.

Holcomb, Mary, David M. Gligor et Theodore P. Stank (2013). « A Multidisciplinary Approach to Supply Chain Agility: Conceptualization and Scale Development », *Journal of Business Logistics*, vol. 34, no. 2, p. 94-108.

Honeyman, Ryan (2014). *The b corp handbook : how to use business as a force for good*, 1^e éd., Berrett-Koehler.

Honeyman, Ryan et Tiffany Jana (2019). *The B Corp handbook: How you can use business as a force for good*, 2^e éd., Berrett-Koehler Publishers.

Institut de la statistique du Québec (2022, 24 mai). *Portrait de l'utilisation d'Internet et des technologies dans les entreprises québécoises en 2020*. Récupéré de

<https://statistique.quebec.ca/fr/communiqu%C3%A9/portrait-utilisation-internet-et-des-technologies-entreprises-quebecoises-en-2020>

Institut national de santé publique du Québec [INSPQ] (2022, 1 novembre). *Pandémie, santé mentale et sentiment de solitude - Résultats du 1er novembre 2022*.

Récupéré de <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebécois/sante-mentale-nov-2022>

Institut national de santé publique du Québec [INSPQ] (2022, 5 octobre). *Ligne du temps COVID-19 au Québec*. Récupéré de <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>

Kalaighnam, Kartik, Kapil Tuli, Tarun Kushwaha, Leonard Lee et David Gal (2021, 11 août). « Marketing Agility: The Concept, Antecedents and a Research Agenda », *Journal of Marketing*, vol. 85, no. 5, p. 35-58.

Kalika, Michel (2020). *L'impact de la crise sur le management*, EMS.

Keegan, Sheila (2009). *Qualitative Research: Good Decision Making Through Understanding People, Cultures and Markets*, Market Research in Practice, Kogan Page.

Khan, Huda (2020, June). « Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? », *International Business Review*. vol. 29, no. 5.

Kipley, Dan, Alfred Lewis et Jau-Lian Jeng (2012, janvier). « Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model Defining the Optimal Strategic Performance Positioning Matrix », *SAGE Open*, vol. 2, p.1-14.

Kirk, Jerome et Marc L. Miller (1986). *Reliability and validity in qualitative research*, Newbury Park CA, Sage Publications.

Klemmer, Craig (2020, 14 octobre). « Un bon côté de la pandémie : l'agroalimentaire canadien en forte croissance » [billet de blogue], *Export Development Canada*. Récupéré de <https://www.edc.ca/fr/blogue/fac-edc-agroalimentaire-covid.html>

Kotler, Philip et Gary Armstrong (2017). *Principles of Marketing*, 7^e éd., London, Pearson.

- Kramer, Mark (2020, 01 avril). « Coronavirus Is Putting Corporate Social Responsibility to the Test », harvard business review, Corporate social responsibility. Récupéré de <https://hbr.org/2020/04/coronavirus-is-putting-corporate-social-responsibility-to-the-test>
- Isarta (2021, 27 octobre). « La pandémie a bouleversé le recrutement et les attentes des candidats ». *Isarta*, section info. Récupéré de <https://isarta.com/infos/la-pandemie-a-bouleverse-le-recrutement/>
- Latapí Agudelo, Mauricio Andrés, Lára Jóhannsdóttir et Brynhildur Davídsdóttir (2019). « Une revue de la littérature sur l'histoire et l'évolution de la responsabilité sociale des entreprises. » *International Journal of Corporate Social Responsibility*, vol. 4, no. 1.
- Lépineux, François, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni et Sarah Hudson (2016). *La RSE-La responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques*, 2^e éd., Dunod.
- Mack, Oliver, Anshuman Khare, Andreas Krämer et Thomas Burgartz (2016). *Managing in a VUCA World*, Springer.
- Mackey, John et Rajendra S. Sisodia (2013). *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business*, Harvard Business Review Press.
- Malraux, André (1946). *La condition humaine*, Gallimard.
- McCarthy, Edmund Jerome (1960). *Basic Marketing, a Managerial Approach*, R.D. Irwin.
- McKinsey Quarterly (2008, 1 septembre). « Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix ». Récupéré de <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Meijers, Isabelle (2021). « Les champions de la RSE ont en commun une logique d'inclusion dans les recrutements et de l'agilité organisationnelle ». *Les Echos*. Récupéré de <http://proxy2.hec.ca/login?url=https://www.proquest.com/newspapers/les-champions-de-la-rse-ont-en-commun-une-logique/docview/2508699960/se-2>

- Mignon, Doriane et Jules-Rémy Sarant (2016). « La Responsabilité sociale des entreprises », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 2, no. 19, p. 173-177.
- Mohajan, Haradhan (2018, 20 janvier). « An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix », *Noble International Journal of Business and Management Research*, vol. 2, no. 1, p.1-6.
- Morissette, Nathaëlle (2022, 23 février). « Les tablettes des supermarchés toujours dégarnies », *LaPresse*, section Affaires. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-02-23/boites-de-cereales/les-tablettes-des-supermarches-toujours-degarnies.php>
- Mucchielli, Alex (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Armand Colin.
- Mundra, Sunil, Linda Rising et Guo Xiao (2018). *Enterprise agility : being agile in a changing world*. Birmingham, UK, Packt Publishing
- Nayar, Vineet (2010). *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*, Royaume-Uni, Harvard Business Press.
- Nold, Herbert et Lucas Michel (2016), « The performance triangle: a model for corporate agility », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 37, no. 3, p.341-356.
- Owen, Robert (1813). *A New View of Society: Or, Essays on the Principle of the Formation of the Human Character, and the Application of the Principle to Practice*, essai. 2, Cadell & Davies.
- Paré, Isabelle (2022, 5 mai). « Les travailleurs de l'alimentation les plus touchés pendant les premières vagues », *Le Devoir*, section Santé. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/societe/sante/707865/eclosions-de-covid-19-a-montreal-les-travailleurs-de-l-alimentation-les-plus-touches-pendant-les-premieres-vagues?>
- Peattie, Ken et Frank-Martin Belz (2012). *Sustainability Marketing: A Global Perspective, 2nd Edition*

- Phillips, Robert, Judith Schrempf-Stirling et Christian Stutz (2020). « The Past, History, and Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 166, no. 2, p.203-213.
- Poolton, Jenny, Hossam S. Ismail, Iain R. Reid et Ivan C. Arokiam (2006). « Agile marketing for the manufacturing-based SME », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, no. 7, p.681-693
- Rasolofo-Distler, Fana (2010). « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes », *Management & Avenir*, vol. 9, no. 39, p.65-85.
- RCI (2022, 9 mai). « Surmortalité : les colonies d’abeilles en péril ». *Radio Canada*, section environnement, protection des espèces. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/rci/fr/nouvelle/1881977/abeilles-parasites-miel-apiculteur-pesticides>
- Rhouma, Ben, Petia Koleva et Stefan Schaltegger (2018). « RSE, management responsable et isomorphisme institutionnel : une analyse à partir des résultats d’une enquête internationale », *Management international*, vol. 22, no. 3, p.65–78.
- Rudawska, Edyta (2018). *The Sustainable Marketing Concept in European SMEs: Insights from the Food & Drink Industry*, Emerald Publishing Limited.
- Santos Bernardes, Ednilson et Mark Hanna (2009). « A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 29, no. 1, p. 30-53.
- Sharma, Rishi Raj, Tanveer Kaur et Amanjot Singh Syan (2021). *Sustainability Marketing New Directions and Practices*, Emerald Publishing Limited
- Sinapin, Marie-Noéline (2021). *Le comportement agile: l’intersection des regards sur ce concept complexe*, [thèse de doctorat], LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, France.
- Sisodia, Rajendra S. et Michael J. Gelb (2019). *The healing organization: Awakening the conscience of business to help save the world*, HarperCollins Leadership.
- Smart, Roland (2016). *The Agile Marketer: Turning customer experience into your competitive advantage*, John Wiley & Sons.

- Sophie, Pelletier (2021, 22 mai). « L'engouement pour le miel local sourit aux petits apiculteurs ». *Radio Canada*, section économie, industrie alimentaire. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1795195/agriculture-ruche-abeille-importation-urbain-communaute>
- Statistique Canada (2020, 24 juin), *L'insécurité alimentaire pendant la pandémie COVID-19, mai 2020*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230117/dq230117b-fra.htm>
- Statistique Canada (2022, 17 janvier), *Indice des prix à la consommation : revue annuelle, 2022*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230117/dq230117b-fra.htm>
- Sychrova, Lucie et Simberova, Iveta (2012). « Key Performance Indicators as a Basic Element for a Marketing Efficiency Measurement », *Theory Into Practice*, vol. 13.
- Taleb, Nassim Nicholas (2012). *Antifragile: Les bienfaits du désordre*, Les Belles Lettres.
- Villela Garcia, Malu, Sergio Bulgacov et Glenn Morgan (2021). « B Corp certification and its impact on organizations over time », *Journal of Business Ethics*, vol. 170, p.343-357.
- Vinod Kumar, Zillur Rahman, A.A. Kazmi, Praveen Goyal (2012). « Evolution of Sustainability as Marketing Strategy: Beginning of New Era. », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 37, p.482-489
- Votaw, Dow. (1972). « Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility Pt. I. », *California management review*, vol. 15, no. 2, p.25-31.
- Walsh, James P. (2005). « Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management », *Academy of Management Review*, vol. 30, no. 2, p 426-438.
- Walter, Anne-Theresa (2021). « Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization.», *Management Review Quarterly*, vol. 71, p.343–391

- Wavrock, David, Grant Schellenberg et Christoph Schimmele (2022). *Canadians' use of the Internet and digital technologies before and during the COVID-19 pandemic*, Statistique Canada. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2022004/article/00004-eng.htm>
- Worley, Christopher G., Thomas Williams et Edward E. Lawler III (2014). *The agility factor : building adaptable organizations for superior performance*, Jossey-Bass.
- Xiao, Shufeng (2013). « Study of Marketing Quantitative Theory. » dans Yuhang Yang (eds.), Maode Ma (eds.), *Proceedings of the 2nd International Conference on Green Communications and Networks 2012 (GCN 2012): Volume 4, Lecture Notes in Electrical Engineering*, vol. 226, Springer Berlin, Heidelberg.
- Zenisek, Thomas J. (1979). « Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature.», *Academy of management review*, vol. 4, no. 3, p.359-368.
- Zhou, Jing, Felix Mavondo et Stephen Saunders (2018, Novembre). « The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. », *Industrial Marketing Management*, vol. 83.
- Zielinski, Agata (2010). « L'éthique du care: Une nouvelle façon de prendre soin », *Études*, vol. 413, no.12, p.631-641.

Médiagraphie

La Fourmi Bionique

BeinhakerLaw (2021). *Geneviève Gagnon - La Fourmi Bionique* [vidéo], YouTube.
Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=edUEtFgWAXo>

Colleen Cross (2022, 1 février). « La fourmi bionique earns B Corp and Women Owned certifications », *Bakers Journal*, Business and Operations. Récupéré de <https://www.bakersjournal.com/la-fourmi-bionique-earns-b-corp-and-women-owned-certifications/>

École des entrepreneurs du Québec (2019). *Grande conférence avec Geneviève Gagnon : la croissance organique, l'histoire de la Fourmi Bionique* [vidéo], YouTube.
Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=LimZ24PbpU0>

Gauthier, Réjean (2023) « Geneviève Gagnon, Propriétaire de La Fourmi Bionique » [épisode d'un balado audio], dans *Dans la jungle des affaires*, 449, <https://shows.acast.com/danslajungledesaffaires/episodes/entrevue-449-genevieve-gagnon-propretaire-de-la-fourmi-bion>

Grenier aux nouvelles (2022, 18 février). « La fourmi bionique obtient deux certifications et fait peau neuve », *Grenier aux nouvelles*. Récupéré de <https://www.grenier.qc.ca/nouvelles/26342/la-fourmi-bionique-obtient-les-certifications-b-corp-et-women-owned>

Gagné, Antoine (2022) « Geneviève Gagnon - Comment "La Fourmi Bionique" a engendré plus de 76% croissance lors des 3 dernières années » [épisode d'un balado audio], dans *Hypercroissance*, 140, J7 media, <https://radiopublic.com/hypercroissance-6pLAbB/s1!03410>

PME MTL (2020, 14 décembre). « La Fourmi Bionique: une croissance finement planifiée », *Défi d'entrepreneurs*, Récupéré de <https://pmemtl.com/blogue/la-fourmi-bionique-une-croissance-finement-planifiee>

Ross, Steven (2022, 11 novembre). « Une pandémie qui a fait mal », *La Presse*, Femmes en affaires. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/2022-11-11/femmes-en-affaires/une-pandemie-qui-a-fait-mal.php>

Tisson, Marc (2022, 31 janvier). « La Fourmi bionique s'affirme », *La Presse*, PME. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/pme/2022-01-31/univers-pme/la-fourmi-bionique-s-affirme.php#>

Fourmi Bionique (2021, 9 février). « Bienfaits et propriétés du miel » [Billet de blog], *La Fourmi*. Récupéré de <https://lafourmibionique.com/articles/miel/>

Näak

Näak (2020, 7 avril). *Soutenez les boutiques de sport du Québec* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=QBNCUs8a3Iw>.

Näak (2020, 19 mars). *Näak is donating 10,000 bars to the outdoor community* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=wuJyFfVmflA>.

Charest, Matthieu (2017, 3 février). « Ta barre Naak, des grillons énergisants en mission », *Les Affaires*, PME. Récupéré de <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/pme/ta-barre-naak-des-grillons-energisants-en-mission/593125>

Savoy, Johan (2022, 1 février). « Naäk, l'écoresponsabilité dans la nutrition sportive », *La Rotonde*, Sport et bien-être. Récupéré de <https://www.larotonde.ca/naak-lecoresponsabilite-dans-la-nutrition-sportive/>

Onéka

Laflamme, Cynthia (2021, 9 février). « Un défi frisquet pour se revigorer », *La Presse*, Santé. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/societe/sante/2021-02-09/un-defi-frisquet-pour-se-revigorer.php>

OnekaElements (2020, 2 septembre). *L'histoire de notre désinfectant à mains*. [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=SquzB2YTI1k&t=246s>

OnekaElements (2021). *Visite virtuelle de notre ferme biologique - 2021* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=0zsiN9uMMTU>

OnekaElements (2022). *Benevolence, a way of life* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=Eq18-VIir8c>

OnekaElements (2022). *Retour aux sources | Partie 1 : l'origine | L'histoire de notre Traitement Botanique pour cheveux* [vidéo], YouTube. Récupéré de https://www.youtube.com/watch?v=c_6wxDn8Cx0&t=9s

OnekaElements (2022). *Retour aux sources | Partie 2 : Matière Première | L'histoire de notre traitement botanique* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=IK-ROCYfKJg&t=19s>

OnekaElements (2022). *Retour aux sources | Partie 3 : La magie des plantes | L'histoire de notre traitement botanique* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=6-y7Gxw0Bt4&t=15s>

OnekaElements (2023). *Oneka Coast to Coast* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=MvN7D7eherA&t=1345s>

Ryan, Craig (2020) « Oneka: le respect de l'eau » [épisode d'un balado audio], dans *L'effet B Corp*, 18, BDC, <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/balados/oneka-respect-eau>

The Unscented Company

Cameron, Paulina (2021) « Épisode 6: Le pouvoir d'objectifs clairs » [épisode d'un balado audio], dans *The Go-To: For Entrepreneurs in the Know*, 6, The Forum, <https://www.theforum.ca/podcast-episodes/s3e6-french>

Maghalie Rochette (2021) « Anie Rouleau, Fondatrice de The Unscented Company » [épisode d'un balado audio], dans *Fever Talk*, 30, <https://podcasts.apple.com/ca/podcast/anie-rouleau-fondatrice-de-the-unscented-company/id1532785341?i=1000539067553>

Ryan, Craig (2019) « Baléco: redéfinir la propreté » [épisode d'un balado audio], dans *L'effet B Corp*, 2, BDC, <https://bcorpbdc.podbean.com/e/baleco-redefinir-la-proprete/>

Saxe, Dianne (2020) « The Unscented Company » [épisode d'un balado audio], dans *Green economy heroes*, 31, Saxe Facts, <https://podcasts.apple.com/ca/podcast/the-unscented-company/id1502776412?i=1000497259946>

The Unscented Company (2023). *Extrait de l'émission « À Vos Affaires » à LCN - Cindy Royer présente The Unscented Company* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=7Fvc9HgSlyE>

Ici Radio Canada (2020). Dans l'œil du dragon [vidéo], TV. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/tele/dans-l-oeil-du-dragon/site/segments/capsule/164804/unscented-company-produits-nettoyants-sans-parfum-anie-rouleau>

Niché

Mathieu, Andréanne (15 décembre 2020). « Ce que 2020 m'aura appris en tant qu'entrepreneure, en tant qu'humain » [billet de blogue], *Niché*. Récupéré de <https://agenceniche.com/nouvelles/levenementiel-en-transformation/>

Nguyen, Léa (2023, 5 juin 2023). « Niché: inspirer le monde des événements », *Grenier aux nouvelles*, section affaires de l'industrie. Récupéré de <https://www.grenier.qc.ca/actualites/35206/niche-inspirer-le-monde-des-evenements>

Grenier aux nouvelles (2020, 7 octobre). « L'agence événementielle Andréanne & Co devient Niché », *Grenier aux nouvelles*, section affaires de l'industrie. Récupéré de <https://www.grenier.qc.ca/actualites/21639/lagence-evenementielle-andreanne-co-devient-niche>

Rablab

Rablab (2023). *Dans l'œil de JP | Épisode 3 (saison 12)* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=tOkDQRIYuFU>

Nicolas Rabouille [Cofondateur Rablab] (2022, 19 septembre). « Plus personne ne veut travailler... dans les conditions actuelles », *JournaldeMontreal.com*, section opinions. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2022/09/19/plus-personne-ne-veut-travailler-dans-les-conditions-actuelles>

PME inc. [Podcast] (2022, 23 septembre). « Plus personne ne veut travailler dans les conditions actuelles, un fabricant québécois de meubles scolaires ignoré dans sa propre cour », QUB Radio. Récupéré de <https://omny.fm/shows/pme-inc/plus-personne-ne-veut-travailler-dans-les-condit-1>

Kotmo

Ryan, Craig (2019) « Kotmo: des produits qui durent », [épisode d'un balado audio], dans *L'effet B Corp*, 10, BDC, <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/balados/kotmo-produits-qui-durent>

Tisson, Marc (2020, 2 novembre). « Des objets promotionnels quand il n'y a rien à promouvoir », *La Presse*, Affaires. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-11-02/face-a-la-crise/des-objets-promotionnels-quand-il-n-y-a-rien-a-promouvoir.php>

Ici Radio Canada (2023). Dans l'œil du dragon [vidéo], TV. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/tele/dans-l-oeil-du-dragon/site/segments/chronique/441449/styleo-recyclage-quebec-local>

Republik

Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2016). *L'histoire du transfert de l'entreprise Republik* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=QSEYrnwc-yA>

Deniau, Kévin (2020, 22 septembre). « Un bureau éphémère à Mont-Tremblant : l'initiative originale de Republik face à l'essor du télétravail », *Isarta*, RH - marque employeur. Récupéré de <https://isarta.com/infos/un-bureau-ephemere-a-mont-tremblant-linitiative-originale-de-republik-face-a-lessor-du-teletravail/>

Fortin, Manny (2 octobre 2020). « Sondages du vendredi: les résultats » [billet de blogue], *Republik*. Récupéré de <https://republik.ca/fr/blogue/sondages-vendredi-resultats/>

Grenier aux nouvelles (2021, 30 juin). « La FAÉCUM et les SAÉ de l'Université de Montréal font confiance à Republik », *Grenier aux nouvelles*. Récupéré de <https://www.grenier.qc.ca/nouvelles/23567/la-faecum-et-les-sae-de-luniversite-de-montreal-font-confiance-a-republik>

Grenier aux nouvelles (2021, 12 octobre). « Republik recrute 13 nouveaux talents », *Grenier aux nouvelles*. Récupéré de <https://www.grenier.qc.ca/nouvelles/24622/republik-recrute-13-nouveaux-talents>

Ryan, Craig (2019) « Republik: établir des connexions responsables » [épisode d'un balado audio], dans *L'effet B Corp*, 12, BDC, <https://bcorpbdc.podbean.com/e/republiketablir-des-connexions-responsables/>

Shoiry, Jean-Philippe (18 mars 2020). « Les 7 questions que votre équipe marketing devrait se poser en cette période de crise COVID-19 » [billet de blogue], *Republik*. Récupéré de <https://republik.ca/fr/blogue/covid19-questions-marketing-periode-crise/>

Thibault, François-Olivier (20 mars 2020). « Voici comment créer du contenu utile en cette période de crise COVID-19 » [billet de blogue], *Republik*. Récupéré de <https://republik.ca/fr/blogue/creation-contenu-utile-covid19/?fbclid=IwAR1ZQsIkMKSGSznxn0S1l0HFztf55kvx6SR2qpDuTb9Rtp9UjH5RXPGiyZo>.