

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La construction de la légitimité des petites entreprises à travers la communication de leurs engagements sociétaux : de la RSE aux critères ESG

Analyse des discours des restaurants sur leurs
engagements.

Auteur : Miranda NZEFOUO TANE
Promoteur(s) : Andrea Catellani

Année académique 2025-2026
Intitulé du master et de la finalité spécialisée : Master en
communication, finalité spécialisée : stratégie et communication Web

DECLARATION SUR L'HONNEUR

Je déclare avoir eu recours à un outil d'intelligence artificielle comme assistance ponctuelle au cours de la réalisation de ce mémoire.

Il m'a notamment aidée à structurer certaines parties du travail, notamment l'organisation de la grille d'analyse, la retranscription des entretiens réalisés, ainsi qu'à reformuler certains passages afin d'en améliorer la clarté. L'outil a également été utilisé comme support de réflexion pour discuter de certaines interprétations et faciliter la compréhension de certains articles scientifiques. Les propositions retenues ont ensuite été vérifiées, contextualisées et retravaillées de manière critique avant leur éventuelle intégration dans ce mémoire.

Je demeure seule responsable de l'ensemble des analyses, des interprétations, des choix méthodologiques ainsi que de l'exactitude, de la pertinence et de l'intégrité du contenu de ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier mon promoteur de mémoire Monsieur Andrea Cattelani pour son accompagnement, sa disponibilité, ses conseils et le temps qu'il m'a consacré.

Je remercie également mes trois intervenants. Kamila Ostrowska, Isabelle Nizet et le responsable de salle de Bouillon Bruxelles d'avoir accepté de participer à cette recherche. Leur témoignage et le temps qu'ils m'ont accordé ont été essentiels à la rédaction de ce mémoire.

Un grand merci à Joel ainsi qu'à ma grande sœur Vanice pour avoir pris le temps de relire mon travail et de me faire part de leur marque.

Un Merci particulier envers mes amies (Celine, Ingrid, Yvette, Gaelle etc...) avec qui j'ai partagé ces années d'études. Merci pour les moments de doute comme pour les moments de joie, pour les moments de rire. L'entraide et le soutien que nous nous sommes apportés.

Ma gratitude muette va à mes parents pour tous les sacrifices qu'ils ont consentis pour me permettre d'aller au bout de ces études. Sans eux, ce parcours n'aurait tout simplement pas été le même.

Enfin, je remercie Dieu pour sa grâce infinie tout au long de ce parcours académique. Toute la gloire Lui revient.

RESUME

Ce mémoire s'intéresse à la manière dont les petites et moyennes entreprises (PME) de la restauration bruxelloise communiquent leurs engagements responsables auprès de leurs clients et à la façon dont cette communication participe à la construction de leur légitimité.

L'étude s'appuie sur un cadre théorique consacré à la responsabilité sociétale des entreprises, (RSE), aux critères ESG, à la légitimité organisationnelle (Suchman, 1995) ainsi qu'à l'analyse du discours responsable (Catellani, 2011, 2013, 2015 ; Catellani & Ihlen, 2022). Une démarche qualitative a été retenue car elle combine à la fois l'analyse des publications Instagram et des sites web de 3 restaurants bruxellois (Horia Eatery, Le Botaniste et Bouillon Bruxelles), des entretiens semi directifs menés avec un expert du secteur et 2 gérants, ainsi que des entretiens réalisés auprès de 13 clients des restaurants.

L'analyse met en évidence plusieurs constats. Les engagements responsables sont bien présents dans les pratiques des établissements, mais ils reposent le plus souvent sur les convictions des gérants et restent encore peu formalisés. La communication observée met particulièrement l'accent sur les enjeux environnementaux. A contrario, les dimensions sociales et de gouvernances apparaissent davantage dans les pratiques quotidiennes des établissements que dans leurs discours, alors que les clients y accordent une certaine importance. L'analyse montre également que la légitimité d'un restaurant repose moins sur un discours élaboré que sur la cohérence entre ce qui est annoncé et ce que les clients vivent réellement. Ces observations rejoignent plusieurs travaux consacrés à la RSE des PME et mettent alors en évidence un aspect encore peu documenté : La communication des dimensions sociales et de gouvernances dans les petits restaurants bruxellois

Mots-clés : RSE, ESG, légitimité organisationnelle, communication responsable, authenticité perçue, analyse du discours.

ABSTRACT

This thesis examines how small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Brussels restaurant industry communicate their sustainability commitments to their customers and how this communication contributes to building their legitimacy.

The study draws on a theoretical framework focused on corporate social responsibility (CSR), ESG criteria, organizational legitimacy (Suchman, 1995), and the analysis of responsible discourse (Catellani, 2011, 2013, 2015; Catellani & Ihlen, 2022). A qualitative approach was chosen because it combines the analysis of Instagram posts and websites of three Brussels restaurants (Horia Eatery, Le Botaniste, and Bouillon Bruxelles), semi-structured interviews with an industry expert and two managers, as well as interviews with 13 restaurant customers.

The analysis highlights several findings. Responsible practices are indeed present in the operations of these establishments, but they are most often based on the convictions of the managers and remain largely informal. The communication observed places particular emphasis on environmental issues. Conversely, social and governance aspects are more evident in the establishments' day-to-day practices than in their public statements, even though customers attach some importance to them. The analysis also shows that a restaurant's legitimacy depends less on a carefully crafted narrative than on the consistency between what is advertised and what customers actually experience. These observations align with several studies on CSR in SMEs and thus highlight an aspect that has received little attention to date: the communication of social and governance aspects in small Brussels restaurants.

Keywords: *CSR, ESG, organisational legitimacy, responsible communication, perceived authenticity, discourse analysis.*

TABLE DES MATIERES

DECLARATION SUR L'HONNEUR	1
REMERCIEMENTS.....	2
RESUME	3
ABSTRACT	4
TABLE DES MATIERES	5
 INTRODUCTION.....	 10
 PARTIE THEORIQUE : REVUE DE LA LITTERATURE.....	 13
Chapitre 1 : De la RSE aux critères ESG : fondements théoriques et évolution des engagements responsables.....	13
1.1. La Responsabilité sociétale des entreprises : fondements et évolution du concept.....	13
1.2. Les enjeux de la RSE pour les entreprises.....	14
1.3. Les limites de la RSE : entre volontarisme et risques de dérives	15
1.4. Les critères ESG : origine, définition et finalités	16
1.5. Les trois piliers des critères ESG : environnement, social et gouvernance.....	16
1.6. De la RSE aux critères ESG : une évolution complémentaire	17
1.7. Les critères ESG face aux réalités des PME.....	18
Chapitre 2 : Communiquer les engagements responsables : entre légitimité, crédibilité et dialogue	20
2.1. La communication des engagements responsables	20
2.2. Le rôle de la communication dans la perception des parties prenantes	21
2.3. Crédibilité et authenticité : les conditions d'un discours responsable efficace.....	22
2.4. Stratégies discursives.....	23
2.4.1. De l'information au dialogue : les trois stratégies de Morsing & Schultz.....	23
2.4.2. Communication narrative et communication basée sur la preuve	24
2.5. La communication numérique : Instagram et la construction de la légitimité au quotidien .	24
2.6. Outils théoriques pour l'analyse	25
Chapitre 3 : Le discours corporate comme outil de légitimation	27
3.1. Le discours corporate : définition et fonction légitimatrice	27
3.2. La rhétorique aristotélicienne appliquée à la communication responsable : Ethos, Pathos, Logos.....	28
3.3. Les stratégies argumentatives dans le discours RSE.....	28
3.3.1. L'argument d'autorité : la validation externe comme levier de crédibilité.....	29

3.3.2. L'argument de communauté : les valeurs partagées comme fondement de la légitimité	29
3.3.3. Le cadrage : orienter l'interprétation.....	29
3.4. Légitimité, réputation et confiance : des notions complémentaires à distinguer	30
Chapitre 4 : Les PME de la restauration bruxelloise face aux enjeux de communication responsable	32
4.1. Le secteur de la restauration : définition et caractéristiques.....	32
4.1.1. Un secteur à forte intensité humaine	32
4.1.2. Un secteur dominé par les petites structures.....	33
4.1.3. Un secteur en contact direct et permanent avec le consommateur	33
4.2. La restauration à Bruxelles : un terrain singulier.....	34
4.2.1. Une clientèle particulièrement sensible aux enjeux responsables	34
4.2.2. Une hétérogénéité des positionnements RSE	34
4.2.3. Un cadre institutionnel favorable.....	35
4.3. Les dimensions sociale et de gouvernance dans les PME de restauration	35
4.3.1. La dimension sociale : des réalités concrètes et peu communiquées.....	35
4.3.2. La dimension de gouvernance : une réalité micro, mais fondamentale.....	36
4.3.3. Des contraintes structurelles réelles	36
4.4. La communication responsable dans la restauration bruxelloise	37
4.4.1. Le client au centre : une légitimité qui se construit dans le regard de l'autre	37
4.4.2. Les canaux : du digital à l'interpersonnel	37
4.4.3. perception du message par les clients.....	38
PARTIE EMPIRIQUE	39
1. Introduction.....	39
2. Problématique et objectifs de recherche.....	39
2.1. Rappel de la problématique	39
2.2. Objectifs de la recherche	39
3. Présentation du terrain d'étude	40
3.1. Le secteur de la restauration bruxelloise comme terrain de recherche.....	40
3.1.1. Justification du choix du secteur	40
3.1.2. Justification du choix de la zone géographique	41
3.2 Critères de sélection des établissements	41
3.2.1. Une communication active sur les engagements RSE	41
3.2.2. Un label ou une démarche responsable identifiable.....	42
3.2.3. Des profils contrastés pour permettre la comparaison	42

3.3 Présentation des établissements étudiés.....	42
3.3.1. Horia Eatery	42
3.3.2. Le Botaniste	43
3.3.3. : Bouillon Bruxelles	44
4. Méthodologie.....	45
4.1. Positionnement épistémologique	45
4.1.1. Une approche qualitative et interprétative.....	45
4.1.2. Le choix d'une approche qualitative.....	45
4.2. Vue d'ensemble de la démarche	46
4.3. L'analyse des supports de communication	47
4.3.1. Justification de cette méthode	47
4.3.2. Constitution du corpus	47
4.3.2.1. Les publications sur les réseaux sociaux (Instagram)	47
4.3.2.2. Les sites web.....	47
4.3.3. La grille d'analyse.....	48
4.3.3.1. Analyse du discours verbal.....	48
4.3.3.2. Analyse du discours visuel.....	49
4.3.3.3. Analyse thématique.....	49
4.4. Les entretiens semi-directifs	49
4.4.1. Justification du choix de l'entretien face au questionnaire	49
4.4.2. L'entretien exploratoire : un regard sectoriel sur l'Horeca bruxellois	50
4.4.3. Les entretiens avec les gérants de restaurants.....	50
4.4.4. Les entretiens avec les clients	50
4.5. L'échantillon	51
4.5.1. Taille et composition globale.....	51
4.5.2. Stratégie d'échantillonnage raisonné.....	51
4.5.3. Profil des gérants interrogés	51
4.5.4. Profil des clients interrogés	51
4.6. Méthode d'analyse des données	52
4.6.1. Les étapes : retranscription, codage, catégorisation.....	52
4.6.2. L'analyse thématique du contenu des entretiens	52
4.6.3. La triangulation des données	52
4.7. Considérations éthiques	52
4.7.1. Consentement éclairé et anonymat	52
4.7.2. Gestion des enregistrements	52

4.8. Limites de la recherche	53
4.8.1. Limites liées à la taille de l'échantillon	53
4.8.2. Limites liées au biais de sélection.....	53
4.8.3. Limites liées à la subjectivité de l'interprétation.....	53
5. Présentation des résultats.....	54
5.1. Une RSE vécue, rarement nommée comme telle	54
5.2. Des stratégies discursives contrastées : ethos, pathos, logos et choix visuels	56
5.2.1. Un ethos diversement construit	56
5.2.2. Un pathos à géométrie variable	57
5.2.3. Un logos concentré chez certains, absent chez d'autres (voir tableau comparatif des 3 établissements)	59
5.2.4. Des choix visuels révélateurs	60
5.2.5. Analyse thématique : dimensions RSE, valeurs et accessibilité (voir tableau comparatif des 3 établissements).....	62
5.2.6. Des logiques de communication contrastées	63
5.3. Les dimensions sociale et de gouvernance : présentes dans les pratiques, absentes des discours.....	64
5.4. La réception par les clients : cohérence, preuve et authenticité perçue	66
6. Discussion et interprétation des résultats	68
6.1. Retour sur la problématique	68
6.2. Les stratégies discursives à l'œuvre : lecture rhétorique des résultats.....	68
6.2.1. La restauration bruxelloise, un secteur qui articule différemment l'ethos, le pathos et le logos	69
6.2.2. Les arguments mobilisés : autorité, communauté, cadrage.....	70
6.3. Image voulue, image diffusée, image perçue : un triangle analytique	70
6.4. La légitimité construite auprès des clients.....	71
6.4.1. Les trois formes de légitimité à l'œuvre.....	71
6.4.2. La cohérence comme condition de l'authenticité perçue	72
6.4.3. Quand la communication échoue à créer de la légitimité	73
6.5. RSE et ESG dans la restauration bruxelloise : entre intuition et structuration	73
6.5.1. Une RSE vécue, rarement formalisée.....	73
6.5.2. Les dimensions S et G : l'enseignement principal de cette recherche.....	73
6.6. Contributions et recommandations	74
6.6.1. Contributions scientifiques	74
6.6.2. Contributions managériales	74
6.6.3. Recommandations pratiques	75

CONCLUSION GENERALE	76
Synthèse des résultats	76
Limites de la recherche	76
Perspectives et ouvertures	77
BIBLIOGRAPHIE	79

INTRODUCTION

Aujourd'hui, il est difficile d'allumer la télévision, de parcourir les réseaux sociaux ou d'entrer dans un supermarché sans être exposé à des messages mettant en avant des promesses des rapports de durabilités et multiplient les messages autour de leurs engagements responsables (Badot, 2023). Les entreprises mettent en avant leurs engagements verts, publient des rapports de responsabilité, et rivalisent de slogans écoresponsables. Pourtant, derrière cette effervescence communicationnelle, une question de fond se pose : ces discours reflètent-ils une réalité tangible, ou ne sont-ils qu'un vernis destiné à rassurer des consommateurs de plus en plus exigeants ? C'est précisément dans ce contexte de tension entre engagement réel et communication que s'inscrit notre travail.

Définie par la Commission européenne¹ (2011, p. 6), la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Elle ne se limite plus à un simple positionnement éthique. Elle est devenue un enjeu stratégique, renforcé par l'émergence des critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance), qui appellent les organisations à dépasser les bonnes intentions pour entrer dans l'ère de la mesure et de la preuve Tirel, (2023, p. 22-24) ; Alaoui & Bouras, 2024).

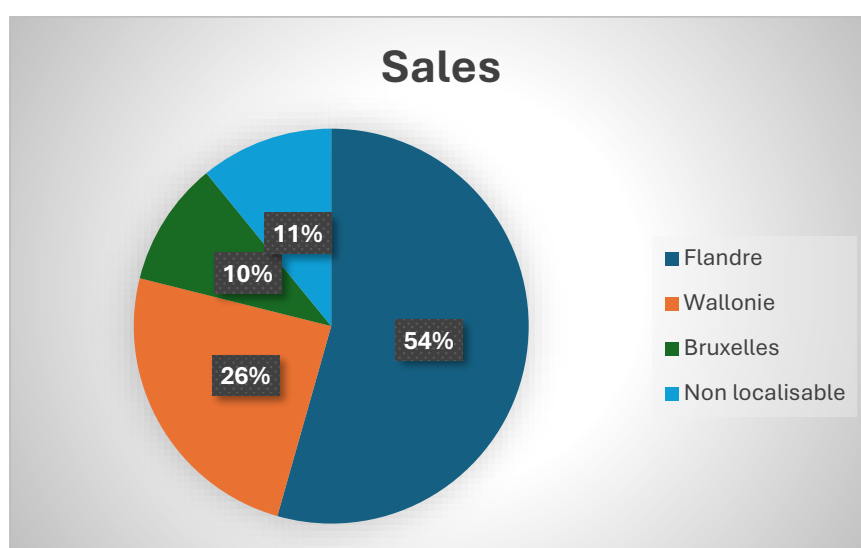
Dans ce contexte, ce glissement du « dire » au « prouver » n'est pas anodin. Il traduit une méfiance grandissante des parties prenantes (clients, investisseurs, grand public), envers des discours responsables parfois jugés creux ou opportunistes.

Le greenwashing, pratique consistant à se donner une image écologique sans adopter de réels comportements en faveur de l'environnement, est de plus en plus dénoncé et sanctionné (Legris, 2025 ; Chen & Chang, 2013). Dans ce climat de scepticisme, la manière dont une entreprise communique sur ses engagements devient aussi importante que les engagements eux-mêmes. Communiquer sur la RSE et les critères ESG, c'est donc prendre le risque d'être jugé, comparé, questionné. Mais c'est aussi, si la démarche est sincère et bien construite, une opportunité réelle de gagner la confiance et la légitimité de ceux qui vous observent (Lock & Riehl, 2018).

Pourtant, quand on parle de RSE et d'ESG, on pense souvent aux grands groupes, aux multinationales dotées de départements entiers dédiés à la durabilité. On pense rarement au restaurateur du coin de la rue, au gérant d'un bistrot bruxellois ou au propriétaire d'une petite table de quartier. L'originalité de ce mémoire réside précisément dans cette approche

¹ : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF>

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) représentent environ 99 % du tissu économique européen (Eurostat²). Malgré leur poids économique, celle-ci font souvent face à des contraintes importantes, notamment en termes de temps, de ressources financières et d’expertise en communication (Paradas, 2011 ; Nejjar & Kahil, 2024). A cet égard, Le secteur de la restauration bruxelloise illustre particulièrement cette réalité. Directement exposé aux enjeux sociaux (conditions de travail, diversité, précarité), et à des attentes citoyennes particulièrement fortes dans une ville comme Bruxelles, il est constitué majoritairement de petites structures qui n’ont pas les mêmes outils que les grandes enseignes pour formaliser et diffuser leurs engagements.



TITRE : Nombre de PME et part relative par région

Par ailleurs, la littérature sur la RSE dans la restauration s'est largement concentrée sur la dimension environnementale. Les questions de gestion des déchets alimentaires, d'approvisionnement local ou encore de réduction du bilan carbone ont fait l'objet de nombreux travaux (Dhir et al., 2020 ; Principato et al., 2021 ; Sharma et al., 2022 ; Camilleri, 2025). Les dimensions sociales et de gouvernance, pourtant tout aussi fondamentales dans un secteur à forte intensité humaine, restent en revanche beaucoup moins explorées dans la littérature existante (Legendre et al., 2024). Le présent mémoire centre son analyse sur comment est-ce que les gérants de restaurants bruxellois les intègrent ou non dans leur communication, et comment leurs clients les perçoivent.

² : Commission européenne (2024, p. 7). *Annual Report on European SMEs 2023/2024*. Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC138678>

C'est à partir de ce constat que s'articule notre question de recherche : comment les PME de la restauration bruxelloise articulent-elles leurs engagements sociétaux RSE/ESG dans leur communication pour construire une légitimité durable auprès de leurs clients ?

Afin de répondre, ce mémoire s'organise en deux grandes parties. La première pose les bases théoriques, à travers une revue de littérature en quatre chapitres portant sur la RSE et les critères ESG, sur le lien entre communication et légitimité, sur les stratégies discursives des entreprises, et enfin sur les spécificités du secteur de la restauration bruxelloise. La seconde partie aborde les enquêtes de terrain : à travers des entretiens semi-directifs conduits auprès de gérants de restaurants bruxellois engagés, et une analyse des supports de communication soumis à leurs clients, nous cherchons à comprendre comment ces acteurs vivent, pensent et communiquent leur responsabilité sociétale au quotidien.

PARTIE THEORIQUE : REVUE DE LA LITTERATURE

Chapitre 1 : De la RSE aux critères ESG : fondements théoriques et évolution des engagements responsables

Ce premier chapitre présente les fondements théoriques nécessaires à la compréhension des engagements responsables des entreprises. Après avoir défini la RSE et mis en évidence ses principaux enjeux et limites, il s'intéresse à l'émergence des critères ESG et montre en quoi ceux-ci prolongent et structurent les démarches de responsabilité des organisations. Une dernière section examine spécifiquement ce que ces critères représentent pour les PME.

1.1. La Responsabilité sociétale des entreprises : fondements et évolution du concept

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un terme que l'on retrouve partout : dans les rapports annuels des grandes entreprises, sur les sites web des PME, dans les discours politiques des restaurants engagés. Pourtant derrière cette omniprésence se cache une notion dont les contours ont mis des décennies à se préciser et que la littérature n'a jamais tout à fait réussi à trouver un consensus sur son sens complet.

Historiquement les premières réflexions sur la responsabilité des entreprises envers la société remontent aux années 1950 avec les travaux de Howard Bowen, considéré comme le père fondateur du concept. À cette époque, la RSE est essentiellement perçue comme une obligation morale du dirigeant vis-à-vis de la collectivité, une forme de philanthropie éclairée. Le concept évolue profondément dans les années 1980 et 1990, porté par une prise de conscience croissante des impacts sociaux et environnementaux de l'activité économique (Capron & Quairel, 2009 ; Ollendorf, 2023). La RSE passe alors d'une logique philanthropique souvent perçue comme un « supplément d'âme » facultatif, à une intégration plus stratégique des enjeux sociaux et environnementaux dans le cœur même des activités de l'entreprise.

C'est sur cette base que deux définitions fondatrices se sont imposées dans la littérature, sans pour autant être identiques dans leurs emphases. Aujourd'hui, la Commission européenne, dans son Livre vert de 2001, p. 8³, définit la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologique des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Elle met l'accent sur deux dimensions : le caractère volontaire de la démarche et la place centrale accordée aux parties prenantes. Cette perspective

³ : Commission européenne (2001, p. 8). *Livre vert — Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. COM(2001) 366 final.

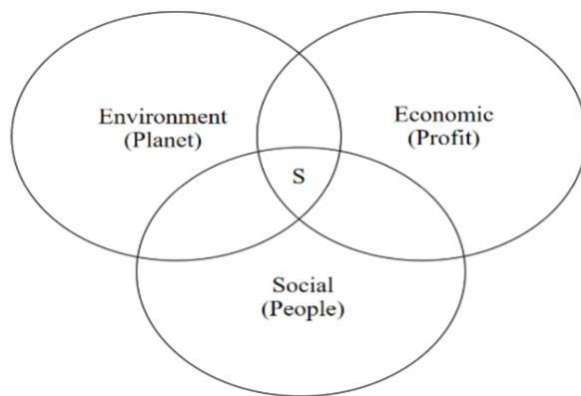
s'inscrit dans les travaux de Freeman (1984), fondateurs sur la théorie des parties prenantes, pour qui l'entreprise ne peut plus être pensée uniquement au service de ces actionnaires, mais doit prendre en compte l'ensemble des acteurs affectés par ses activités (salariés, clients, fournisseurs, communautés locales), (Bonnafeux-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014). En revanche, Carroll (2015, p. 88-90), de son côté, propose un cadre plus structuré, représenté sous forme de pyramide : une entreprise responsable est d'abord *profitable*, puis *légitime*, puis *éthique*, et enfin *philanthropique*. Là où la Commission européenne et Freeman insistent sur le dialogue avec les parties prenantes, Carroll ancre la responsabilité dans une hiérarchie de contraintes : la performance économique est la condition de toute responsabilité éthique, et non son contraire.

Ces deux approches témoignent d'une évolution du concept : d'une responsabilité principalement pensée comme un ensemble d'obligations morales de l'entreprise, on est progressivement passé à une conception davantage orientée vers les relations avec les parties prenantes et l'intégration stratégique. Elles ne s'opposent pas : elles se complètent, en mettant en lumière que la RSE est à la fois une posture de l'entreprise vis-à-vis de la société *et* une stratégie intégrée dans son modèle d'affaires.

1.2. Les enjeux de la RSE pour les entreprises

S'engager dans une démarche RSE est devenu de plus en plus une nécessité stratégique pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives et crédibles. Plusieurs enjeux expliquent cette évolution.

Le premier est celui de la performance globale. La RSE a introduit l'idée d'une triple performance économique, sociale et environnementale appelée « triple bottom line » (Ksiezczak & Fischbach, 2017) : une entreprise qui prend soin de ses salariés et réduit son impact environnemental est, à long terme, plus résiliente. Loin d'être un frein à la rentabilité, la RSE peut en devenir un levier (Carroll, 2015, p. 88-90 ; Shim et al., 2021).



L'image provient de cette source : Shim, J., Moon, J., Lee, W. S., & Chung, N. (2021). The impact of CSR on corporate value of restaurant businesses using triple bottom line theory. Sustainability, 13(4), 2131.

Au delà de la performance, la RSE constitue également un enjeu de réputation et de confiance. L'image d'une entreprise dépend en grande partie de la manière dont elle assume ses responsabilités. Une communication RSE cohérente peut renforcer la fidélité des clients et consolider la relation avec les partenaires (Aron & Chtourou, 2014 ; Nejjar & Kahil, 2024). Cet enjeu réputationnel est particulièrement important pour les petits restaurants bruxellois : leurs clients sont proches et la confiance se construit ou s'érode à chaque service.

Enfin, elle répond également à un enjeu réglementaire. Avec la directive CSRD, qui étend progressivement les obligations de reporting extra-financier, la RSE n'est plus seulement volontaire : elle devient une exigence légale pour un nombre croissant d'entreprises (Le Bot et al., 2025 ; Cherkaoui & Bouazizi, 2025).

1.3. Les limites de la RSE : entre volontarisme et risques de dérives

Malgré ses apports, la RSE fait l'objet de critiques sérieuses. Trois limites sont particulièrement pertinentes pour notre recherche.

La première est celle du volontarisme. Puisque la RSE repose sur l'engagement libre des entreprises, chacune est libre de définir ses propres priorités et indicateurs. Il en résulte une grande hétérogénéité des pratiques, qui rend toute comparaison difficile et ouvre la porte à des interprétations très variables (Capron & Quairel, 2009 ; Quairel, 2013).

La deuxième concerne le risque de greenwashing. Puisque les entreprises rendent compte elles-mêmes de leurs engagements sans vérification systématique indépendante, la tentation existe de soigner le discours plus que les pratiques réelles. Ce phénomène nuit à la crédibilité de l'ensemble des démarches RSE (Legris, 2025 ; Chen & Chang, 2013 ; Berckmans, 2015).

Toutefois, le greenwashing n'est pas toujours intentionnel. Il peut juste résulter d'un manque de rigueur ou d'outils adaptés, ce qui est fréquemment le cas avec les PME.

Enfin, la taille de la structure constitue aussi un frein. Formaliser une démarche RSE, produire des rapports ou mesurer ses impacts demande du temps, des compétences et des ressources que les PME n'ont pas toujours. Les pratiques responsables existent souvent, mais elles restent peu formalisées et sont rarement communiquées de manière cohérente (Paradas, 2011 ; Courrent et al., 2024). C'est cet écart entre les engagements réels et leurs visibilité qui constitue le point de départ de notre réflexion

1.4. Les critères ESG : origine, définition et finalités

Les critères ESG, pour Environnemental, Social et Gouvernance, trouvent leur origine dans le secteur de la finance internationale. Apparus dans les années 2000, ils ont été popularisés notamment par le rapport *Who Cares Wins*, publié en 2004 sous l'égide des Nations unies, qui recommandait aux investisseurs institutionnels d'intégrer des dimensions extra-financières dans leurs décisions de placement. L'idée centrale est simple : au-delà des performances financières traditionnelles, les entreprises peuvent être évaluées sur la base de critères mesurant leur impact sur l'environnement, leur comportement social et la qualité de leur gouvernance (Crifo, Mottis & Mzali, 2021 ; Tirel, 2023).

Contrairement à la RSE qui est davantage centrée sur la démarche volontaire, les critères ESG proposent une lecture plus opérationnelle des engagements. Ils introduisent une logique de mesure, de comparaison et de vérification qui répond directement aux limites du volontarisme (Tirel, 2023). Depuis leur émergence, ils ont connu une diffusion rapide et profonde : ils sont au cœur des stratégies d'investissement responsable et des exigences réglementaires européennes (Dos Santos & De Araujo Moxotó, 2024 ; Alaoui & Bouras, 2024).

Pour les PME, l'applicabilité des critères ESG soulève plusieurs défis. Initialement conçus pour les grandes entreprises soumises au reporting extra-financier, ces critères sont plus difficiles à mettre en œuvre dans les petites structures, qui disposent de ressources limitées et d'outils de suivi moins formalisés (Crifo, Mottis & Mzali, 2021 ; Tirel, 2023 ; Paradas, 2011). Ce décalage entre les exigences des critères et la réalité des PME, l'un des fils conducteurs de cette recherche.

1.5. Les trois piliers des critères ESG : environnement, social et gouvernance

Les critères ESG recouvrent trois dimensions bien distinctes, dont les implications varient considérablement selon le contexte de l'entreprise.

Pilier⁴	Définition	Exemple dans la restauration
Environnemental (E)	Impact sur l'environnement naturel : émissions de CO ₂ , consommation énergétique, gestion des déchets, approvisionnement durable	Origine des produits, gestion des invendus, énergie utilisée en cuisine
Social (S)	Relations avec les parties prenantes humaines : conditions de travail, diversité et inclusion, bien-être des salariés, impact sur les communautés	Horaires et rémunération des équipes, diversité du personnel, ancrage communautaire
Gouvernance (G)	Qualité de la direction et de la prise de décision : transparence, éthique des affaires, relations avec les parties prenantes	Choix des fournisseurs, transparence sur les pratiques, implication de l'équipe dans les décisions

Tableau 1 : Les trois piliers ESG

Ces trois piliers sont inégalement représentés dans la littérature comme dans les pratiques des entreprises. Le pilier environnemental concentre la grande majorité des travaux existants (Legendre et al., 2024) ; les piliers sociaux et de gouvernance restent beaucoup moins explorés une lacune que nous cherchons à combler dans le contexte spécifique de la restauration bruxelloise. Dans cette recherche, nous avons donc choisi de centrer notre analyse sur les dimensions sociales et de gouvernance car ils représentent le terrain le plus concret et le plus visible pour les clients d'un restaurant (Legendre et al., 2024 ; Shim et al., 2021).

1.6. De la RSE aux critères ESG : une évolution complémentaire

La RSE et les critères ESG ne sont pas deux concepts concurrents : ils opèrent à deux niveaux différents mais complémentaires. Le tableau suivant synthétise leurs principales différences :

⁴ :Miranda Tane, à partir des travaux de Bowen (1953), Carroll (2015), Capron & Quairel-Lanoizelée (2009), Commission européenne (2001, 2011) et Ollendorf (2023).

⁵	RSE	Critères ESG
Orientation	Vision stratégique et éthique	Mesure et évaluation
Nature	Volontaire	De plus en plus normalisés
Outil principal	Communication et narrative	Évaluation extra-financière
Public cible	Parties prenantes au sens large	Investisseurs et régulateurs
Limite principale	Hétérogénéité, greenwashing possible	Difficilement applicable aux PME

Tableau 2 : Comparaison RSE / Critères ESG

La RSE donne le sens de l’engagement, elle exprime les valeurs que l’entreprise souhaite défendre et les raisons qui la motivent. Les critères ESG permettent ensuite d’en apprécier la traduction concrète en évaluant la manière dont ces engagements se reflètent dans les pratiques de l’organisation (Tirel, 2023 ; Alaoui & Bouras, 2024 ; Cherkaoui & Bouazizi, 2025

Nous mobilisons les deux éléments parce que c’est dans l’espace entre les deux que se situent les PME de la restauration bruxelloise. Elles disposent souvent d’engagements responsables réels, mais peinent à les formaliser et à les objectiver au moyen d’indicateurs comparables. Leur communication repose souvent sur des convictions et des pratiques que sur des indicateurs objectivés. Comprendre cet écart, et la manière dont il affecte la légitimité perçue par les clients, est l’une des ambitions centrales de ce travail.

1.7. Les critères ESG face aux réalités des PME

L’intégration des critères ESG dans une recherche consacrée à de petits restaurants bruxellois qui ne sont pas directement soumis aux obligations de reporting extra-financier peut, de prime abord sembler surprenante.

D’une part, nous pouvons dire que les PME ne sont pas isolées des dynamiques ESG, elles en subissent progressivement les effets indirects. Leurs clients y sont de plus en plus sensibles, leurs fournisseurs y sont parfois soumis, et les évolutions réglementaires à venir notamment la

⁵ Miranda Tane, à partir des travaux de Tirel (2023), Alaoui & Bouras (2024), Cherkaoui & Bouazizi (2025), Crifo, Mottis & Mzali (2021) et Commission européenne (2011).

directive CSRD qui, étend progressivement obligatoire à des structures de taille plus réduite (Le Bot et al., 2025). Les attentes ESG filtrent donc vers les petites structures, même en l'absence d'obligation directe selon Alaoui & Bouras (2024).

D'autre part, D'après Crifo, Mottis & Mzali, (2021), les critères ESG offrent un cadre d'analyse particulièrement utile pour étudier les pratiques des PME, même informelles. En distinguant les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance, ils permettent d'identifier avec précision quelles pratiques existent dans ces établissements, lesquelles sont communiquées, et lesquelles restent dans l'ombre. C'est exactement ce que notre analyse empirique cherchera à éclairer.

En effet, la littérature confirme que, même sans l'utiliser sous ce nom, les PME de restauration développent des pratiques qui correspondent aux trois piliers ESG, le plus souvent de manière intuitive et informelle (Paradas, 2011 ; Courrent et al., 2024). L'enjeu n'est donc pas de vérifier si ces établissements respectent des critères ESG, mais de comprendre comment leurs pratiques responsables réelles se traduisent dans leur communication, et comment leurs clients les reçoivent.

L'ensemble de ces éléments montre que si les PME développent des pratiques responsables bien réelles, leur traduction dans les discours reste souvent limitée par leurs ressources, leurs organisations et leurs contraintes quotidiennes. Cette réalité conduit à s'interroger non seulement sur les engagements eux-mêmes, mais aussi sur la manière dont ils sont communiqués et perçus par les parties prenantes

Chapitre 2 : Communiquer les engagements responsables : entre légitimité, crédibilité et dialogue

La communication ne crée pas la légitimité, elle la rend visible. C'est autour de cette idée fondamentale que s'organise ce chapitre. Dans le contexte de la RSE et des critères ESG, communiquer sur ses engagements responsables n'est pas un simple acte d'information : c'est un processus de construction de sens, ancré dans des relations, des discours et des perceptions. Ce chapitre examine d'abord ce que signifie communiquer un engagement responsable, puis s'intéresse au rôle de la légitimité organisationnelle dans cette dynamique. Par la suite, Il analyse les conditions de crédibilité d'un discours responsable, avant d'explorer les stratégies discursives mobilisables et les canaux numériques qui les supportent. Il se termine sur les outils théoriques qui guideront notre analyse empirique.

2.1. La communication des engagements responsables

Communiquer sur la RSE n'est pas une activité neutre. C'est un acte de construction de sens dans lequel l'organisation ne se contente pas de transmettre des informations : elle construit une image, projette une identité et cherche à orienter la perception de ses parties prenantes (Quynh Lien, 2005 ; Zainon et al., 2023). Cette dimension performative du discours est importante car en disant ce qu'elle fait, une entreprise ne décrit pas simplement une réalité elle en construit une, aux yeux de ceux qui la reçoivent (Catellani, 2011 ; Quynh Lien, 2005.)

A cet effet, la littérature en communication organisationnelle distingue deux grandes logiques dans ce processus. La première est une logique de transmission : l'organisation émet un message, le public le reçoit. C'est la vision la plus classique, et la plus réductrice. La seconde est une logique de co-construction : le sens du message émerge de l'interaction entre l'émetteur et ses publics, dans un processus continu de négociation et d'interprétation (Morsing & Schultz, 2006 ; Diehl et al., 2017). Dans le secteur de la restauration, cette logique paraît particulièrement pertinente car ce n'est pas l'établissement seul qui définit son image, c'est aussi le client, qui chaque jour décide si les engagements qu'on lui présente lui semblent authentiques ou non (Kim & Stepchenkova, 2020).

C'est dans ce sillage que Catellani (2011, 2013) a montré, dans ses travaux sur la *communication corporate* et la rhétorique épideictique, que les discours responsables des entreprises relèvent d'une mise en scène à la fois textuelle et visuelle de la responsabilité. La communication RSE n'est pas seulement un contenu : c'est une forme, une posture, une narration qui vise à susciter l'adhésion plutôt qu'à simplement informer. En ce sens, analyser

la communication responsable des petits restaurants bruxellois, c'est s'intéresser autant à ce qu'ils disent qu'à la manière dont ils le disent. Aux mots choisis, aux images publiées, aux silences aussi.

En résumé, Communiquer un engagement responsable, c'est donc bien plus que diffuser une information. C'est construire et entretenir une identité organisationnelle cohérente, dans un dialogue permanent avec des publics dont les attentes et les scepticismes évoluent. La qualité de ce dialogue sera au cœur de notre analyse empirique.

2.2. Le rôle de la communication dans la perception des parties prenantes

La notion de légitimité est au cœur de nombreuses théories en sciences de gestion et en communication organisationnelle. La définition proposée par Suchman (1995, p. 574) reste l'une des plus citées : la légitimité est « une perception généralisée ou une hypothèse selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions »⁶(cité par...). Cette définition est fondamentale pour notre recherche : elle rappelle que la légitimité n'est pas une propriété intrinsèque de l'entreprise. Elle lui est accordée de l'extérieur, par ses parties prenantes. Une entreprise ne décide pas d'être légitime ; elle le devient aux yeux de ceux qui l'observent.

Dans cette perspective, Suchman (1995) et Lock & Riehl, (2018) distingue trois types de légitimité particulièrement utiles pour notre analyse. La légitimité pragmatique qui repose sur l'intérêt direct des parties prenantes : un restaurant est légitime s'il répond à leurs besoins et attentes concrètes. La légitimité morale, qui renvoie à un jugement normatif : un établissement est légitime si ses actions sont perçues comme éthiquement correctes et cohérentes avec des valeurs partagées. La légitimité cognitive, enfin, est la plus profonde : elle correspond à une acceptation quasi-automatique, où l'établissement est perçu comme naturellement à sa place dans son environnement (Debenedetti & Philippe, 2011 ; Lock & Riehl, 2018). Cette typologie proposée par Suchman (1995) est largement reprise dans les travaux plus récents consacrés à la communication organisationnelle. Debenedetti et Philippe (2011), ainsi que Lock et Riehl (2018), montrent en effet que ces différentes formes de légitimité prennent corps à travers les interactions entre l'organisation et ses parties prenantes, notamment via les dispositifs de communication responsable.

⁶ Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

La légitimité est par ailleurs dynamique : elle se construit, se renforce, mais peut aussi se fragiliser ou se perdre rapidement, notamment en cas d'incohérence entre discours et pratiques. C'est ici que la communication joue un rôle décisif : elle ne crée pas la légitimité à elle seule, mais, la rend visible, la maintient, et peut la détruire si elle est mal maîtrisée. Une communication trop ambitieuse ou en décalage avec la réalité des pratiques alimente le scepticisme des parties prenantes et fragilise l'image de l'organisation (Aron & Chtourou, 2014 ; Morsing & Schultz, 2006).

La légitimité organisationnelle est le résultat d'un processus d'évaluation continu de la part des parties prenantes. C'est cette relation entre communication, crédibilité et légitimité que nous allons approfondir dans la suite.

2.3. Crédibilité et authenticité : les conditions d'un discours responsable efficace

La communication RSE n'est efficace que si elle est perçue comme crédible. Or, dans un contexte de méfiance croissante des consommateurs envers les discours responsables des entreprises, cette crédibilité est loin d'être acquise. Si Lock & Riehl (2018) ont montré, à partir d'une étude expérimentale, qu'une communication RSE crédible prédit significativement la légitimité perçue d'une entreprise. Aron & Chtourou (2014) ont dit que ce n'est pas le fait de communiquer sur la RSE qui crée de la légitimité, mais la manière dont cette communication est reçue et évaluée par les parties prenantes.

Berckmans, (2015) et Dekhili & Achabou, (2011) insite sur la littérature en identifiant plusieurs facteurs qui contribuent à cette crédibilité. Le premier est la cohérence entre discours et pratiques. Une entreprise qui affiche des engagements environnementaux tout en utilisant des emballages à usage unique envoie des signaux contradictoires qui fragilisent son image. Ensuite, la transparence qui renvoi au fait de rendre compte de ses efforts mais aussi de ses limites, plutôt que de ne présenter qu'une image lissée de sa responsabilité. Enfin nous la validation externe qui soutient le fait de s'appuyer sur des tiers reconnus tels que des labels, certifications, médias indépendants, dont la reconnaissance transfère une partie de la crédibilité vers l'organisation (Lee & Kim, 2023).

Cette idée est complétée par les travaux de Catellani & Ihlen (2022) qui apportent à ce sujet un éclairage sémiotique et rhétorique précieux. Dans leurs travaux sur la communication RSE, ils montrent que la crédibilité d'un discours responsable dépend non seulement de son contenu, mais de l'ensemble des signes verbaux et visuels qui le constituent. Un rapport de durabilité avec des photographies soignées, des témoignages incarnés et des chiffres précis communique

quelque chose de fondamentalement différent d'un simple communiqué de presse, même si le contenu factuel est identique. Dans le cas des petits restaurants, c'est la dimension visuelle et relationnelle la photo de l'équipe, le ton du post Instagram, le comportement du serveur qui jouent ce rôle de signal de crédibilité.

Par ailleurs, la notion d'authenticité perçue est étroitement liée à la crédibilité. Kim et Stepchenkova (2020) montrent que, dans la restauration, la confiance et la fidélité des clients dépend aussi de l'engagement perçu comme vrai et cohérent avec l'identité de l'établissement. À l'inverse, lorsqu'un discours est perçu comme purement Marketing, cela peut susciter de la méfiance.

Dans ce contexte, le phénomène de greenwashing prend toute son importance. La communication RSE échoue à créer de la légitimité lorsqu'elle est perçue comme superficielle, exagérée ou en décalage avec les pratiques réelles (Chen & Chang, 2013 ; Legris, 2025). Catellani (2013) analyse finement ce phénomène du point de vue sémiotique : le greenwashing n'est pas uniquement une question d'intention trompeuse, mais aussi un problème de cohérence sémiotique dont les signes mobilisés ne répondent pas aux attentes des publics en matière de responsabilité. Pour les PME de restauration, ce risque est souvent involontaire : une formulation trop ambitieuse ou une image déconnectée de la réalité quotidienne peut suffire à éroder une confiance durement construite.

2.4. Stratégies discursives

Communiquer sur la RSE ne se fait pas d'une seule et même manière. La littérature identifie différentes stratégies discursives, que les organisations mobilisent selon leurs ressources, leur culture et leurs objectifs.

2.4.1. De l'information au dialogue : les trois stratégies de Morsing & Schultz

Parmi ces stratégies, Morsing & Schultz (2006) distinguent trois stratégies de communication RSE selon le degré d'implication des parties prenantes. La stratégie d'information, qui consiste à diffuser unilatéralement des messages sur ses engagements, sans attendre de retour : c'est la logique du communiqué de presse ou du rapport annuel. La stratégie de réponse, qui implique d'adapter sa communication aux attentes perçues des parties prenantes, sans pour autant les intégrer dans la définition des engagements. Enfin la stratégie d'implication, quant à elle, va plus loin. Elle va intégrer les parties prenantes dans le processus même de définition des engagements de l'entreprise, tout en transformant les récepteurs en acteurs du dialogue.

Il est important de savoir que cette troisième stratégie est celle qui génère le plus de légitimité. Notamment dans les restaurants, elle s'opère souvent naturellement non par choix stratégique, mais par la proximité inhérente à leur taille. Un gérant qui échange avec ses clients sur l'origine de ses produits ou qui sollicite leurs retours est, sans le formaliser, dans une logique d'implication. C'est l'un des atouts communicationnels majeurs des petites structures.

2.4.2. Communication narrative et communication basée sur la preuve

La littérature identifie deux grandes logiques complémentaires dans la communication responsable. La communication narrative repose sur le récit et les valeurs : elle raconte l'histoire de l'entreprise, ses convictions, ses actions concrètes, à travers des exemples incarnés et des témoignages (Aron & Chtourou, 2014 ; Zainon et al., 2023). Cette approche est particulièrement adaptée aux PME, qui s'appuient davantage sur leur authenticité et leur ancrage local que sur des données chiffrées sophistiquées. Elle correspond à ce que Diehl et al. (2017) appellent une communication RSE « intégrée » : les engagements responsables ne sont pas présentés comme un département à part, mais comme une dimension naturelle de l'identité de l'entreprise.

A l'inverse, la communication basée sur la preuve, s'appuie sur des données mesurables, des certifications et des indicateurs de performance. Elle répond à la logique ESG et cherche à démontrer que les engagements se traduisent réellement dans les pratiques (Tirel, 2023 ; Lock & Riehl, 2018). Cette approche gagne en crédibilité ce qu'elle peut parfois perdre en humanisme.

Ces deux logiques ne sont pas mutuellement exclusives. Un restaurant peut simultanément afficher un label bio sur sa devanture et raconter sur ses réseaux sociaux la visite chez son producteur local. L'enjeu est de les articuler de manière cohérente. Catellani (2015) souligne à ce propos l'importance de la dimension visuelle dans cette articulation : les images et les mises en scène visuelles contribuent autant à la narration responsable que les textes, en activant des connotations qui dépassent ce que le discours verbal peut exprimer seul.

2.5. La communication numérique : Instagram et la construction de la légitimité au quotidien

Les supports numériques tels que les sites web, réseaux sociaux, newsletters sont devenus les premiers espaces de communication RSE pour la grande majorité des entreprises, y compris les PME. Dans la restauration bruxelloise. Dans les restaurants, Instagram constitue aujourd'hui l'un des principaux réseaux sur lequel les restaurants donnent à voir leurs engagements au quotidien. Ce que confirment les trois établissements étudiés ainsi que la

littérature sur la communication numérique dans la restauration (Gallic & Marrone, 2020 ; Lee & Kim, 2023) : un plat cuisiné avec des produits locaux, une équipe diverse et souriante, un partenariat avec un producteur du quartier (Gallic & Marrone, 2020 ; Hetze & Winistorfer, 2016).

La communication sur les réseaux sociaux présente des caractéristiques spécifiques qui la distinguent des canaux institutionnels. Elle est immédiate, visuelle et interactive : elle permet une interaction directe avec les parties prenantes et crée une forme de proximité qui renforce la perception d'authenticité. Elle est aussi réactive : les établissements peuvent répondre aux événements en temps réel, comme le montre l'initiative « water = gratis » d'un des établissements de notre terrain, publiée lors d'une canicule. Cette réactivité est un signal fort d'engagement social.

Cependant, la crédibilité de ces messages ne va pas de soi. Des recherches empiriques montrent qu'un message RSE porté par un tiers indépendant génère davantage de confiance que le même message diffusé directement par l'enseigne (Lee & Kim, 2023). Les réseaux sociaux sont aussi un espace où le greenwashing est particulièrement visible et particulièrement sanctionné : les consommateurs y sont alertés ou en alerte, les écarts entre discours et réalité y sont facilement dénoncés (Catellani, 2013). Pour les restaurants, la communication digitale est donc à la fois une opportunité de donner de la visibilité à des engagements réels et un risque d'exposer les incohérences.

Au-delà des réseaux sociaux, le site web, lorsqu'il existe, offre un espace plus structuré pour présenter la philosophie de l'établissement. Cependant, la communication interpersonnelle représentée par : soit un gérant qui explique à ses clients l'origine de ses produits ; soit un serveur qui mentionne les engagements de l'établissement, reste le levier de légitimation le plus puissant dans la restauration, ce que Morsing & Schultz (2006) désignent comme la stratégie d'implication. Ces micro-actes de communication quotidiens, impossibles à certifier et difficiles à planifier, sont souvent ceux qui convainquent le plus profondément les clients de la sincérité des engagements d'un restaurant (Aron & Chtourou, 2014 ; Debenedetti & Philippe, 2011).

2.6. Outils théoriques pour l'analyse

Ce chapitre a permis de construire un cadre théorique orienté vers la communication. Quatre outils conceptuels structureront notre analyse empirique.

Le premier est la trilogie légitimité / crédibilité / authenticité perçue : nous examinerons dans quelle mesure les supports de communication des établissements étudiés parviennent à construire une image cohérente et pertinente aux yeux de leurs clients (Suchman, 1995 ; Lock & Riehl, 2018 ; Kim & Stepchenkova, 2020).

Le deuxième est la distinction narration / preuve. Nous chercherons à identifier, dans les discours analysés, si les établissements privilégient une logique narrative ou une logique fondée sur la preuve, et dans quelle mesure cette approche répond aux attentes des clients (Aron & Chtourou, 2014 ; Tirel, 2023).

Le troisième est l'analyse sémiotique du discours responsable : en nous appuyant sur les travaux de Catellani (2011, 2013, 2015) et Catellani & Ihlen, (2022), nous examinerons la dimension à la fois verbale et visuelle des supports analysés, en cherchant à comprendre comment les signes mobilisés construisent ou détruisent la crédibilité des engagements.

Le quatrième est le modèle des trois stratégies de Morsing & Schultz (2006) : nous évaluerons si les établissements étudiés communiquent dans une logique d'information, de réponse ou d'implication, et nous mettrons cela en lien avec la perception de leurs clients.

Les engagements responsables ne produisent des effets que lorsqu'ils sont communiqués de manière crédible et cohérente avec les pratiques de l'entreprise. Cette question sera analysée dans le cadre de cette recherche à travers les discours produits par plusieurs PME du secteur de la restauration bruxelloise sur leurs supports numériques publications Instagram, sites web et à travers la perception qu'en ont leurs clients.

La communication des engagements responsables ne se limite pas à rendre des pratiques visibles. Elle participe à la construction de la légitimité de l'entreprise, à condition que les discours demeurent cohérents avec les actions menées. Les concepts présentés dans cette partie serviront de cadre d'analyse pour comprendre comment les restaurants étudiés communiquent leurs engagements et comment ceux-ci sont perçus par leurs clients.

Chapitre 3 : Le discours corporate comme outil de légitimation

Ce chapitre porte sur la dimension discursive de la communication RSE. Il expose les principaux outils rhétoriques et argumentatifs mobilisés pour construire un discours crédible et renforcer la légitimité organisationnelle. Ces éléments serviront de cadre d'analyse pour la partie empirique.

3.1. Le discours corporate : définition et fonction légitimatrice

Le terme « discours » désigne, au sens large, toute production langagière située dans un contexte social et institutionnel particulier. Il ne s'agit pas simplement d'un ensemble de mots. Il constitue un acte de communication inscrit dans une situation. Ôté par un émetteur identifiable et destiné à un ou plusieurs récepteurs. (Maingueneau, 2014, (p. 18-29) ; Charaudeau, 2005). Dans le monde de l'entreprise, Le discours corporel renvoie à l'ensemble des prises de parole officielles d'une organisation, qu'il s'agisse des communications institutionnelles, des rapports annuels, des sites web, des interventions des dirigeants ou encore des publications sur les réseaux sociaux.

C'est dans ce même sens que Sauvajol-Rialland & Allard-Huver (2022) et Zainon et al., (2023) appuient la fonction stratégique et claire du discours tout en précisant qu'elle vise à construire et à maintenir une image cohérente auprès de ses différentes parties prenantes.

Ce qui rend le discours corporate particulièrement intéressant dans le cadre de notre recherche, c'est sa double nature. D'un côté, il est performatif : c'est-à-dire qu'il dit ce qu'elle fait. L'entreprise ne décrit pas simplement une réalité, elle en construit une, façonne des perceptions et oriente des comportements. De l'autre, il est exposé. Contrairement à une conversation privée, le discours corporate est public, traçable et soumis au jugement permanent de ceux qui le reçoivent Lacour (2010). Pour les restaurants, cette exposition est d'autant plus directe que leur communication se fait souvent en face à face, dans une relation de proximité immédiate avec leurs clients. Chaque prise de parole est susceptible d'influencer la perception des clients, tandis qu'une promesse non tenue peut fragiliser la crédibilité de l'établissement

Catellani (2011) a montré que les discours de RSE des entreprises relèvent d'une forme particulière de rhétorique épидictique, c'est-à-dire une mise en scène de la responsabilité qui vise moins à informer qu'à susciter l'adhésion. Cette dimension performative du discours RSE est fondamentale : analyser la communication responsable des restaurants bruxellois, c'est donc s'intéresser autant à ce qu'ils disent qu'à la manière dont ils le disent, aux mots choisis,

aux images publiées, aux silences aussi. Le discours corporate n'est donc pas un simple emballage autour d'actions déjà réalisées.

3.2. La rhétorique aristotélicienne appliquée à la communication responsable : Ethos, Pathos, Logos

Pour analyser comment les entreprises construisent leur discours responsable, la rhétorique héritée de la tradition aristotélicienne offre un cadre d'analyse particulièrement riche. Aristote distinguait trois modes de persuasion fondamentaux, qui restent au cœur de l'analyse rhétorique appliquée à la communication d'entreprise (Charaudeau, 2005 ; Maingueneau, 2014).

Le Logos désigne la dimension rationnelle et argumentative du discours. Il s'appuie sur des faits, des chiffres et des démonstrations logiques pour convaincre. Dans le contexte RSE/ESG, il se manifeste à travers des données chiffrées, des certifications, des engagements mesurables. Il répond à la question : « Qu'est-ce qui prouve que vous faites ce que vous dites ? » (Tirel, 2023 ; Lock & Riehl, 2018). Le Pathos renvoie à la dimension émotionnelle : il cherche à créer une résonance affective chez le destinataire, à susciter de l'empathie ou de l'adhésion. Dans la communication RSE des restaurants, raconter l'histoire d'un producteur local, mettre en avant le visage des collaborateurs ou partager les coulisses d'un établissement engagé sont autant de leviers émotionnels (Aron & Chtourou, 2014 ; Diehl et al., 2017). L'Ethos, enfin, est l'image que l'entreprise projette d'elle-même à travers son discours : non pas simplement ce qu'elle dit d'elle-même, mais la manière dont elle se présente, dont elle adopte une posture, dont elle donne à voir ses valeurs. Dans la communication RSE, l'ethos joue un rôle déterminant : une entreprise crédible n'est pas seulement celle qui dit les bonnes choses, mais celle qui les dit avec cohérence et authenticité (Amossy 2021).

Ces trois dimensions ne fonctionnent pas indépendamment l'une de l'autre. Catellani & Ihlen (2022) soulignent que l'efficacité d'une communication RSE tient précisément à leur articulation : un discours qui ne s'appuie que sur le logos (données, chiffres) risque d'être perçu comme froid ; un discours qui ne mobilise que le pathos (émotion, récit) peut être perçu comme creux. C'est l'équilibre entre les trois qui construit la crédibilité.

3.3. Les stratégies argumentatives dans le discours RSE

Au-delà de la rhétorique classique, les discours RSE mobilisent des stratégies argumentatives spécifiques Amossy (2021). Trois d'entre elles sont particulièrement présentes dans la communication des PME de restauration

3.3.1. L'argument d'autorité : la validation externe comme levier de crédibilité

L'argument d'autorité consiste à s'appuyer sur une source reconnue, une certification, un label, un organisme indépendant, pour renforcer la crédibilité d'un engagement⁷. Dans le contexte RSE/ESG, il se manifeste typiquement à travers l'affichage de "labels bio"⁸, de certifications environnementales ou de distinctions attribuées par des organismes indépendants (Quairel, 2013 ; Dekhili & Achabou, 2011). En obtenant une validation externe, un établissement transfère une partie de sa crédibilité vers une source tierce perçue comme objective et fiable. Des recherches empiriques confirment qu'un message RSE porté par un tiers indépendant génère un niveau de confiance significativement supérieur à celui du même message diffusé directement par l'enseigne (Lee & Kim, 2023).

3.3.2. L'argument de communauté : les valeurs partagées comme fondement de la légitimité

L'argument de communauté repose sur l'idée de valeurs partagées : l'entreprise se présente comme partie prenante d'un collectif et invite ses interlocuteurs à s'y reconnaître. Il s'agit de créer un sentiment d'appartenance et d'alignement entre les valeurs de l'entreprise et celles de ses clients (Charaudeau, 2005 ; Zainon et al., 2023). Dans la restauration bruxelloise, cet argument est souvent mobilisé à travers la mise en avant de l'ancrage local : travailler avec des producteurs du quartier, employer des habitants du voisinage, soutenir des initiatives communautaires. L'établissement ne se présente plus comme un simple commerce, mais comme un acteur engagé dans la vie de son territoire, c'est ce qui renforce son ethos et sa légitimité auprès des clients.

3.3.3. Le cadrage : orienter l'interprétation

Le cadrage (ou « framing ») désigne la manière dont une entreprise présente une situation pour orienter son interprétation dans un sens favorable. Selon (Entman, 1993 ; Amossy 2021), dans la communication RSE, le cadrage est presque omniprésent. Par exemple, une entreprise peut présenter ses efforts environnementaux comme un « investissement dans l'avenir » plutôt que comme un « coût supplémentaire », ou encore, décrire sa diversité comme une richesse plutôt que comme une contrainte. Pour les restaurants, maîtriser le cadrage de leur communication responsable est un enjeu réel : il s'agit de trouver les mots justes pour que leurs engagements soient perçus comme sincères et cohérents, et non comme des arguments marketing déguisés.

⁷ Breton, P. (2016). *L'argumentation dans la communication* (7e éd.). La Découverte.

⁸ : Le terme « bio » renvoie ici à l'agriculture biologique, au sens du règlement européen n° 2018/848 relatif à la production biologique et à l'étiquetage des produits biologiques <https://biogarantie.be/label/>

Ces trois stratégies peuvent être mobilisées simultanément ou de manière complémentaire. Catellani (2013) souligne à ce propos que leur efficacité dépend toujours de la cohérence entre les signaux verbaux et visuels : un argument d'autorité (un label) perd de sa force si les images publiées ne semblent pas correspondre aux valeurs qu'il certifie.

3.4. Légitimité, réputation et confiance : des notions complémentaires à distinguer

La légitimité, la réputation et la confiance sont trois notions que la littérature utilise souvent de manière combinée, parfois au risque de les confondre. Les distinguer est essentiel pour notre analyse.

La réputation désigne l'évaluation globale que les parties prenantes font d'une organisation sur la base de son passé et de ses actions observables. Elle est cumulative et comparative : une entreprise est réputée bonne ou mauvaise par rapport à d'autres acteurs du même secteur. La légitimité, telle que la définit Suchman (1995), est plus profonde : elle renvoie à la conviction que les actions d'une organisation sont désirables et appropriées au regard des normes et valeurs de son environnement. Une entreprise peut avoir une bonne réputation sans être véritablement légitime : si ses pratiques sont perçues comme en contradiction avec les valeurs attendues, la légitimité s'érode même si la réputation reste positive à court terme. La confiance, enfin, est plus relationnelle et plus fragile : elle se construit dans la durée, à travers des interactions répétées, et peut être brisée par un seul écart entre discours et pratiques (Chen & Chang, 2013 ; Aron & Chtourou, 2014).

Bien que ces trois notions renvoient à des dimensions distinctes, elles convergent autour d'un même principe qui est la cohérence. Catellani & Ihlen (2022) le montrent clairement en disant que c'est la cohérence perçue entre les engagements affichés et les pratiques réelles qui détermine si un discours responsable est crédible ou non. Un restaurant qui communique une chose et en fait une autre ne perd pas seulement sa réputation il perd sa légitimité et la confiance de ses clients. C'est dans ce même élan que Kim & Stepchenkova (2020) le confirment dans le contexte spécifique de la restauration en spécifiant que c'est l'authenticité perçue le sentiment que l'engagement est sincère qui détermine in fine la fidélité des clients.

La légitimité ne résulte pas uniquement de la communication : elle dépend de la cohérence entre ce qui est dit, ce qui est montré et ce qui est vécu. Pour les petits restaurants bruxellois, cette cohérence est à la fois leur atout principal car ils sont proches de leurs clients et leur défi principal est immédiatement visible. Il en ressort de ce qui précède que, la légitimité d'une

organisation ne repose pas uniquement sur ses engagements responsables, mais aussi sur la manière dont ils sont communiqués et perçus.

Chapitre 4 : Les PME de la restauration bruxelloise face aux enjeux de communication responsable

Depuis les années 1990, la littérature sur la RSE s'est largement construite à partir des grandes entreprises, dotées de ressources, de structures et de marges de manœuvre que les petites structures ne possèdent pas. Or, si l'on veut comprendre comment la responsabilité sociétale se vit réellement au quotidien, dans la proximité immédiate avec les parties prenantes, c'est souvent du côté des PME qu'il faut regarder. Et plus encore du côté de celles qui opèrent dans des secteurs à forte intensité humaine, comme la restauration.

Avant d'aborder le terrain de recherche, ce chapitre présente les principales caractéristiques des PME de la restauration, les contraintes auxquelles elles sont confrontées et les enjeux liés à la communication de leurs engagements responsables. Une attention particulière est portée aux dimensions sociales et de gouvernance des critères ESG.

4.1. Le secteur de la restauration : définition et caractéristiques

La restauration est le sous-secteur dans lequel les dimensions sociales et de gouvernance des critères ESG se manifestent de la manière la plus directe et la plus tangible. En outre, d'après Léonard, (2024) ; Fédération Horeca Belgique, (2022), il s'agit du sous-secteur où la relation avec le client est la plus immédiate, la plus incarnée et où les manifestations informelles de la responsabilité sont les plus facilement observables (Kaur et al., 2022)

Une revue systématique de la littérature consacrée à la RSE dans le secteur de la restauration, couvrant les publications de 2004 à 2021⁹, met en évidence plusieurs axes de recherche récurrents, notamment les pratiques à l'égard des employés, l'approvisionnement responsable, les relations avec les clients et les autres parties prenantes (Kaur et al., 2022). Ces résultats rejoignent notre choix de terrain. En effet, les auteurs soulignent que les caractéristiques propres à chaque sous-secteur de l'hospitalité justifient des analyses spécifiques, plutôt qu'une approche globale de l'ensemble du secteur.

4.1.1. Un secteur à forte intensité humaine

La restauration est un secteur à forte intensité humaine. La qualité du service repose largement sur les équipes, ce qui place les dimensions sociales et de gouvernance au cœur de son fonctionnement, notamment à travers les conditions de travail, la gestion des ressources humaines et les pratiques managériales (Ksiezzak & Fischbach, 2017 ; Shim et al., 2021). Ces

⁹ https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000790?utm_source=chatgpt.com

pratiques, y compris chez les fournisseurs, sont désormais considérées comme des composantes de la performance ESG des établissements (Camilleri, 2025).

Cette forte intensité humaine explique également pourquoi les engagements responsables prennent souvent une forme concrète et quotidienne, sans être explicitement présentes comme relevant de la RSE. En intégrant des personnes d'horizons variés, en offrant des conditions de travail décentes dans un milieu réputé difficile, ou en formant des collaborateurs peu qualifiés à l'entrée, un restaurateur fait de la RSE sans nécessairement les formaliser ou les présenter comme telles (Paradas, 2011 ; Courrent et al., 2024).

4.1.2. Un secteur dominé par les petites structures

En Belgique, plus de 85 % des établissements de restauration emploient moins de dix personnes (Statbel, 2023). Il en découle une conséquence directe sur la manière dont ces établissements peuvent ou ne peuvent pas structurer leurs démarches RSE. Dans la grande majorité des cas, il n'existe pas de département communication, pas de responsable développement durable, pas de budget dédié. C'est le gérant lui-même souvent aussi cuisinier, manager, comptable et communicant qui porte l'ensemble de ces responsabilités simultanément (Paradas, 2011 p. 132-134 ; Nejjar & Kahil, 2024).

Cette réalité influence directement sur le type d'engagement RSE qui se développe dans ces structures. Les engagements sont le plus souvent informel, intuitif, porté par les convictions personnelles du dirigeant, plutôt que par une stratégie organisationnelle clairement définie (Spence, 1999 ; Paradas, 2011). Des travaux récents de Courrent et al., 2024 nous montrent que dans les petites entreprises, l'engagement RSE reste généralement implicite et centré sur la figure du gérant, ce qui complique à la fois sa formalisation et sa communication externe.

4.1.3. Un secteur en contact direct et permanent avec le consommateur

Par ailleurs, dans la restauration, chaque service est une interaction, et chaque interaction est une occasion de communiquer ou de ne pas communiquer sur ses valeurs. Cette proximité fait du client la partie prenante la plus immédiate et la plus influente : c'est lui qui revient ou ne revient pas, qui recommande ou déconseille, qui accorde ou retire sa confiance (Lock & Riehl, 2018 ; Morsing & Schultz, 2006). En s'engageant visiblement dans des pratiques responsables, le restaurant envoie à ses clients un signal sur ses valeurs à une époque où ces dernières ne peuvent pas toujours être vérifiées avant d'entrer dans l'établissement (Kaur et al., 2022).

4.2. La restauration à Bruxelles : un terrain singulier

Bruxelles occupe une place particulière dans le paysage de la restauration belge. Des milliers d'établissements y coexistent, portés par des équipes aux origines multiples et une clientèle cosmopolite de plus en plus attentive à ce qu'elle consomme et à qui le prépare (Léonard, 2024 ; Région de Bruxelles-Capitale, 2022). Cependant, derrière chaque restaurant, il y a des gens. Des cuisiniers, des gérants, des serveurs qui viennent souvent de loin et qui font de Bruxelles ce qu'elle est, une ville où la diversité ne se décrète pas, elle se vit, et notamment à table. C'est cette réalité humaine et sociale qui rend ce terrain particulièrement pertinent pour étudier la communication des engagements responsables.

4.2.1. Une clientèle particulièrement sensible aux enjeux responsables

Les consommateurs bruxellois sont en moyenne plus attentifs que dans d'autres contextes urbains belges aux pratiques des établissements qu'ils fréquentent : origine des produits, conditions de travail des équipes, politique d'inclusion, transparence de gestion. Ces attentes créent une pression réelle sur les établissements, mais aussi une opportunité pour ceux qui parviennent à y répondre de manière crédible (Observatoire bruxellois de la consommation durable, 2021). La littérature le confirme à l'échelle de l'industrie de l'hospitalité : les parties prenantes accordent une importance croissante aux facteurs ESG dans leur évaluation des entreprises qu'elles fréquentent (Legendre et al., 2024).

4.2.2. Une hétérogénéité des positionnements RSE

Le paysage de la restauration bruxelloise est loin d'être homogène en matière d'engagement responsable. On y trouve des établissements avec des positionnements très variés : certains ont développé une politique RSE structurée et la communiquent activement, tandis que d'autres n'ont pas de focus particulier sur ces questions. Cette hétérogénéité n'est pas propre à Bruxelles. Des travaux conduits en contexte de PME, montrent que le profil et la trajectoire personnelle du dirigeant jouent un rôle déterminant dans la façon dont la RSE est perçue, intégrée et communiquée. La sensibilisation à la RSE passe souvent par des structures d'accompagnement tels que des fédérations professionnelles, des incubateurs, des réseaux d'entrepreneurs. Ceux-ci contribuent à donner du sens à ces démarches pour des gérants qui n'en ont pas la formation initiale (Douyon & Paradas, 2020). Le choix de nous concentrer sur des établissements qui communiquent activement sur leurs engagements. En effet, c'est dans ces entreprises que les mécanismes de légitimation sont les plus visibles.

4.2.3. Un cadre institutionnel favorable

Bruxelles dispose d'un environnement institutionnel relativement favorable au développement de pratiques responsables dans la restauration. La Région a mis en place plusieurs dispositifs d'accompagnement, dont le label *Good Food* qui est spécifiquement destiné aux établissements engagés dans une alimentation durable, locale et de qualité. Ce label constitue à la fois un outil de reconnaissance pour les établissements concernés et un signal fort envoyé à leurs clients sur la sincérité de leurs démarches (Bruxelles Environnement, 2023). Il incarne, au fond, la logique même de l'argument d'autorité analysé au chapitre précédent : en s'appuyant sur une validation externe, un restaurant transfère une partie de sa crédibilité vers une source tierce perçue comme objective.

4.3. Les dimensions sociale et de gouvernance dans les PME de restauration

Si la dimension environnementale de la RSE est aujourd'hui relativement bien documentée dans la littérature sur la restauration, les dimensions sociale (S) et de gouvernance (G) restent beaucoup moins explorées. Une analyse bibliométrique récente de la littérature consacrée aux ESG dans l'hospitalité et le tourisme montre que la gouvernance est le pilier le moins étudié. Quant à la dimension sociale, lorsqu'elle est abordée, elle se limite souvent au bien-être des employés sans interroger les structures qui le conditionnent (Legendre et al., 2024). C'est pourtant là que se jouent certains des enjeux les plus sensibles et les plus visibles pour les petits restaurants bruxellois.

4.3.1. La dimension sociale : des réalités concrètes et peu communiquées

La dimension sociale recouvre, dans le contexte de la restauration, des réalités particulièrement concrètes qui concerne directement les conditions de travail et les relations humaines au sein des établissements. Les travaux de Bullock et Al. (2024) rappellent que ce secteur est marqué par des contraintes professionnelles importantes, telles que les horaires décalés, les cadences soutenues ou encore les longues périodes passées debout. Quelles conditions de travail, souvent peu visibles dans les rapports de durabilité, touche également les travailleurs de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ? À ces contraintes s'ajoute la question de la rémunération. Comme le souligne. Ces constats rejoignent les observations de Shim et al. (2021), qui contrent que ces conditions influencent directement la gestion des ressources humaines dans la restauration. Comme le souligne Léonard, (2024). Les marges financières limitées des restaurants bruxellois, qui s'élèvent en moyenne à 5% pour les établissements déclarant correctement leurs revenus, exerce une pression constante sur la gestion des coûts du personnel.

Enfin, la dimension sociale englobe également les enjeux de diversité et d'inclusion. De ce point de vue, Shim et al. (2021), ainsi que Ksiezczak et Fischbach (2017) montrent que la restauration se distingue par une main d'œuvre particulièrement diversifiée. Cette diversité peut constituer une véritable richesse pour les établissements, à condition qu'elle s'accompagne de pratiques de gestion inclusive et qu'elle ne soit pas réduite à un simple argument de communication

Cette dimension ne relève pas uniquement du fonctionnement interne des établissements. Elles sont également perceptibles par les clients qui observent, consciemment ou non, la manière dont les employés sont traités ou l'ambiance de travail qui règne au sein du restaurant. Dans cette perspective, Aron et Chetourou. (2014), ainsi que de Debenedetti et Philippe (2011) montrent que ces signes informels contribuent à renforcer la confiance et la légitimité perçue, parfois davantage que la simple mise en avant d'un label ou d'une certification.

4.3.2. La dimension de gouvernance : une réalité micro, mais fondamentale

La gouvernance, dans le contexte des petits restaurants, prend une forme radicalement différente de celle des grandes entreprises cotées. Il n'y a pas de conseil d'administration, pas de comité d'audit. La gouvernance d'un restaurant, c'est avant tout la façon dont le gérant dirige son équipe, prend ses décisions, gère ses relations avec ses fournisseurs et rend compte de ses pratiques à ses parties prenantes. La transparence sur l'origine des produits, l'honnêteté sur les conditions de préparation des plats, la clarté sur les prix : autant de micro-actes de gouvernance qui, bien communiqués, renforcent la confiance et la légitimité de l'établissement (Saoussany & Kidaye, 2023 ; Scherer & Voegtlin, 2020). Dans le prolongement de ces travaux, Camilleri, (2025) souligne que les standards internationaux tels le GRI ou le SASB peuvent servir de sources d'inspiration pour les restaurants, même s'ils demeurent difficilement applicables en l'état à de petites structures.

4.3.3. Des contraintes structurelles réelles

Face à ces enjeux, les PME de restauration se heurtent à trois contraintes majeures.

- La première est celle du temps : avec des journées qui commencent tôt et finissent tard, un gérant n'a que peu d'espace pour réfléchir à sa stratégie de communication RSE.
- La deuxième est celle des ressources : avec des marges bénéficiaires moyennes de 5 % et des trésoreries souvent à flux tendus, investir dans une communication structurée autour des critères ESG relève parfois du luxe (Léonard, 2024).

- La troisième est celle de l'expertise : communiquer de manière crédible sur les dimensions sociale et de gouvernance requiert une maîtrise du discours que beaucoup de gérants n'ont pas eu l'occasion d'acquérir (Paradas, 2011 ; Cherkaoui & Bouazizi, 2025).

Il serait cependant réducteur de ne voir dans ces contraintes que des obstacles. Léonard (2024) note que « le profil des patrons change ». C'est-à-dire, les nouvelles générations de gérants arrivent avec des projets plus structurés et une conscience plus aiguë des enjeux sociaux et environnementaux. Cette professionnalisation progressive ouvre des perspectives réelles pour une meilleure intégration des dimensions S et G dans les pratiques et dans les discours des petits restaurants bruxellois.

4.4. La communication responsable dans la restauration bruxelloise

Dans le secteur de la restauration, la communication responsable ne se déploie pas selon les mêmes logiques que dans une grande entreprise dotée d'un département dédié. Elle est le plus souvent organique, relationnelle et multicanale construite au fil des interactions quotidiennes avec les clients, qui constituent la partie prenante la plus directe et la plus déterminante pour la légitimité d'un établissement (Morsing & Schultz, 2006 ; Catellani & Ihlen, 2022).

4.4.1. Le client au centre : une légitimité qui se construit dans le regard de l'autre

La question de l'authenticité perçue est ici centrale. Des recherches menées spécifiquement sur la perception de la RSE par les consommateurs de restaurants montrent que ce n'est pas le fait de s'engager qui crée de la légitimité, mais la manière dont cet engagement est perçu : lorsque les clients le ressentent comme sincère et cohérent avec l'identité de l'établissement, il génère confiance et fidélité ; lorsqu'il est vécu comme un argument marketing déguisé, il produit l'effet inverse (Kim & Stepchenkova, 2020). Ces résultats prolongent les mécanismes rhétoriques présentes au chapitre précédent. Ils précisent que la crédibilité d'un ethos organisationnel dépend moins des intentions affichées que de la perception qu'en ont les parties prenantes.

4.4.2. Les canaux : du digital à l'interpersonnel

Pour construire cette légitimité auprès de leurs clients, les établissements bruxellois mobilisent des canaux très variés. Les réseaux sociaux comme Instagram et Facebook en tête constituent aujourd'hui le principal espace de communication RSE des petits restaurants : ils permettent de montrer, de manière visuelle et immédiate, les engagements concrets de l'établissement (Gallic & Marrone, 2020 ; Hetze & Winistorfer, 2016). La crédibilité de ces messages n'est

toutefois pas acquise. Des recherches en pays montrent qu'un message RSE porté par un siège indépendant suscite un niveau de confiance plus élevé que le même message diffusé par l'enseigne (Lee & Kim, 2023). Le site web, lorsqu'il existe, offre un espace plus structuré pour présenter la philosophie de l'établissement, les labels affichés et il joue également un rôle important dans la communication de proximité (Kaur et al. 2022)

Mais c'est la communication interpersonnelle qui reste, dans la restauration, le levier de légitimation le plus puissant. Un serveur qui explique spontanément d'où vient le poisson du jour, un gérant qui prend le temps de discuter avec ses habitués de ses choix d'approvisionnement, une équipe visiblement épanouie et fière de son établissement. Ces signaux informels, impossibles à certifier et difficiles à planifier, sont souvent ceux qui convainquent le plus profondément les clients de la sincérité des engagements d'un restaurant (Aron & Chtourou, 2014 ; Debenedetti & Philippe, 2011). Ils illustrent, au fond, ce que Morsing & Schultz (2006) désignent comme la stratégie d'implication : une communication dans laquelle les parties prenantes ne sont pas de simples récepteurs, mais des acteurs du dialogue.

4.4.3. perception du message par les clients

Toute cette communication responsable ne prend sens véritablement sens qu'à travers le regard des clients. Selon la manière dont ils l'interprètent, elle peut renforcer la légitimité de l'établissement ou susciter de la méfiance. C'est cette confrontation entre le discours produit par les gérants et la perception construite par les clients qui nous permettra d'éclairer les mécanismes de légitimation à l'œuvre dans la restauration bruxelloise. La restauration bruxelloise est un secteur à la fois très exposé aux enjeux de la RSE par son intensité humaine, sa proximité client et la diversité de ses équipes et structurellement peu équipé pour les formaliser et les communiquer, faute de temps, de ressources et d'expertise. En portant notre regard sur les dimensions sociale et de gouvernance, trop souvent éclipsées par le seul pilier environnemental dans la littérature existante (Legendre et al., 2024 ; Camilleri, 2025), et en plaçant l'authenticité perçue et le client au centre de l'analyse de la légitimité (Kim & Stepchenkova, 2020). Maintenant que le terrain théorique est posé, il nous reste à y entrer. La partie empirique qui suit présentera la manière dont nous avons conçu notre enquête, choisi nos terrains et construit nos outils de collecte pour répondre, avec rigueur et nuance, à la problématique qui guide ce mémoire.

PARTIE EMPIRIQUE

1. Introduction

Entre les cadres conceptuels et la réalité du terrain, il y a souvent un écart considérable. Cette deuxième partie a pour ambition d'observer les pratiques de communication au sein des restaurants bruxellois. Le raisonnement est structuré en trois temps : la présentation du terrain de recherche, la démarche méthodologique adoptée ainsi que les résultats obtenus.

2. Problématique et objectifs de recherche

2.1. Rappel de la problématique

Malgré l'intérêt croissant porté à la communication des engagements responsables, plusieurs aspects restent encore peu étudiés. La recherche existante porte principalement sur les grandes entreprises ou les chaînes de restauration et accordent une place importante aux enjeux environnementaux. La PME indépendante, en particulier dans le contexte bruxellois, reste peu étudiée. Cette recherche croise les messages diffusés par les établissements, les intentions des gérants et la perception des clients afin de mieux comprendre comment ces PME communiquent leur engagement responsable et construisent leur lisibilité.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la question de recherche suivante : ***Comment les PME du secteur Horeca bruxellois articulent-elles leurs engagements sociétaux (RSE et ESG) dans leur communication afin de construire leur légitimité auprès de leurs parties prenantes, et comment cette communication est-elle perçue par leurs clients ?***

De cette problématique découlent plusieurs sous questions :

1. Quels engagements les gérants de restaurants mettent-ils en avant dans leur communication, et lesquels restent dans l'ombre ?
2. Quelles stratégies discursives narratives ou basées sur la preuve, émotionnelles ou rationnelles mobilisent-ils pour rendre leurs engagements visibles et crédibles ?
3. Comment les clients perçoivent-ils et interprètent-ils ces messages ? Les reçoivent-ils comme des signaux authentiques de légitimité, ou avec scepticisme ?
4. Dans quelle mesure cette perception influence-t-elle leur confiance et leur fidélité envers l'établissement ?

2.2. Objectifs de la recherche

Notre démarche empirique poursuit quatre objectifs distincts et complémentaires.

Objectif 1 : Analyser les engagements RSE/ESG communiqués. Identifier, à travers les supports de communication réels des établissements étudiés, quels engagements sont rendus visibles et selon quelles modalités discursives et visuelles.

Objectif 2 : Comprendre les stratégies de communication des gérants. Saisir, depuis la perspective des acteurs eux-mêmes, comment les engagements responsables sont vécus au quotidien et traduits en communication : intentions, choix de canaux, contraintes rencontrées.

Objectif 3 : Analyser la perception des clients. Comprendre comment les clients reçoivent et interprètent la communication responsable des établissements étudiés, et dans quelle mesure ils la perçoivent comme authentique et crédible.

Objectif 4 : Comprendre comment cette communication participe à la construction de la légitimité. Identifier les mécanismes par lesquels la communication responsable renforce ou échoue à renforcer la légitimité perçue des établissements auprès de leurs clients.

3. Présentation du terrain d'étude

3.1. Le secteur de la restauration bruxelloise comme terrain de recherche

Le secteur de la restauration est l'une des principales composantes de l'Horeca. Aux côtés de l'hôtellerie et des cafés, il regroupe des établissements très divers allant de la restauration traditionnelle à la restauration rapide, en passant par des concepts spécialisés et les restaurants gastronomiques. Il se caractérise par une forte proximité avec la clientèle, une activité de service quotidienne et une communication largement tournée vers les supports numériques, notamment les réseaux sociaux. Ces caractéristiques en font un environnement où les engagements responsables peuvent être rendus visibles à travers les pratiques de l'établissement comme dans ses prises de parole.

3.1.1. Justification du choix du secteur

Le secteur de la restauration a été reconnu comme terrain d'étude car il regroupe des établissements aux profils variés, allant de la restauration traditionnelle à la restauration rapide, en passant par les concepts spécialisés ou les restaurants gastronomiques. Ce secteur se caractérise par une forte proximité avec la clientèle, une activité de service quotidienne et une communication largement tournée vers les supports numériques, notamment les réseaux sociaux. Les engagements responsables s'y expriment dans des pratiques concrètes telles que : la composition des équipes, le choix des fournisseurs, les relations avec le personnel ou encore la manière de communiquer avec les clients.

La restauration constitue donc un terrain particulièrement pertinent pour analyser les dimensions sociales et de gouvernances. Les conditions de travail, la diversité des équipes, les pratiques de gestion ou encore les relations avec les parties prenantes font partie du fonctionnement quotidien des établissements et influencent la manière dont ceux-ci sont perçus (Ksieżzak & Fischbach, 2017 ; Shim et al., 2021). Les interactions sont nombreuses et offrent aux établissements plusieurs occasions de communiquer sur leur valeur, aussi bien lors des services qu'à travers les supports de communication.

Cette recherche se limite volontairement au secteur de la restauration, sans intégrer l'ensemble des activités de l'horeca. Les réalités de la restauration, de l'hôtellerie et des cafés diffèrent sur plusieurs aspects. Notamment en matière d'organisation, de relation avec la clientèle et de communication. Restreindre le terrain à un seul secteur permet donc de comparer des établissements confrontés à des enjeux similaires. Ce choix répond également à une exigence méthodologique : il était dans ce cas préférable de circonscrire le terrain d'étude afin de mener une analyse plus approfondie et de garantir une meilleure cohérence des résultats.

3.1.2. Justification du choix de la zone géographique

Bruxelles constitue un terrain d'étude singulier pour plusieurs raisons. La ville offre une présence d'un nombre important d'établissements engagés dans des démarches de durabilités, notamment à travers le label Good Food. Ce contexte a permis d'identifier des restaurants répondant aux critères de sélection définis pour cette recherche.

Ce poids sectoriel, combiné à la sensibilité citoyenne particulière de la clientèle bruxelloise, en fait un terrain idéal pour observer les mécanismes de construction de la légitimité à travers la communication responsable.

3.2 Critères de sélection des établissements

Le choix des établissements étudiés a obéi à trois critères principaux, chacun répondant à une exigence spécifique de notre démarche d'analyse.

3.2.1. Une communication active sur les engagements RSE

Le premier critère est le plus déterminant au regard de notre problématique : les établissements sélectionnés devaient communiquer activement sur leurs engagements responsables. Un établissement qui a des pratiques RSE réelles mais ne les communique pas n'entre pas dans le champ de notre analyse, qui porte spécialement sur l'articulation entre engagement et communication. Nous avons donc privilégié des restaurants disposant d'une présence active

sur les réseaux sociaux, d'un site web ou de supports physiques en salle qui témoignent d'une volonté de rendre leurs engagements visibles auprès de leurs clients.

3.2.2. Un label ou une démarche responsable identifiable

Le deuxième critère est celui de la crédibilité et de la vérifiabilité des engagements. Pour s'assurer que les établissements sélectionnés ont des pratiques responsables réelles et non de simples discours, nous avons privilégié des restaurants disposant d'un label reconnu. Notamment le label Good Food de Bruxelles Environnement. Ou disposent d'une démarche responsable clairement identifiable et documentée. Ce critère garantit que notre analyse porte bien sur la communication d'engagements existants, et non sur des discours creux déconnectés de la réalité des pratiques.

3.2.3. Des profils contrastés pour permettre la comparaison

Le troisième critère est celui de la diversité des profils. Pour que notre analyse soit riche et nuancée, il était essentiel que les établissements sélectionnés ne soient pas identiques. Nous avons donc cherché à constituer un échantillon varié, reflétant la diversité des formes que peut prendre la communication responsable dans la restauration bruxelloise : une petite structure portée par une seule personne, un concept plus structuré avec une communication professionnalisée, et un établissement plus discret dans sa communication malgré ses engagements réels. Cette diversité de profils est ce qui rendra la comparaison éclairante.

3.3 Présentation des établissements étudiés

Sur la base de ces trois critères, trois établissements ont été sélectionnés. Ils présentent des profils volontairement contrastés, ce qui permettra d'enrichir l'analyse en mettant en évidence des stratégies de communication très différentes pour des niveaux d'engagement comparables¹⁰.

3.3.1. Horia Eatery¹¹

Type d'établissement : Petite restauration bio d'inspiration orientale (libanaise et marocaine)

Adresse : Borgval 7, 1000 Bruxelles (quartier Saint-Géry)

Label : Good Food Resto (depuis 2018), certifié bio à 95 %

Réseaux sociaux : Instagram : @horia_oriental_natural_eatery (environ 3 000 abonnés)

Contact : horia.eatery@gmail.com

¹⁰ : sites internet officiels de Horia Eatery, Le Botaniste et Bouillon Bruxelles ; comptes Instagram des établissements ; entretiens semi-directifs réalisés avec les gérants ; observations de terrain.

¹¹ : https://www.instagram.com/horia_oriental_natural_eatery/

Horia Eatery est un établissement de petite restauration fondé en 2016 par Isabelle Nizet, ancienne du secteur public reconvertie après une formation en entrepreneuriat durable. Tout y est préparé maison : mezzé, tajines, salades, pâtisseries. La carte, réduite, change au rythme des saisons et privilégie des produits bio, locaux et de qualité, à des prix accessibles. Le restaurant veille à rendre l'alimentation saine et responsable accessible au plus grand nombre et à toutes les communautés vivant à Bruxelles.

Ce qui rend Horia particulièrement intéressant pour notre étude, c'est que l'engagement responsable y est avant tout une conviction personnelle, pas une stratégie de communication. La RSE n'est pas un département : c'est l'identité même de l'établissement, portée par une seule personne. La communication, modeste en volume, se distingue par son authenticité et sa proximité avec la clientèle du quartier. C'est le profil typique de la petite structure où l'engagement précède la communication, et non l'inverse.

3.3.2. Le Botaniste¹²

Type d'établissement : Restaurant plant-based 100 % bio, bar à vins naturels

Adresse : Rue Franklin 2, 1000 Bruxelles (quartier Schuman)

Label : Good Food Resto ; premier restaurant plant-based certifié CO₂ neutre

Réseaux sociaux : Instagram : @le_botaniste_be (environ 3 100 abonnés BE)

Contact : schuman@lebotaniste.eu

Il s'agit d'un concept créé en 2015 par Alain Coumont, également fondateur du Pain Quotidien. Présent à Bruxelles, à Gand et à New York, il propose une cuisine entièrement végétale et biologique, servie dans un décor inspiré des pharmacies du XIX^e siècle. Sa devise : *Let food be the medicine*.

Le Botaniste se distingue par une communication RSE nettement plus structurée et professionnalisée que celle d'Horia. Les engagements y sont chiffrés : certains plats affichent leur réduction de CO₂ par rapport à une recette équivalente à base de viande. Les certifications sont multiples et mises en avant. La communication sur les réseaux sociaux est régulière et visuellement cohérente. C'est le profil de l'établissement où la communication RSE est clairement pensée comme un outil stratégique, ce qui soulève la question de l'authenticité perçue par les clients.

¹² https://www.instagram.com/le_botaniste_be/

3.3.3. : Bouillon Bruxelles¹³

Type d'établissement : Brasserie belge traditionnelle, cuisine populaire de saison

Adresse : Rue des Dominicains 7, 1000 Bruxelles (centre-ville)

Label : Good Food Resto ; recommandé Gault & Millau 2024-2025

Réseaux sociaux : Instagram : @bouillonbruxelles (environ 11 000 abonnés)

Contact : info@bouillonbruxelles.com

C'est une brasserie belge populaire située à deux pas de la Grand-Place, fondée par Dugagjin Spahija. L'établissement propose une cuisine belge traditionnelle, entièrement faite maison, dans le respect des saisons et des produits locaux en circuits courts. Labellisé « Good Food », il a remporté le concours de la meilleure croquette aux crevettes de Bruxelles en 2024.

Ce qui rend Bouillon particulièrement intéressant pour notre analyse, c'est le contraste entre la réalité de ses engagements et la discrétion de sa communication à leur sujet. Si l'établissement affiche son label « Good Food » en façade et mentionne ses fournisseurs locaux sur la carte, son compte Instagram, pourtant très actif avec plus de 11 000 abonnés parle essentiellement de ses plats signatures et de ses distinctions gastronomiques, sans mettre en avant ses engagements responsables. Le gérant lui-même a d'ailleurs reconnu que le label « Good Food » « reste encore trop discret » et souffre d'un déficit de notoriété. C'est le profil type pour interroger le défaut de communication des pratiques responsables et leur impact sur la clientèle.

¹³ <https://www.instagram.com/bouillonbruxelles/>

4. Méthodologie

Notre méthodologie repose sur une démarche en trois temps. La première étape consiste en une analyse des supports de communication des établissements étudiés, réalisée à partir d'une grille croisant discours verbal, discours visuel et analyse thématique. (voir annexe 1 : tableau qui présente les d'analyse des données) La deuxième étape est constituée d'entretiens semi-directifs menés d'abord avec un expert du secteur, puis avec les gérants des restaurants étudiés. La troisième étape consiste en des entretiens conduits auprès des clients de ces mêmes établissements. Ces trois niveaux d'analyse sont pensés comme complémentaires en ceci que l'analyse des supports répond aux questions « quoi » et « comment », les entretiens avec les gérants répondent au « pourquoi », et les entretiens clients permettent d'éclairer la question « avec quel effet ».

4.1. Positionnement épistémologique

4.1.1. Une approche qualitative et interprétative

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative et interprétative. Nous ne cherchons pas à mesurer des phénomènes ni à produire des résultats statistiquement représentatifs. Notre objectif est de comprendre comment des gérants de petits restaurants bruxellois et leurs clients donnent sens à des pratiques de communication responsable, les construisent et les interprètent. Cette démarche est conforme à la définition de recherche qualitative proposée par Paillé et Mucchielli (2021), qui la présentent comme une approche qui vise à comprendre les phénomènes sociaux à partir du point de vue des acteurs et du sens qu'ils attribuent à leurs expériences.

Cette position épistémologique est cohérente avec notre problématique. Comme le mentionnent Denzin et Lincoln (2018), dans des travaux, l'approche qualitative est particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes complexes, contextualisés et fondés sur des interactions sociales. Comprendre comment se construit la légitimité, comment un discours est reçu ou encore comment un gérant choisit ses mots et ses images pour communiquer ses engagements, relève davantage d'une démarche d'interprétation que de mesures. L'approche qualitative constitue ainsi donc le choix méthodologique le plus cohérent pour répondre à notre question de recherche.

4.1.2. Le choix d'une approche qualitative

Le choix d'une méthodologie qualitative repose également sur la nature de notre terrain. Contrairement à des grandes entreprises dotées de départements communication structurés, les PME de restauration que nous étudions fonctionnent dans une logique d'informalité et de proximité. Leurs pratiques RSE ne sont pas toujours formalisées, et leur communication n'est

pas toujours planifiée. Pour saisir cette réalité, il faut aller sur le terrain, observer, échanger directement avec les acteurs concernés. Un questionnaire fermé ne permettrait pas de capturer ces nuances ; un entretien ouvert, si (Imbert, 2010 ; Blanchet & Gotman, 2015).

4.2. Vue d'ensemble de la démarche

Le premier niveau de notre démarche consiste en l'analyse des supports de communication. Avant de rencontrer les gérants, nous avons analysé les publications Instagram ainsi que les contenus des sites web des 3 établissements étudiés. Le choix d'Instagram comme principal support d'analyse repose sur plusieurs observations réalisées sur notre chez Horia Eatery. Bien que le restaurant soit présent sur Facebook et Instagram, les publications sont plus fréquentes sur Instagram. Pour le Botaniste, Facebook compte davantage d'abonnés, mais Instagram génère plus d'interactions avec la Communauté. Et quand au Bouillon Bruxelles, l'écart est encore plus marqué avec plus de 11000 abonnés sur Instagram contre moins de 3000 abonnés sur Facebook. Instagram apparaît donc comme le réseau social le plus dynamique pour les 3 restaurants étudiés. Cette observation rejoint les travaux de Lee et Kim (2023) ainsi que ceux de Gallic et Marrone (2020) qui souligne le rôle central d'Instagram dans la communication des restaurants indépendants, notamment en raison de son caractère visuel et de la proximité qu'il favorise avec les clients. Cette première analyse nous a permis d'aborder les entretiens avec un regard indépendant des explications fournies par les gérants concernant leur propre communication.

Le deuxième niveau est l'entretien semi-directif. Nous avons mené d'abord un entretien exploratoire avec Kamila Ostrowska, directrice générale de la Fédération Horeca Bruxelles, afin d'obtenir une vision sectorielle large. Nous avons ensuite réalisé des entretiens avec les gérants des établissements sélectionnés. Ces entretiens nous permettent de comprendre les intentions derrière les supports analysés

Le troisième niveau est l'entretien avec les clients. À la suite des entretiens avec les gérants, nous avons soumis aux clients des mêmes établissements plusieurs supports de communication réels, afin de recueillir leurs réactions et leurs interprétations. Ce niveau d'analyse est central dans notre démarche : il permet de passer de l'intention à la réception, de l'image voulue à l'image perçue.

Confronter ces trois sources, c'est faire de la triangulation qui est une démarche qui renforce la validité et la rigueur de l'analyse (Denzin, 1978 ; Flick, 2018).

4.3. L'analyse des supports de communication

4.3.1. Justification de cette méthode

L'analyse des supports de communication constitue la première étape de notre démarche. Elle présente un avantage important ; elle nous permet d'étudier le discours des établissements de manière indépendante, avant tout entretien, sans être influencés par les explications ou justifications que les gérants pourraient nous donner par la suite. L'analyse porte donc sur ce qui est effectivement communiqué, et non sur ce que les acteurs pensent ou disent communiquer. Ce décalage potentiel entre image voulue et image diffusée est au cœur de notre questionnement.

Cette méthode s'inscrit dans la tradition de l'analyse du discours corporate, largement mobilisée dans les recherches sur la communication RSE (Fairclough, 1995 ; Maingueneau, 2014 ; Graf & Wagener, 2021). Elle nous permet d'appliquer à des supports concrets les outils rhétoriques et sémiotiques développés dans notre cadre théorique : l'ethos, le pathos, le logos, l'analyse des arguments, la lecture des visuels.

4.3.2. Constitution du corpus

Notre corpus est constitué de supports de communication réels, publiés ou utilisés par chacun des trois établissements étudiés. Nous avons retenu deux types de supports.

4.3.2.1. Les publications sur les réseaux sociaux (Instagram)

Les réseaux sociaux constituent le principal canal de communication RSE des petits restaurants bruxellois. Nous avons sélectionné des publications Instagram ayant un lien explicite ou implicite avec les engagements responsables des établissements : produits locaux, conditions de travail, diversité de l'équipe, certifications, ancrage communautaire. Le corpus Instagram se compose comme suit :

- **Horia Eatery** : 7 publications (annexes 2 à 8)
- **Le Botaniste** : 4 publications (annexes 15 à 18)
- **Bouillon Bruxelles** : 6 publications (annexes 9 à 14)

Toutes les publications sélectionnées datent des six derniers mois, allant du mois de janvier et mois de juin, afin de travailler sur une communication actuelle reflet des choix récents des établissements.

4.3.2.2. Les sites web

Le site web constitue un espace de communication plus structuré et plus délibéré que les réseaux sociaux. Nous avons analysé les pages « à propos » ou « notre démarche » lorsqu'elles

existent, ainsi que les pages d'accueil. Ces pages concentrent les valeurs et les arguments que l'établissement juge les plus importants à mettre en avant. Pour Horia, nous avons analysé la page d'accueil et la page « À propos » (annexe 20 et 21). Pour Le Botaniste, les pages « Notre Histoire » et « Ecologie » (annexes 22 et 23). Pour Bouillon Bruxelles, la page d'accueil uniquement (annexe 249), l'établissement ne disposant pas d'une page dédiée à ses engagements responsables.

4.3.3. La grille d'analyse

Afin de rendre notre analyse systématique et comparable entre les trois établissements, nous avons construit une grille d'analyse organisée autour de trois catégories principales (Annexe 1 24, tableau d'analyse).

4.3.3.1. Analyse du discours verbal

L'analyse du discours verbal s'appuie sur la rhétorique classique et les outils développés dans notre cadre théorique (Sánchez & Araújo-Bernardo 2019; Amossy, 2021). Elle porte sur la légende d'une publication Instagram, sur le texte d'une page web et cherche à identifier les mécanismes par lesquels ce texte cherche à convaincre, à émouvoir ou à projeter une image. Nous analysons trois dimensions principales.

L'ethos a permis d'identifier l'image que chaque restaurant cherche à construire auprès de ses publics, à travers les valeurs mises en avant, les éléments témoignant de son expertise ainsi que les marques de proximité avec les clients.

Le pathos a permis d'observer les procédés mobilisés pour susciter une réaction émotionnelle, notamment à travers les récits, les témoignages, les références aux producteurs, aux équipes ou encore les formulations visant à créer un sentiment de confiance et d'appartenance.

Le logos a servi à analyser les arguments utilisés pour rendre les engagements crédibles, qu'il s'agisse de labels, de certifications, de données chiffrées, de partenariats ou d'autres éléments de preuve.

Enfin, une attention particulière a été portée au registre de langue et à l'utilisation des pronoms personnels (« je », « nous », « on » et « vous »), afin de mieux comprendre la relation que chaque établissement cherche à établir avec ses publics.

Nous observons également que le registre de langage utilisé est soutenu, parfois courant ou familier ; et il y a des pronoms employés (« nous », « vous », « on », « je ») qui renseignent sur

la relation que l'établissement cherche à construire avec son interlocuteur, comme l'a démontré Maingueneau (2021).

4.3.3.2. Analyse du discours visuel

L'analyse du discours visuel s'appuie sur la sémiotique de l'image, telle que développée notamment par Roland Barthes (1964) et Martine Joly (2021), et complétée par les travaux de Catellani (2015) sur la dimension visuelle des discours RSE dans la communication corporate.

Les aspects plastiques correspondent aux éléments formels de l'image : les couleurs et leur signification symbolique, la composition et la façon dont elle guide le regard, la typographie choisie.

Les aspects iconiques renvoient à ce que l'image représente littéralement, encore appelée la *dénotation*, et à ce qu'elle évoque au-delà qui est la *connotation* (Barthes, 1964). C'est à ce niveau de lecture que Catellani (2015) montre comment les images construisent ou fragilisent la posture éthique d'une organisation : une image discordante avec le discours verbal crée une incohérence sémiotique qui peut alimenter le doute sur la sincérité des engagements.

4.3.3.3. Analyse thématique

L'analyse thématique complète les deux précédentes en se concentrant sur le contenu des messages plutôt que sur leur forme. Elle nous permet d'identifier pour chaque support analysé : les dimensions RSE couvertes (environnementale, sociale ou de gouvernance), les labels et certifications mentionnés (décernés par un organisme externe ou auto-attribués), les valeurs véhiculées (authenticité, proximité, responsabilité, inclusion, transparence...) et les stratégies de communication dominantes (storytelling, communication basée sur la preuve, mise en avant de certifications...).

4.4. Les entretiens semi-directifs

4.4.1. Justification du choix de l'entretien face au questionnaire

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif plutôt que pour le questionnaire. Un questionnaire fermé aurait certes permis de toucher un plus grand nombre d'établissements, mais il n'aurait pas permis d'accéder à la complexité des pratiques et des représentations qui nous intéressent. L'entretien semi-directif laisse à l'interlocuteur la liberté de développer sa pensée, de nuancer, de contredire tout en garantissant que les thèmes essentiels sont abordés grâce au guide d'entretien (Imbert, 2010).

4.4.2. L'entretien exploratoire : un regard sectoriel sur l'Horeca bruxellois

Avant d'aller à la rencontre des gérants de restaurants, nous avons souhaité disposer d'une vision sectorielle large. Nous avons donc mené un entretien exploratoire avec Kamila Ostrowska, directrice générale de la Fédération Horeca Bruxelles. Cet entretien, d'une durée d'environ quarante minutes, poursuivait trois objectifs : comprendre comment la RSE et les critères ESG sont perçus et intégrés dans le secteur ; identifier les pratiques de communication responsable les plus répandues et les erreurs les plus fréquentes ; et calibrer notre regard avant d'aller sur le terrain. Il ne s'agissait pas d'un entretien destiné à produire des résultats au sens strict : c'était un entretien de cadrage (voir annexe 24).

4.4.3. Les entretiens avec les gérants de restaurants

Les entretiens avec les gérants constituent le cœur de notre dispositif. Ils visent à comprendre, depuis la perspective des acteurs eux-mêmes, comment les engagements responsables sont vécus au quotidien et comment ils sont traduits en communication. Nous cherchons notamment à saisir la relation entre ce que le gérant fait réellement, ce qu'il souhaite transmettre, et ce que ses supports de communication donnent effectivement à voir.

Le guide d'entretien était structuré en cinq blocs : présentation de l'établissement et du parcours du gérant ; pratiques RSE concrètes ; stratégies de communication ; exercice de réaction aux supports ; contraintes et perspectives. Le guide complet figure en annexe 25.

Dans le cadre de chaque entretien, nous avons introduit un exercice de réaction aux supports : nous avons soumis à chaque interlocuteur trois à cinq publications de son propre établissement et lui avons demandé de réagir. Cet exercice a permis de confronter le gérant à sa propre communication et de révéler des décalages éventuels entre ses intentions et ce qu'il a effectivement produit.

4.4.4. Les entretiens avec les clients

Les entretiens conduits auprès des clients poursuivaient un objectif précis, celui de mesurer l'authenticité perçue de la communication RSE des établissements étudiés et comprendre dans quelle mesure elle influence la confiance et la fidélité des clients. Sans ce niveau d'analyse, nous resterions du côté de la production des discours, sans savoir comment ils sont reçus.

Le guide d'entretien est structuré en quatre parties, pour une durée de dix à quinze minutes par entretien : rapport général du client à l'établissement, exercice de réaction aux supports, influence des engagements RSE sur la fidélité, et regard critique. Comme pour les gérants, nous avons soumis aux clients des supports de communication réels plutôt que de poser des

questions abstraites sur la RSE : ce dispositif favorise des réponses spontanées et nuancées. Le guide complet figure en annexe 3.

4.5. L'échantillon

4.5.1. Taille et composition globale

Notre échantillon total était composé de : 1 entretien expert : Kamila Ostrowska, directrice générale de la Fédération Horeca Bruxelles. 2 entretiens avec des gérants : Isabelle Nizet (Horia Eatery) et le responsable de salle de Bouillon Bruxelles. Malgré plusieurs tentatives, aucun représentant du Botaniste n'a accepté de participer. 13 entretiens clients : 4 chez Horia Eatery, 5 chez Bouillon Bruxelles, 4 au Botaniste

4.5.2. Stratégie d'échantillonnage raisonné

Le choix des établissements et des interlocuteurs relève de ce que la littérature liée à la méthodologie qualitative appelle un échantillonnage raisonné ou *purposive sampling* (Patton, 2002) : chaque cas a été sélectionné de manière délibérée, en fonction de critères précis, dans le but d'obtenir un échantillon théoriquement riche et varié, propice à une analyse comparative. Ce n'est donc pas la représentativité statistique qui guide notre sélection, mais la diversité des profils et la richesse analytique que chaque cas peut apporter.

4.5.3. Profil des gérants interrogés

Les gérants interrogés ont été sélectionnés sur la base des trois critères détaillés précédemment. Une communication active, label ou démarche identifiable, et profils contrastés. Horia Eatery communique de manière authentique mais discrète ; Bouillon Bruxelles communique activement sans expliciter ses engagements responsables ; Le Botaniste déploie une communication RSE structurée mais n'a pas été disponible pour participer aux entretiens. De ce fait, les analyses le concernant reposent donc principalement sur l'observation de ses supports de communication et sur l'analyse sémiotique visuelle et discursive de son discours, sans le complément d'une parole de gérant.

4.5.4. Profil des clients interrogés

Les clients ont été interrogés directement dans les établissements, en fin de repas, avec l'accord préalable des gérants. Nous avons privilégié des clients habitués, susceptibles d'avoir formé une opinion sur l'établissement et sur ses engagements. Aucun critère d'âge, de genre ou de niveau d'études n'a été imposé : la diversité des profils clients est elle-même une source de richesse analytique.

4.6. Méthode d'analyse des données

4.6.1. Les étapes : retranscription, codage, catégorisation

L'analyse s'est déroulée en trois étapes. La première est la retranscription intégrale des entretiens, qui garantit la fidélité aux propos tenus. La deuxième est le codage : chaque extrait est associé à un ou plusieurs codes thématiques (« conditions de travail », « authenticité perçue », « contrainte de temps »...). La troisième est la catégorisation, qui consiste à regrouper les codes en catégories plus larges correspondant aux axes d'analyse de notre problématique.

4.6.2. L'analyse thématique du contenu des entretiens

Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des interlocuteurs, puis intégralement retranscrits. L'analyse des retranscriptions s'est appuyée sur la méthode de l'analyse thématique du contenu (Bardin, 2013). Cette méthode consiste à identifier, dans le discours des interlocuteurs, des thèmes récurrents, des tensions, des contradictions, des formulations significatives qui permettront ensuite une comparaison entre les cas.

4.6.3. La triangulation des données

Nous avons croisé les résultats de l'analyse des entretiens avec ceux de la grille d'analyse des supports, puis intégré les résultats des entretiens clients. (Voir tableau 3 récapitulatif des analyses visuelles des données)

4.7. Considérations éthiques

4.7.1. Consentement éclairé et anonymat

Tous les interlocuteurs, gérants comme clients, ont été informés du cadre et des objectifs de la recherche avant de donner leur accord pour participer. Les gérants ont accepté d'être cités dans le mémoire avec mention de leur établissement. Les clients sont cités de manière anonyme : leurs propos sont attribués à un profil générique (client de Horia Eatery, client du Botaniste...) sans mention de leur nom.

4.7.2. Gestion des enregistrements

Les entretiens avec les gérants ont été enregistrés sur téléphone, avec accord préalable. Les entretiens clients ont fait l'objet d'une prise de notes systématique plutôt que d'un enregistrement, afin de ne pas créer une atmosphère formelle susceptible d'inhiber la spontanéité des réponses. Les fichiers audios devaient être supprimés à l'issue du travail académique.

4.8. Limites de la recherche

4.8.1. Limites liées à la taille de l'échantillon

Notre échantillon, composé de trois établissements et de treize clients, ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la restauration bruxelloise. Ce n'est pas l'objectif d'une étude qualitative, mais il importe de le souligner. Les résultats que nous présentons sont propres aux trois établissements et aux treize clients interrogés. Ils rendent compte de situations concrètes et singulières, observées à un moment donné, et non de tendances généralisables à l'ensemble du secteur. Leur portée analytique dépasse cependant l'anecdotique sans prétendre à l'universel.

4.8.2. Limites liées au biais de sélection

Nous avons choisi délibérément des établissements qui communiquent sur leurs engagements RSE, explicitement ou non. Ce choix est cohérent avec notre problématique qui porte particulièrement sur cette communication.

4.8.3. Limites liées à la subjectivité de l'interprétation

Toute analyse qualitative implique une part de subjectivité. Le codage des entretiens, l'interprétation des visuels, la lecture des discours : autant d'opérations qui ne sont pas neutres. Pour limiter ce risque, nous avons ancré nos interprétations dans des extraits précis et des éléments observables, et avons confronté systématiquement nos conclusions à la littérature théorique.

5. Présentation des résultats

Cette section présente les résultats de notre démarche empirique. Plutôt que de présenter chaque source de données séparément, nous avons choisi de les croiser directement à l'intérieur de quatre grands thèmes d'analyse, conformément à la logique de triangulation annoncée dans notre méthodologie. Chaque section mobilise ainsi, selon sa pertinence, les propos de Kamila Ostrowska, directrice générale de la Fédération Horeca Bruxelles, les résultats de la grille d'analyse appliquée aux supports de communication des trois établissements, à savoir les publications Instagram et les pages de leurs sites web, les propos recueillis auprès des gérants, et les réactions exprimées par leurs clients.

5.1. Une RSE vécue, rarement nommée comme telle

Le premier enseignement qui traverse l'ensemble de nos données est que la responsabilité sociétale, dans les trois établissements étudiés, se vit avant qu'elle ne se dise. Ce constat se vérifie à chacun des niveaux de notre analyse.

Il s'inscrit d'abord dans un contexte économique que Kamila Ostrowska décrit sans détour : « Les coûts de personnel représentaient environ 30 % du chiffre d'affaires il y a une dizaine d'années. Ils dépassent aujourd'hui les 40 %. La marge moyenne des établissements est aujourd'hui estimée à environ 5,5 %, ce qui rend les entreprises particulièrement vulnérables aux imprévus économiques. » Dans un tel contexte, formaliser une démarche RSE peut sembler un luxe secondaire. Et pourtant, selon elle, les établissements qui résistent ne renoncent pas à leurs valeurs : ils s'adaptent, par des regroupements, une mutualisation des coûts ou des concepts plus légers, une forme de résilience qui, sans être nommée comme telle, relève déjà d'une certaine éthique de gestion.

Cette informalité se retrouve à l'échelle du secteur dans son ensemble. Kamila Ostrowska situe le constat clairement : « Environ 60 % des établissements sont des indépendants sans salarié. Dans ce contexte, les démarches RSE ne sont généralement pas formalisées. Elles reposent essentiellement sur les convictions personnelles du dirigeant, sa sensibilité et sa manière de gérer son équipe. Il existe donc de nombreuses pratiques responsables, mais elles sont rarement formalisées ou identifiées comme relevant de la RSE. » Cette observation confirme, depuis le terrain, ce que Paradas (2011) et Courrent et al. (2024) avaient déjà théorisé : dans les petites structures, la RSE n'est pas une politique, c'est une posture portée par une personne. Quant aux critères ESG au sens formel, reporting structuré, indicateurs mesurables, directive CSRD, ils

restent hors de portée de ces structures, non par mauvaise volonté, mais par impossibilité structurelle.

Les entretiens menés avec les gérants illustrent concrètement ce constat. Chez Horia Eatery, l'engagement responsable précède même l'existence du restaurant. Isabelle Nizet explique que son objectif « n'a jamais été de créer un restaurant pour gagner beaucoup d'argent ou construire un grand business. Ce projet est né avant tout d'une passion : la cuisine. Je voulais vivre de cette passion et partager quelque chose qui me ressemble. » Elle va plus loin encore, faisant de cet engagement une condition de son activité même : « Si un jour je ne peux plus respecter ces valeurs, qu'elles soient humaines ou environnementales, je préférerais arrêter cette activité. » (annexe 28). Chez Bouillon Bruxelles, la même logique apparaît sans être formalisée : ce que le responsable de salle décrit spontanément, à savoir la diversité de l'équipe, la flexibilité des horaires et le dialogue avec les collaborateurs, relève du pilier social sans jamais être nommé ainsi (annexe 29).

Ce silence n'est cependant pas toujours involontaire. Kamila Ostrowska souligne qu'il peut aussi relever d'un choix stratégique délibéré : « Certains restaurateurs choisissent même de ne pas trop mettre en avant certains engagements afin de ne pas donner l'impression que leur établissement s'adresse uniquement à une clientèle végétarienne, végétalienne ou particulièrement engagée sur les questions environnementales. La communication doit rester cohérente avec le positionnement du restaurant et les attentes de sa clientèle. » Cette observation est importante car elle suggère que l'absence de discours RSE explicite n'est pas nécessairement un manque, mais parfois une stratégie de cohérence avec l'identité perçue de l'établissement.

L'analyse des supports de communication confirme, dans les faits, ce que ces entretiens annoncent : aucun des trois établissements n'utilise le vocabulaire RSE ou ESG dans ses communications, ni le mot ni le concept. Les engagements se disent à travers des pratiques, des valeurs, des gestes, mais ne sont pour la plupart pas nommés comme tels. Du côté des clients enfin, ce même silence conceptuel se retrouve dans leur rapport à l'établissement. En ce sens que, ceux qui connaissent les engagements les ont découverts principalement via Instagram ou lors d'échanges en salle, jamais par un discours qui se revendiquerait explicitement comme relevant de la RSE, et les clients de première visite n'en avaient généralement aucune connaissance préalable (annexe 30). La RSE, dans ces trois établissements, circule donc par la pratique et par l'expérience vécue bien plus que par un discours qui la nommerait.

Sur le label Good Food spécifiquement, Kamila Ostrowska note une évolution positive qui pourrait, à terme, favoriser cette appropriation : le dispositif a été repensé pour permettre un premier pas accessible, et son obtention ouvre désormais droit à des majorations d'aides économiques régionales. Elle inscrit cette évolution dans une vision plus large, refusant d'opposer les établissements entre eux : « L'objectif ne devrait pas être de créer une opposition entre des établissements « vertueux » et d'autres qui ne le seraient pas. La véritable réussite serait que l'ensemble du secteur progresse progressivement. Le jour où des enseignes de restauration rapide intégreront pleinement ces démarches, ce sera une véritable avancée. »

Elle résume ainsi l'enjeu qui se joue derrière cette informalité : « Si ces démarches sont uniquement perçues comme des obligations supplémentaires, elles susciteront principalement de la résistance. En revanche, si les restaurateurs peuvent s'approprier ces pratiques en fonction de leur réalité et constater des bénéfices concrets, ils deviendront eux-mêmes les meilleurs ambassadeurs de ces changements. » C'est cette appropriation, encore balbutiante mais réelle, que nos trois études de cas permettent d'observer plus en détail dans les sections suivantes.

5.2. Des stratégies discursives contrastées : ethos, pathos, logos et choix visuels

L'analyse de la grille appliquée aux supports de communication des trois établissements (sept publications Instagram et deux pages web pour Horia Eatery ; quatre publications Instagram et deux pages web pour Le Botaniste ; six publications Instagram et une page web pour Bouillon Bruxelles ; voir annexe 32, tableau 5) fait apparaître trois profils rhétoriques nettement distincts. Nous les examinons ici dimension par dimension plutôt qu'établissement par établissement, afin de mettre en évidence ce qui les rapproche autant que ce qui les sépare.

5.2.1. Un ethos diversement construit

Du point de vue de l'ethos, les trois dimensions habituellement mobilisées, la moralité, l'expertise et la proximité, se répartissent très différemment selon les établissements.

Chez Horia Eatery, la dimension de moralité est la plus constante. Nous observons que l'établissement se présente comme agissant pour le bien commun, notamment à travers l'accessibilité et l'inclusion culturelle. La formule « il n'y a pas de planète B » (annexe 6) pose un ancrage éthique immédiat, et l'objectif déclaré de « proposer une cuisine bio et locale pour tous » (annexe 2). L'emploi du « tous » n'est pas anodin, Il traduit une volonté d'inclusion sociale explicite, et la viande halal y est présentée comme un moyen de rendre le bio accessible à toutes les communautés bruxelloises. L'expertise est également mise en avant à travers la

présentation des fournisseurs. Les annexes 20 et 21 mentionnent leurs noms, les identifient sur les réseaux et indiquent leurs localisation (Bionoor, @graines_de_curieux en province de Namur, Fromagerie du Gros Chêne). Cette traçabilité renforce la crédibilité du discours car elle apporte des éléments concrets qui peuvent être vérifiés. En outre, La proximité apparaît davantage sur le site web (annexe 21). Les biographies des membres de l'équipe, comme « Omar est sympathique à la plage au Massage et en ski », donnent une image plus humaine de l'établissement et crée une certaine connivence avec le lecteur sur Instagram, cette dimension est en revanche moins présente.

Le Botaniste, à l'inverse, Adopte une approche différente. Avant même la lecture du contenu, l'identité visuelle contribue à construire son ethos. Le nom de l'établissement, l'illustration botanique vintage, la typographie sérif et la palette de couleurs verte installent une image d'expertise et d'engagement en faveur de la nature. Sur la page « Notre Histoire » (annexe 22), cette posture se développe en un récit de marque cohérent, avant que la page « Ecologie » (annexe 23) ne vienne approfondir la dimension d'expertise, à travers des partenariats certifiés, des objectifs chiffrés et un cadrage ambitieux (« représenter le futur de la nourriture »). Le compte Instagram met moins en avant cette dimension. La proximité n'y apparaît qu'à travers quelques publications, notamment la présentation d'un manager (annexe 16) où la mise en scène des clients à l'occasion de la fête des pères (annexe 16).

Pour ce qui est du Bouillon Bruxelles, il se distingue des 2 autres établissements par un ethos principalement construit autour de la proximité et, dans une moindre mesure, de la moralité. La formule « la vraie recette secrète, c'est l'équipe » (annexe 10) définit l'établissement par ses collaborateurs plutôt que par ses certifications, tandis que « une grande table où tout le monde trouve sa place » (annexe 11) mobilise simultanément proximité et moralité en inscrivant l'inclusion comme valeur centrale. À l'inverse, la dimension d'expertise reste très peu développée, aucun label, aucune donnée chiffrée et aucun fournisseur n'est mentionné dans les supports analysés.

5.2.2. Un pathos à géométrie variable

L'usage du pathos varie tout autant selon les établissements.

Chez Horia Eatery, il reste présent mais contenu : les emojis jouent un rôle central dans l'économie émotionnelle des publications, fonctionnant comme des marqueurs rapides qui évitent de surcharger le discours verbal d'affect. Sur Instagram, la seule publication qui

développe un véritable récit met en scène la Gérante préparant « avec amour les biscuits qui accompagnent votre thé au café » (annexe 5). Dans l'ensemble du corpus Instagram de Horia, il s'agit de l'unique publication où une personne est mise en avant à travers un registre explicitement affectif.

Le Botaniste quant à lui Comme moi, le registre émotionnel sur Instagram. L'annexe 17 se résume à un message léger et promotionnel (« Sunny days are back »), sans véritable référence aux engagements responsables de l'établissement ni recours à une mise en scène émotionnelle.

Le post le plus émotionnel du corpus est celui de la fête des pères (annexe 16), qui célèbre la diversité des formes de paternité (« Whether you're a biological dad, stepdad, adoptive dad... »), sans être lié directement à un engagement RSE mais à une célébration communautaire ponctuelle.

Bouillon Bruxelles se distingue nettement des deux autres établissements par un pathos beaucoup plus développé, mobilisé à travers trois leviers : les emojis symboliques, les expressions bruxelloises, à l'image de « Amai!!!!, quel talent ! » où la répétition de lettres mime l'enthousiasme oral, et les micro-récits du quotidien (« on coupe, on mijote et on partage, tout simplement »). L'annexe 12, qui répond à une canicule par un geste concret et immédiat (« water = gratis »), relayé en bilingue français-néerlandais, illustre bien cette capacité à mobiliser l'émotion dans l'instant.

Isabelle Nizet, interrogée sur ce point, apporte un éclairage précieux sur les effets de ce déséquilibre entre établissements : « Nous avons constaté que les publications portant sur nos engagements écologiques sont généralement celles qui génèrent le moins d'interactions sur les réseaux sociaux. À l'inverse, Les publications qui racontent l'histoire du restaurant mettent en avant l'équipe suscite davantage d'engagements. Cette observation se retrouve dans les 3 établissements étudiés, les contenus explicitement consacrés à la RSE génère généralement moins d'interactions que ceux qui mettent en avant les personnes ou le quotidien du restaurant. Cela permet notamment de comprendre comment bouillon Bruxelles, malgré une mobilisation plus limitée du logos, bénéficie d'une perception aussi positive auprès de ses clients. Consciente de ce paradoxe, Isabelle Nizet continue pourtant de privilégier les publications sur les produits et les certifications plutôt que sur son équipe, par fidélité à l'identité qu'elle souhaite donner à voir de son établissement, signe que le décalage entre ce qu'un gérant sait et ce qu'il choisit de publier n'est pas nécessairement un manque de compétence, mais parfois un arbitrage assumé.

5.2.3. Un logos concentré chez certains, absent chez d'autres (voir tableau comparatif des 3 établissements)

Le recours au logos, à l'inverse, distingue le plus nettement les trois établissements.

Chez Horia Eatery, l'argument d'autorité Occupe une place importante. L'établissement met régulièrement en avant des labels, des discrétions gastronomiques et des fournisseurs clairement identifiés. Les validations externes sont nombreuses, notamment, Good Food 3 toques (annexe 8), Biogarantie et Alliance Slow Food des Chefs Belgique, TripAdvisor Travellers' Choice 2025 (annexe 6) et Gault & Millau 2026 (annexe 4). Toutes proviennent d'organismes indépendants, ce qui renforce la crédibilité des engagements présentés. La distinction TripAdvisor (« top 10 % des meilleurs restaurants au monde »), institut à cet égard, un signal de reconnaissance particulièrement faux. De la même manière, la mention fournisseur accompagnée de leur localisation géographique, permet aux clients de vérifier les informations avancées. Le site web va dans le même sens en précisant que les nombreux produits utilisés sont composés d'« au moins 95% » d'ingrédients issus du réseau Biogarantie.

Le Botaniste Mobilise également cette logique de preuve, mais essentiellement sur son site web. La page « Ecologie » (annexe 23) Rassemble les informations les plus détaillées de notre corpus avec des objectifs chiffrés (« réduire les émissions de CO₂ de nos recettes de 50 % », « plus de 100 arbres plantés ») et des partenariats certifiés (CO2logic, GoForest, Trail Dog Institute, Earth Day Initiative). Cette stratégie s'accompagne d'un cadrage particulier, plutôt que de présenter ses engagements comme de simples actions environnementales, l'établissement affirme représenter « le futur de la nourriture ». Cependant, cette communication est beaucoup moins visible sur Instagram. Nous n'y avons relevé ni chiffre, ni certification, ni référence au fournisseur, alors même que ces éléments occupent une place centrale sur le site web.

Bouillon Bruxelles, enfin, ne mobilise pratiquement aucun logos dans l'ensemble de ses supports : ni certification, ni donnée chiffrée, ni fournisseur nommé. Aucun label n'y est d'ailleurs visible, dans aucun des supports analysés, alors même que l'établissement est labellisé Good Food, ce qui constitue l'une des observations les plus frappantes de notre corpus. Seul l'argument de communauté y tient lieu de logos, à travers des formulations qui invitent le lecteur à s'identifier à des valeurs partagées sans jamais les démontrer, comme « une grande table où tout le monde trouve sa place » ou encore « chez nous, ça cuisine, ça vit, ça partage ».

Cette absence quasi totale de preuve est en elle-même une donnée analytique : Bouillon fait le choix implicite de laisser l'expérience vécue parler à la place des preuves.

Cette asymétrie trouve un écho direct dans les réactions des clients les plus sceptiques, qui réclament précisément ce que le logos est censé apporter. Un client de Horia Eatery se montre direct : « Il y a de belles images, mais je ne vois pas assez de preuves concrètes. » (annexe 30) Un client de Bouillon Bruxelles va dans le même sens : « On voit de belles photos, mais peu de preuves concrètes sur les engagements. J'accorde ma confiance lorsque je vois des exemples concrets et des engagements suivis dans le temps. » Un client du Botaniste, pourtant l'établissement le plus riche en données chiffrées sur son site, formule une critique presque similaire : pour lui, « beaucoup d'informations restent assez générales », ce qui suggère que la présence du logos sur un canal ne suffit pas si ce même logos reste absent du canal le plus consulté au quotidien.

Cette exigence de preuve se retrouve, formulée plus généralement, chez d'autres clients interrogés : une autre cliente de Horia Eatery affirme qu'elle « fait confiance lorsqu'il y a des preuves et pas uniquement de belles photos » (annexe 30), tandis qu'un client du Botaniste, distinct du précédent, précise qu'il « préfère quand les entreprises montrent des résultats concrets ». Le fait que cette même attente revienne chez des clients différents, dans des établissements différents et à des moments distincts de l'entretien, confirme qu'il ne s'agit pas d'une réaction isolée à l'exercice de confrontation, mais d'une exigence stable dans le rapport des clients à la communication responsable.

5.2.4. Des choix visuels révélateurs

L'analyse du discours visuel confirme et prolonge ces constats.

Chez Horia Eatery, les publications privilégient des tons chauds et terreux, rouge brique, jaune ocre, vert des herbes fraîches, qui évoquent l'authenticité et les origines orientales de la cuisine, avec une composition majoritairement axiale centrée sur le plat. L'annexe 3 se distingue par une composition en profondeur, assiette au premier plan, bouteille de soda artisanal belge au second plan, rue bruxelloise en arrière-plan, trois niveaux de lecture qui ancrent visuellement l'établissement dans son territoire ; sur l'annexe 8, la typographie sans serif du label Good Food connote quant à elle la modernité et la clarté institutionnelle. La dénotation dominante est le plat cuisiné (tajines, houmous, falafel), la connotation étant systématiquement celle de l'authenticité et du fait maison, renforcée par la vaisselle artisanale marocaine à motifs bleus

visible sur plusieurs clichés (annexe 7). Ici, les personnes sont très peu présentes dans les visuels, une seule publication met en scène la gérante dans laquelle seuls ses mains apparaissent. Un choix qui met davantage l'accent sur le geste, le travail artisanal et le soin apporté à la préparation que sur sa personne. Le site web adopte une approche différente, les portraits individuels de l'équipe mettent en avant la diversité des collaborateurs et donnent une dimension plus humaine à l'établissement, beaucoup moins perceptible sur Instagram.

Le Botaniste se distingue par une identité visuelle particulièrement cohérente. Quel que soit le support utilisé, les tons verts, le blanc et les couleurs pastels sont présents aussi bien sur le site que sur Instagram ou dans le restaurant lui-même. Le décor composé notamment d'un damier noir et blanc d'étagère garni de flacons. Et d'un papier peint botanique. (annexe 24), est immédiatement reconnaissable. À cela s'ajoute la typographie sérieuse du logo, qui évoque l'univers des anciens pharmacies botaniques et renforce l'image d'expertise de l'établissement. Deux références visuelles reviennent de manière récurrente : la nature à travers les plantes, l'enseigne en fer forgé et le logo le « Botaniste Forest » annexe 23, et le savoir-faire culinaire, illustré par les carottes colorées et le comptoir en marbre blanc. Ensemble, ces éléments construisent un univers cohérent qui soutient le positionnement écologique du restaurant.

Bouillon Bruxelles adopte une identité plastique très différente des deux autres établissements : le rouge bordeaux y est la couleur identitaire dominante, présente sur le logo, les tabliers de l'équipe (annexe 10) et les bandeaux graphiques (annexe 19). Les annexes 13 et 14 se distinguent en outre par un style éditorial unique dans l'ensemble du corpus : une photographie réelle avec des illustrations dessinées superposées, légumes cartoon sur fond de cuisine réelle, cuisinier stylisé sur fond de poireaux, une signature probablement liée à l'agence de communication, qui crée un style distinctif et ludique, mais aussi une certaine distance entre le réel et le construit. Sur le plan iconique, Bouillon se distingue par la place accordée aux personnes : l'annexe 10 est l'une des photos de groupe de l'ensemble du corpus des trois établissements, montrant une dizaine de collaborateurs aux origines multiples, souriants, dans la salle du restaurant. Cette diversité humaine y est immédiatement visible et valorisée. Les mains qui coupent (annexe 14), le cuisinier penché sur ses casseroles (annexe 9) : le travail humain y est mis en scène régulièrement, ce qui représente l'engagement social sans jamais le nommer.

5.2.5. Analyse thématique : dimensions RSE, valeurs et accessibilité (voir tableau comparatif des 3 établissements)

Au discours verbal et au discours visuel s'ajoute, dans notre grille, une troisième lecture : l'analyse thématique, qui porte non plus sur la forme des supports mais sur leur contenu, à savoir les dimensions RSE effectivement couvertes, les valeurs mobilisées et l'accessibilité concrète de l'information responsable.

L'analyse des supports montre que les 3 établissements accordent une importance différente aux dimensions de la RSE. Chez Horia Eatery, les publications Instagram mettent principalement en avant les dimensions environnementales et de gouvernance, tandis que la dimension sociale y reste peu visible malgré des pratiques qui existent effectivement. Le site web lui, offre une image plus concrète de ses engagements. Les 3 piliers y sont représentés et la dimension sociale occupe même une place centrale, notamment à travers la représentation de l'équipe, de la diversité et de l'inclusion culturelle.

C'est le paradoxe de Horia : le pilier social existe sur le site et disparaît sur Instagram. Chez Le Botaniste, la dimension environnementale est quasi absente sur Instagram mais très structurée sur le site web ; le pilier social émerge timidement sur Instagram mais reste totalement absent du site, et le pilier de gouvernance est absent de l'ensemble des supports, aucun fournisseur n'y étant jamais nommé, aucune politique interne mentionnée. Chez Bouillon Bruxelles enfin, c'est la dimension sociale qui domine très largement les publications, quatre publications sur six la mobilisant directement, tandis que les dimensions environnementale et de gouvernance en sont totalement absentes ; le label Good Food, pourtant détenu par l'établissement, n'est mentionné nulle part dans le corpus analysé, et la page d'accueil de son site (annexe 20) ne contient elle non plus aucune information sur les engagements responsables, l'accessibilité RSE y étant nulle, la page « À propos » redirigeant uniquement vers Presse, Avis clients et Visite virtuelle.

Ce déséquilibre entre canaux ne joue donc pas de la même manière selon les établissements : chez Horia et Le Botaniste, il se joue entre le site et Instagram, alors que chez Bouillon, l'absence est uniforme sur les deux canaux à la fois.

Sur le plan des valeurs mobilisées, l'authenticité, la transparence et l'accessibilité sont les plus récurrentes chez Horia Eatery, tandis que la pureté, la traçabilité et l'engagement pionnier dominant chez Le Botaniste, et que l'authenticité, le partage et la convivialité bruxelloise l'emportent chez Bouillon. Ces valeurs se retrouvent jusque dans le registre de langue et les pronoms employés. Chez Horia, l'alternance entre « nous » collectif et « vous » adressé au

client est systématique et crée un dialogue naturel ; le registre reste courant, parfois pédagogique, le format « Le saviez-vous ? » et la formule « quésaco » (annexe 25) témoignant d'une volonté d'éduquer le client sans l'intimider. Chez Le Botaniste, le pronom « our » (notre), utilisé de manière collective mais impersonnelle, et le registre institutionnel du site, contre un registre plus accessible sur Instagram, accentuent la distance déjà relevée plus haut ; sa devise elle-même, « Mieux pour vous, mieux pour la planète », est éloquente par ce qu'elle omet, le pilier humain en étant totalement absent, alors même que l'établissement emploie une équipe qu'aucun de ses supports ne met en avant. Chez Bouillon enfin, le pronom « on », omniprésent, efface la frontière entre l'équipe et les clients et crée un sentiment d'appartenance collective ; le registre, résolument familier et bruxellois, va jusqu'à mélanger le français et le néerlandais dans une même exclamation (« Amai, wat een chaleur ! », annexe 18), Bouillon étant le seul établissement du corpus à mobiliser des codes linguistiques typiquement bruxellois.

L'accessibilité concrète de l'information responsable diffère enfin nettement d'un établissement à l'autre. Chez Horia, les labels sont accessibles en zéro clic depuis la page d'accueil du site et en un clic depuis le menu, soit l'accessibilité la plus optimale des trois établissements. Le Botaniste est le seul des trois à offrir une page RSE dédiée directement accessible depuis la navigation principale de son site, la rubrique « Ecologie » n'étant qu'à un clic du menu. Chez Bouillon, à l'inverse, aucune information RSE n'est accessible nulle part, ni sur Instagram ni sur le site, ce qui en fait l'établissement le moins accessible des trois sur ce plan précis, alors même que ses pratiques sociales réelles, sont loin d'être négligeables.

5.2.6. Des logiques de communication contrastées

Au-delà des dimensions rhétoriques, visuelles et thématiques, les trois établissements se distinguent aussi par la manière dont ils animent concrètement leurs canaux, ce qui éclaire une partie de leurs différences de ton et de contenu.

Horia Eatery gère sa communication en interne, sans stratégie formalisée : Isabelle Nizet publie selon ses disponibilités et son intuition, ce qui explique le caractère plus personnel et parfois tâtonnant de ses publications. Le Botaniste Je distingue également par une communication en anglais sur Instagram, une particularité dans notre corpus qui peut rendre ces publications moins accessibles à une partie de. Clinique bruxelloise francophone. De son côté, Bouillon Bruxelles confie sa communication à une agence externe sous le contrôle du propriétaire. Cette organisation garantit une communication régulière et cohérente, mais peut laisser moins de place à la mise en avant spontanée des engagements de l'établissement.

Trois observations transversales peuvent enfin être tirées de l'ensemble de cette analyse comparée. Aucun des trois établissements n'utilise le vocabulaire RSE ou ESG dans ses communications, ce qui rejoint le constat déjà posé en 5.1. Les piliers sociaux et de gouvernance sont les grands muets de la communication digitale dans les trois cas, mais à des degrés et pour des raisons différentes, un constat que Legendre et al. (2024) ont déjà relevé à l'échelle de l'industrie hôtelière. Enfin, un décalage entre ce qui est communiqué sur Instagram et sur le site web existe chez les trois établissements, mais il ne joue pas dans le même sens : c'est ce que les entretiens avec les gérants permettent en partie de comprendre.

5.3. Les dimensions sociales et de gouvernance : présentes dans les pratiques, absentes des discours

Ce que les supports de communication laissent le plus dans l'ombre, les entretiens et les attentes des clients le mettent le plus en lumière : les dimensions sociales et de gouvernance occupent une place centrale dans les pratiques réelles des établissements étudiés, alors qu'elles restent quasiment absentes de leur communication.

Kamila Ostrowska situe ce constat au niveau sectoriel. Dans la majorité des PME de restauration bruxelloise, ces dimensions reposent sur les convictions personnelles du dirigeant plutôt que sur une politique formalisée. Les entretiens menés avec les gérants confirment concrètement cette réalité. Chez Horia Eatery, la gestion de l'équipe est fondée sur la confiance et la flexibilité : « Je fonctionne avant tout sur une relation de confiance avec mes collaborateurs. Ils participent aux décisions du quotidien et je reste attentive à leurs besoins. Lorsqu'un employé formule une demande concernant son organisation du travail, ses horaires ou son temps de travail, j'essaie toujours de trouver une solution » (annexe 29), nous confie Isabelle Nizet. Elle illustre ce propos par un exemple qu'elle nous a rapporté au cours de l'entretien plutôt que cité textuellement : un collaborateur ayant souhaité passer à temps partiel pour un autre projet a vu sa demande acceptée, et le restaurant a été réorganisé en conséquence. Chez Bouillon Bruxelles, l'équipe regroupe des collaborateurs originaires de Belgique, du Maroc, d'Haïti, du Ghana, de Guinée et de plusieurs pays d'Afrique centrale (annexe 29) ; cette diversité, bien que visible sur une photo d'équipe Instagram (annexe 29), n'est jamais articulée à un discours sur l'inclusion ou la responsabilité sociale.

Sur le plan de la gouvernance, les deux établissements pratiquent également des micro-actes qui ne portent pas ce nom. Horia refuse depuis son ouverture les boissons industrielles comme Coca-Cola, au profit de producteurs « dont les valeurs correspondent davantage aux nôtres »

(annexe 29). Chez Bouillon, le propriétaire contrôle personnellement chaque publication avant diffusion et reste accessible via les groupes de communication interne (annexe 29), une forme de gouvernance de proximité, informelle mais réelle.

L'analyse des supports confirme ce décalage entre pratique et discours : les dimensions environnementale et de gouvernance dominent le corpus Instagram de Horia, le pilier social y étant quasi absent malgré des pratiques réelles ; chez Le Botaniste, le pilier de gouvernance est totalement absent de l'ensemble des supports, aucun fournisseur n'y étant jamais nommé ; chez Bouillon, à l'inverse, c'est la dimension sociale qui domine largement les publications, mais sans qu'elle soit jamais reliée explicitement à un discours de responsabilité.

Ce décalage entre pratique et discours n'échappe pas aux clients eux-mêmes, qui en expriment spontanément le manque. Cette même cliente de Horia Eatery, déjà citée plus haut à propos de son exigence de preuves, dit par ailleurs qu'elle aimerait « voir davantage les équipes en cuisine ». Une cliente de Bouillon Bruxelles souhaiterait « en savoir plus sur leurs engagements envers le personnel ». Une cliente du Botaniste est plus explicite encore : « Je ne connais pas vraiment leurs engagements envers leurs employés. Ils pourraient davantage communiquer sur leurs équipes et leurs conditions de travail. » Ces trois clientes, dans trois établissements différents, expriment un même manque sans y avoir été invitées directement par nos questions, ce qui confère à cette observation une force particulière : la demande existe bel et bien du côté de la réception, mais elle reste insatisfaite du côté de la production des discours.

Interrogé sur cette absence, le responsable de salle de Bouillon Bruxelles ne la perçoit pourtant pas comme un manque : « Je pense qu'il n'est pas nécessaire de communiquer systématiquement sur les équipes ; les clients recherchent avant tout des informations concernant la cuisine et l'expérience qu'ils vont vivre. » (annexe 29). Cette réponse révèle un angle mort : ce que le responsable considère comme secondaire est ce que les clients interrogés disent manquer le plus (annexe 30).

Ces engagements sociaux se heurtent enfin à des contraintes bien réelles, au premier rang desquelles le temps, la rentabilité et l'incertitude économique de l'après-Covid. Isabelle Nizet le formule avec une lucidité qui touche : « Depuis le Covid, il est devenu compliqué de construire une stratégie à long terme. Je préfère parfois réduire mon propre salaire afin de préserver l'équilibre financier du restaurant et de garantir de bonnes conditions de travail à mes employés. » (annexe 29). Cette phrase résume à elle seule la tension que vivent ces petites structures : maintenir des engagements sociaux réels dans un contexte économique qui ne les

facilite pas. Ce n'est pas de la communication RSE, c'est de la RSE vécue, silencieuse, qui se passe des mots.

5.4. La réception par les clients : cohérence, preuve et authenticité perçue

Dans les trois cas, le premier critère de choix avancé spontanément reste la qualité de la nourriture ; les engagements responsables n'arrivent qu'en second, et seulement chez les clients déjà sensibles à ces questions. Deux profils de réception se dégagent ensuite nettement à l'exercice de confrontation aux supports.

Le premier est celui des clients convaincus, pour qui ce n'est pas la sophistication du discours qui compte, mais sa simplicité et son adéquation avec l'expérience vécue. Une cliente de Horia Eatery estime ainsi que la communication « ce n'est pas exagéré, c'est assez naturel ». Une cliente de Bouillon Bruxelles va dans le même sens en jugeant que « leur communication reste cohérente avec ce qu'on retrouve dans l'assiette », une observation que reprend presque mot pour mot une cliente du Botaniste : « le discours est cohérent avec ce qu'on retrouve dans l'assiette ». Cette notion de cohérence entre promesse et expérience revient comme un refrain chez les trois clientes : c'est elle, plus que tout autre élément, qui fonde leur perception d'authenticité.

Le second profil est celui des clients sceptiques, chez qui la même exigence de cohérence se retourne en critique. Un client de Horia Eatery est direct : « Il y a de belles images, mais je ne vois pas assez de preuves concrètes. » Un client de Bouillon Bruxelles partage ce point de vue, en le précisant : « On voit de belles photos, mais peu de preuves concrètes sur les engagements. J'accorde ma confiance lorsque je vois des exemples concrets et des engagements suivis dans le temps. » Un client du Botaniste, enfin, constate que « beaucoup d'informations restent assez générales », alors même que cet établissement est celui dont la communication est la plus riche en données chiffrées sur son site. Ces trois réactions convergent vers un même constat : le pathos convainc les clients déjà acquis, mais c'est le logos que les sceptiques réclament, une tension déjà identifiée dans notre cadre théorique et confirmée ici empiriquement.

La majorité des clients interrogés considèrent que les engagements responsables comptent, sans pour autant être décisifs en eux-mêmes : lorsqu'ils recommandent un établissement, c'est d'abord pour la cuisine, l'ambiance et le service. L'exception la plus nette concerne une cliente habituée du Botaniste, pour qui ces engagements sont au contraire la première motivation : « Je viens surtout parce que j'apprécie leur cuisine végétale et leurs valeurs environnementales.

Oui, je le recommande et je parle souvent de leurs engagements. » Son profil illustre un point important : la communication RSE semble la plus efficace auprès des clients qui partagent déjà les valeurs de l'établissement, renforçant une adéquation existante plutôt qu'elle ne convertit de nouveaux clients. Ce constat rejoint directement Kim & Stepchenkova (2020), pour qui ce n'est pas la communication qui crée la légitimité, mais la cohérence perçue entre ce que l'établissement dit et ce que le client ressent.

6. Discussion et interprétation des résultats

Les résultats présentés dans le chapitre précédent dessinent un tableau nuancé et parfois paradoxal de la communication responsable dans la restauration bruxelloise. Ce chapitre se propose d'en tirer les fils analytiques en les confrontant au cadre théorique élaboré dans la première partie. Le fil conducteur de cette discussion est celui de la cohérence : plus que la quantité d'engagements communiqués, c'est leur cohérence avec les pratiques réelles qui semble conditionner la légitimité perçue. C'est cette idée que nous allons chercher à démontrer, nuancer et enrichir tout au long de ce chapitre.

6.1. Retour sur la problématique

Notre question de recherche était la suivante : *comment les PME du secteur Horeca bruxellois articulent-elles leurs engagements sociétaux RSE et ESG dans leur communication afin de construire leur légitimité auprès de leurs parties prenantes, et comment cette communication est-elle perçue et interprétée par les clients.*

Les résultats de cette recherche conduisent alors à nuancer cette question. Les établissements étudient, n'articule presque pas réellement leur engagement RSE/ESG aux sens stratégiques du terme. Ils mettent en avant leurs pratiques au quotidien, mais les communiquent de manière partielle, intuitive et parfois différente selon les canaux mobilisés. La légitimité qu'ils construisent auprès de leurs clients repose ainsi dans moins sur un discours et reste formalisé que sur une cohérence perçue entre les engagements affichés et l'expérience vécue par les clients.

Cette observation permet également de répondre à nos quatre sous-questions de recherche. Les gérants mettent essentiellement en avant les engagements environnementaux et laissent dans l'ombre les dimensions sociales et de gouvernance. Les stratégies discursives varient par ailleurs selon les établissements, entre narration, preuve ou communauté, sans qu'aucun ne les combine de manière équilibrée. Les clients, de leur côté, reçoivent ces messages avec une attention particulière à leur cohérence avec l'expérience vécue. Lorsque cette cohérence est perçue, elle génère confiance et fidélité ; lorsqu'elle est absente ou incertaine, elle alimente au contraire le scepticisme.

6.2. Les stratégies discursives à l'œuvre : lecture rhétorique des résultats

Conformément à l'approche développée par Catellani (2011, 2013 ; Catellani & Ihlen, 2022) sur l'analyse des discours organisationnels responsables, notre analyse rhétorique des supports

s'appuie sur les dimensions de l'ethos, du pathos et du logos. Ces trois registres ne fonctionnent pas indépendamment : c'est leur équilibre, ou leur déséquilibre, qui détermine la crédibilité perçue d'un discours responsable.

6.2.1. La restauration bruxelloise, un secteur qui articule différemment l'ethos, le pathos et le logos

Les résultats font apparaître trois profils rhétoriques très distincts, qui montrent qu'il n'existe pas une seule manière, pour une PME de restauration, d'articuler ces trois registres. Horia construit principalement son ethos en s'appuyant sur la traçabilité de ses fournisseurs et sur la mise en avant des certifications externes. Le botaniste adopte cependant une approche différente, son identité visuelle construit d'emblée une image de marque forte, avant que le site web ne développe un logo particulièrement structuré. Bouillon Bruxelles pour sa part, privilégie la proximité et l'émotion, sans recourir aux certifications ni aux preuves formelles.

Ces résultats rejoignent les analyses de Cattelani et Ihlen (2022), Selon lesquelles une communication RSE efficace repose sur un équilibre entre les dimensions émotionnelles et factuelles du discours. Dans notre corpus, cet équilibre reste toutefois difficile à atteindre. Horia et le Botaniste mettent davantage l'accent sur le logos. Tandis que le Bouillon Bruxelles privilégie le registre émotionnel. Cette tendance est également cohérente avec les travaux de Morsing et Schultz (2006), qui montrent qu'une communication responsable crédible repose sur l'articulation entre informations, dialogue et implication des parties prenantes plutôt que sur un seul registre de communication.

Ces trois équilibres rhétoriques illustrent ce que Catellani & Ihlen (2022) ont montré, à savoir qu'un discours RSE efficace n'est ni purement émotionnel ni purement factuel, mais articule les deux registres de manière équilibrée. Or les données ne suggèrent qu'aucun des trois établissements ne parvient réellement à cet équilibre : Horia et Le Botaniste privilégient le logos au détriment du pathos, tandis que Bouillon fait l'inverse. Cette observation rejoint les travaux de Morsing & Schultz (2006), selon lesquels une communication responsable crédible repose sur un équilibre entre information, dialogue et implication des parties prenantes, et non sur une logique unique.

Ce déséquilibre a une conséquence directe sur la légitimité perçue. Les clients convaincus, c'est-à-dire ceux qui partagent déjà les valeurs de l'établissement, sont touchés par le pathos de Bouillon ou par la rigueur de Horia. Les clients sceptiques, à l'inverse, réclament précisément

ce qui leur manque dans chaque profil : des preuves chez Bouillon, de l'humain chez Horia et Le Botaniste. Isabelle Nizet en est d'ailleurs consciente, et le dit elle-même :

« Nous avons constaté que les publications portant sur nos engagements écologiques sont généralement celles qui génèrent le moins d'interactions sur les réseaux sociaux. À l'inverse, les publications qui racontent l'histoire du restaurant ou présentent notre équipe rencontrent davantage de succès. »

Cette conscience de ses propres choix communicationnels interpelle particulièrement dans l'analyse. Elle montre que le décalage entre ce qu'une gérante sait et ce qu'elle produit n'est pas un manque de compétence, mais un choix conscient, guidé par un souci de fidélité à une identité. C'est peut-être là le signe le plus fort d'une RSE vécue de l'intérieur.

6.2.2. Les arguments mobilisés : autorité, communauté, cadrage

Les résultats font apparaître une asymétrie nette dans l'usage des arguments. L'argument d'autorité est dominant chez Horia et Le Botaniste, labels, certifications et distinctions gastronomiques à l'appui, mais il est totalement absent chez Bouillon. Or les entretiens clients indiquent que c'est cet argument qui rassure les clients les plus sceptiques (annexe 30). Lee & Kim (2023) le confirment : un message RSE porté par un tiers indépendant génère davantage de confiance que le même message diffusé directement par l'enseigne.

L'argument de communauté, en revanche, est le plus puissant pour créer de l'adhésion chez les clients déjà convaincus, et Bouillon en fait un usage remarquable. Les données suggèrent toutefois qu'il ne suffit pas à convaincre ceux qui doutent. La clé communicationnelle qui se dessine à travers ces résultats consisterait donc à articuler les deux logiques : la communauté pour créer le lien, l'autorité pour légitimer l'engagement. C'est, une fois encore, une question de cohérence entre registres.

6.3. Image voulue, image diffusée, image perçue : un triangle analytique

L'un des enseignements les plus saillants de cette recherche est le décalage, à plusieurs niveaux, entre l'intention communicationnelle, la réalité des supports produits et la perception des clients. Cette trilogie, image voulue, image diffusée, image perçue, s'inscrit dans une tradition théorique qui interroge les écarts entre ce qu'une organisation est, ce qu'elle dit être et ce que ses publics en perçoivent. Hatch & Schultz (1997) ont montré que ces écarts, lorsqu'ils sont trop importants, fragilisent l'identité organisationnelle et nuisent à la crédibilité. Notre terrain illustre cette dynamique dans trois configurations différentes.

Chez Horia, l'image voulue est celle d'un restaurant inclusif, bio et proche de ses équipes. L'image diffusée sur Instagram est pourtant celle d'un restaurant bio expert en traçabilité produit, où l'humain est presque absent (annexes 2 à 8). Les clients habitués perçoivent Horia comme un restaurant moderne et transparent, même si certains aimeraient voir davantage les équipes dans la communication. Cet écart entre l'image projetée et l'expérience vécue ne traduit pas un manque d'engagement mais un choix de communication. La gérante met davantage en avant les preuves et les engagements concrets que les personnes. Ce qui rend une partie de la vie du restaurant moins visible pour les clients.

Chez Le Botaniste, l'image voulue est celle du pionnier de l'alimentation durable. L'image diffusée est double : très structurée et chiffrée sur le site (annexe 23), plus humaine et communautaire sur Instagram (annexes 15 et 18). L'image perçue varie quant à elle selon les clients : les convaincus y voient la cohérence et l'engagement, tandis que les sceptiques trouvent les informations trop générales. L'écart le plus révélateur reste celui-ci : c'est l'établissement qui communique le plus sur le pilier environnemental, et dont les clients réclament pourtant le plus une dimension sociale plus visible.

Chez Bouillon, l'image voulue semble être celle d'une brasserie populaire authentique, sans prétention RSE explicite. L'image diffusée sur Instagram montre néanmoins spontanément une équipe diverse, des gestes sociaux concrets et un ancrage bruxellois fort (annexes 9 - 14). L'image perçue est celle d'un établissement sincère et authentique, parce qu'il « ne cherche pas à en faire trop ». C'est là tout le paradoxe de Bouillon : sa légitimité sociale repose sur une communication qui ne se revendique pas comme telle, et c'est peut-être ce qui la rend si crédible.

Ces trois cas illustrent ce que Hatch & Schultz (1997) décrivent comme les tensions fondamentales de l'identité organisationnelle : l'écart entre vision interne et perception externe n'est pas pathologique, il est structurel. Ce qui importe, c'est la capacité de l'organisation à le réduire par la cohérence de ses signaux. Dans les trois établissements étudiés, cette cohérence détermine en dernier ressort, la légitimité perçue.

6.4. La légitimité construite auprès des clients

6.4.1. Les trois formes de légitimité à l'œuvre

Suchman (1995) distingue trois types de légitimité : pragmatique, lorsque l'organisation répond aux besoins concrets des parties prenantes ; morale, lorsque ses actions sont perçues comme

éthiquement correctes ; et cognitive, lorsqu'elle est acceptée comme naturellement à sa place dans son environnement. Les résultats obtenus suggèrent que ces trois formes coexistent dans nos trois établissements, mais de manière inégale.

Chez Horia, la légitimité semble avant tout morale. Les clients font confiance à l'établissement parce qu'ils perçoivent une cohérence entre les valeurs affichées et ce qu'ils trouvent dans l'assiette, à savoir le bio, l'inclusion et la traçabilité des produits ; les certifications viennent renforcer cette impression, sans la créer. Chez Bouillon, c'est différent : les clients viennent d'abord pour la cuisine, l'ambiance et le rapport qualité-prix. La RSE n'est pas ce qui les attire au départ, mais une fois sur place, elle leur semble naturellement cohérente avec ce que l'établissement est, ce qu'on pourrait appeler une légitimité pragmatique, qui ne se revendique pas mais se ressent. Le Botaniste, enfin, joue sur une légitimité cognitive : son positionnement plant-based et bio est si clairement affiché que les clients convaincus l'acceptent comme naturellement à sa place dans le paysage de la restauration durable.

Cette lecture des résultats à travers la grille de Suchman invite à une nuance importante : la légitimité n'est pas un état stable, mais une construction dynamique et vulnérable, en particulier à l'incohérence.

6.4.2. La cohérence comme condition de l'authenticité perçue

Kim & Stepchenkova (2020) ont montré, dans le contexte de la restauration, que c'est l'authenticité perçue, à savoir le sentiment que l'engagement est sincère et cohérent avec l'identité de l'établissement, qui génère la confiance et la fidélité des clients. Les résultats de cette recherche confirment ce constat : dans les trois établissements, les clientes interrogées qui font confiance à la communication responsable le font pour la même raison. Elles ont le sentiment que ce qui leur est dit correspond à ce qu'elles vivent réellement, ce que plusieurs d'entre elles formulent chacune à leur manière (annexe 7), en estimant que le discours est cohérent avec « ce qu'on retrouve dans l'assiette ».

Lock & Riehl (2018) avaient montré expérimentalement qu'une communication RSE crédible prédit la légitimité perçue. Nos données permettent de suivre cette position, avec une nuance importante toutefois : ce n'est pas la sophistication du message qui compte, mais sa cohérence avec l'expérience vécue. C'est d'ailleurs ce que Catellani (2013) désignait sous le terme de cohérence sémiotique, à savoir que les signes verbaux et visuels produits par un établissement doivent s'aligner pour être perçus comme authentiques.

6.4.3. Quand la communication échoue à créer de la légitimité

Les clients sceptiques apportent un éclairage intéressant. Ce qui semble fragiliser leur confiance n'est pas tant un manque de sincérité mais les caractères trop généraux de certains messages des images sans preuves ou des engagements annoncés et peu démontrés nourrissent leurs doutes. Comme l'exprime un client de Horia le formule directement : « Il y a de belles images, mais je ne vois pas assez de preuves concrètes. »

Chen & Chang (2013) montrent que le risque de greenwashing perçu ne tient pas seulement à des pratiques trompeuses, mais aussi à un manque de preuves vérifiables. Lock & Riehl (2018) confirment de leur côté que la transparence sur les efforts réalisés, y compris sur leurs limites, constitue une condition de crédibilité. Les résultats de cette recherche s'inscrivent dans cette ligne : les gérants rencontrés ont des engagements réels, mais peinent à les documenter et à les rendre vérifiables. C'est donc moins un problème de sincérité qu'un problème de structuration communicationnelle.

6.5. RSE et ESG dans la restauration bruxelloise : entre intuition et structuration

6.5.1. Une RSE vécue, rarement formalisée

L'ensemble des données recueillies confirme ce que Paradas (2011) et Courrent et al. (2024) ont théorisé : dans les petites structures, la RSE est avant tout une affaire de personnes, non d'organisations. Elle repose sur les convictions du dirigeant, sur sa vision de l'entreprise, et sur la manière dont il ou elle conçoit sa relation à l'équipe et aux fournisseurs. Spence (1999) et Jenkins (2006) avaient déjà souligné que la proximité relationnelle est l'actif RSE le plus précieux des PME ; nos résultats le confirment à travers des exemples concrets et humains.

Isabelle Nizet, qui réduit son propre salaire pour préserver les conditions de travail de son équipe, le responsable de Bouillon, qui décrit une organisation fondée sur le dialogue et la confiance, ou encore les cuisiniers d'origines multiples qui partagent une même salle : ce sont là des actes RSE, même s'ils ne portent pas ce nom. Cette RSE silencieuse est à la fois une force et une fragilité, une force parce qu'elle est authentique, une fragilité parce qu'elle reste invisible pour les clients qui ne connaissent pas encore l'établissement.

6.5.2. Les dimensions S et G : l'enseignement principal de cette recherche

L'un des principaux enseignements de cette recherche est que les piliers social et de gouvernance sont ceux qui sont les plus présents dans les pratiques réelles des établissements étudiés, et pourtant les plus absents de leur communication. Les conditions de travail, la

diversité des équipes et la transparence dans la gestion des fournisseurs restent ainsi largement invisibles dans les supports analysés.

Ce décalage apparaît d'autant plus important que les clients expriment spontanément des attentes liées à ces dimensions. Plusieurs clientes, dans trois établissements différents, expriment le même manque sans y être invitées directement par nos questions (annexe 7) : la demande et l'offre ne se rencontrent donc pas. Legendre et al. (2024) avaient déjà relevé ce déséquilibre à l'échelle de l'industrie hospitalière ; cette recherche le documente concrètement à l'échelle de trois petits restaurants bruxellois, et montre qu'il est vécu de l'intérieur comme une évidence, rarement identifié comme un manque communicationnel.

C'est ici que le fil rouge de ce mémoire prend tout son sens : la cohérence attendue par les clients n'est pas seulement une cohérence entre discours et actes écologiques. C'est une cohérence globale, qui intègre les personnes, l'équipe, ses conditions de travail, sa diversité, son épanouissement, dans l'image que l'établissement donne de lui-même.

6.6. Contributions et recommandations

6.6.1. Contributions scientifiques

Cette recherche apporte trois contributions à la littérature existante. Premièrement, elle déplace le regard du pilier environnemental, largement documenté, vers les piliers social et de gouvernance, encore très peu étudiés dans le contexte des PME de restauration. Deuxièmement, elle confirme de façon empirique le concept de RSE implicite (Paradas, 2011) ; elle précise en outre, dans le contexte bruxellois spécifique de notre terrain, le rôle déterminant de la proximité relationnelle comme levier de légitimité. Troisièmement, elle mobilise une triangulation méthodologique entre analyse des supports, entretiens avec les gérants et entretiens clients, qui permet de révéler des décalages entre image voulue, image diffusée et image perçue qu'une méthode unique n'aurait pas pu identifier.

6.6.2. Contributions managériales

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que la communication responsable des PME de restauration n'est pas une question de moyens, mais de choix. Les contenus qui génèrent le plus d'engagement et de confiance, équipes mises en scène, gestes solidaires, coulisses du quotidien, sont en effet aussi les plus accessibles et les moins coûteux à produire. Le verrou n'est donc pas économique : il est culturel et identitaire.

6.6.3. Recommandations pratiques

La première recommandation consiste à rendre visible ce qui existe déjà. Les pratiques sociales et de gouvernance existent bel et bien dans ces établissements, elles ne sont simplement pas communiquées. Montrer l'équipe, raconter les coulisses, nommer les collaborateurs : ce sont des contenus à la portée de tous, sans budget spécifique.

La deuxième consiste à privilégier la preuve sur la promesse. Les clients sceptiques n'attendent pas un rapport ESG ; ils attendent des exemples concrets, des chiffres accessibles, des noms de fournisseurs. La traçabilité nominative pratiquée par Horia en est un modèle simple et efficace.

La troisième, enfin, consiste à assurer la cohérence entre les canaux. Le décalage entre site web et Instagram que les données révèlent chez les trois établissements est une source potentielle de méfiance : ce que l'établissement affiche sur son site devrait trouver un écho dans ses publications quotidiennes. La cohérence n'est en effet pas seulement une vertu éthique, elle est la condition première de la légitimité (Suchman, 1995 ; Lock & Riehl, 2018).

Ce décalage entre les engagements vécus et leur visibilité communicationnelle fait l'objet d'une synthèse approfondie dans la conclusion générale de ce mémoire.

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche est née d'un constat : dans la restauration bruxelloise, de nombreux établissements mettent en œuvre des pratiques responsables réelles, pour leurs équipes, leurs fournisseurs, leurs clients et leur quartier, sans jamais vraiment les communiquer. Entre l'engagement réel et la légitimité perçue, il existe un espace communicationnel que ce travail a cherché à explorer. Les données recueillies ont révélé que cet espace est plus complexe, plus nuancé et plus humain que ce que les cadres théoriques sur la RSE laissaient entrevoir.

Synthèse des résultats

Les résultats obtenus permettent de dégager trois enseignements principaux.

Premier enseignement : les engagements sont vécus, rarement formalisés. Les établissements rencontrés ne « communiquent » pas leur RSE au sens où on l'entend habituellement. Ils la pratiquent, dans leurs conditions de travail, leurs choix de fournisseurs, leur ancrage dans le quartier, sans jamais vraiment la nommer. C'est à la fois ce qui la rend crédible aux yeux des clients qui la perçoivent, et ce qui la rend invisible pour ceux qui ne la connaissent pas encore.

Deuxième enseignement : le social et la gouvernance existent dans les pratiques, mais disparaissent dans la communication. C'est sans doute l'observation la plus frappante de ce travail. Les conditions de travail, la diversité des équipes, la transparence dans la gestion, tout cela est bien présent dans le quotidien des trois établissements, mais on n'en trouve presque aucune trace dans leurs publications ou sur leurs sites web.

Troisième enseignement : la cohérence construit la légitimité. Dans les trois établissements, les clients accordent leur confiance non pas à ceux qui communiquent le plus, mais à ceux dont le discours colle à ce qu'ils vivent. Cette cohérence entre les mots, les gestes du quotidien et les signaux informels traverse l'ensemble des résultats de ce mémoire et en constitue le fil conducteur.

Les contributions scientifiques, méthodologiques et managériales de cette recherche, ainsi que les recommandations pratiques qui en découlent, ont été détaillées au chapitre précédent (6.6).

Limites de la recherche

Ce travail comporte plusieurs limites qu'il convient de rappeler. La première est liée à la taille de l'échantillon : trois établissements et treize clients ne permettent pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la restauration bruxelloise. Les observations réalisées sont ancrées

dans des situations particulières, et leur portée analytique dépasse l'anecdotique sans prétendre à l'universel.

La deuxième limite est un biais de sélection : nous avons délibérément choisi des établissements qui communiquent sur leurs engagements RSE, laissant hors champ les nombreux restaurants qui ont des pratiques responsables réelles sans les rendre visibles. Le troisième point concerne Le Botaniste : malgré plusieurs tentatives de prise de contact, aucun entretien n'a pu être obtenu, si bien que l'analyse de cet établissement s'appuie uniquement sur ses supports de communication, ce qui limite nécessairement la profondeur des interprétations le concernant.

Par ailleurs, toute recherche qualitative comporte une part inévitable de subjectivité. Pour y faire face, nous avons fait le choix de toujours ancrer nos lectures dans des extraits concrets, et de les confronter régulièrement aux travaux théoriques mobilisés dans ce mémoire.

Perspectives et ouvertures

Cette recherche ouvre également plusieurs perspectives. L'une d'elles concerne est l'évolution du cadre réglementaire européen. Avec l'entrée en vigueur progressive de la directive CSRD, les obligations de reporting extra-financier devraient progressivement toucher les structures de plus en plus petites. Il serait intéressant d'examiner comment les PME de la restauration, anticipent cette évolution et dans quelle mesure ces nouvelles exigences peuvent devenir un levier de communication plutôt qu'une simple contrainte réglementaire.

En deuxième lieu, les établissements qui mettent en œuvre des pratiques responsables sans les valoriser dans leur communication constituent un terrain encore peu exploré. Une recherche future pourrait s'intéresser aux mécanismes par lesquels ces engagements sont perçus par les clients, malgré l'absence d'une communication explicite.

En troisième lieu, une étude longitudinale permettrait de mesurer l'évolution dans le temps des stratégies de communication responsable des PME de restauration, et d'en identifier les déclencheurs : pression de la clientèle, évolution réglementaire, changement de génération à la tête des établissements.

Un plat servi dans un restaurant bruxellois n'est que rarement le fruit du hasard. Il y a, derrière lui, des choix de gestion, des relations humaines, des convictions parfois silencieuses et des arbitrages quotidiens qui relèvent d'une démarche responsable, même quand personne ne les nomme ainsi. Ce que cette recherche montre, au fond, c'est que la légitimité d'un établissement

ne repose pas sur ce qu'il déclare, mais sur la cohérence entre ce qu'il fait, ce qu'il dit et ce que ses clients ressentent.

BIBLIOGRAPHIE

- Alaoui, M. S. H., & Bouras, H. (2024). La communication responsable à travers les enjeux ESG : une analyse bibliométrique. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(10).
- Amossy, R. (2021). Introduction. Dans *L'argumentation dans le discours* (p. 1-36). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.amoss.2021.01.0001>
- Aron, S., & Chtourou, A. (2014). Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : quelle cohérence pour les firmes françaises ? *Management & Prospective*, 31(1), 91-115. <https://doi.org/10.3917/g2000.311.0091>
- Badot, O. (2023). Éditorial – Le « marketing durable » appelle à une ontologie critique. *Management & Avenir*, 137(5), 13-15. <https://doi.org/10.3917/mav.137.0013>
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Presses universitaires de France.
- Barthes, R. (1964). Rhétorique de l'image. *Communications*, 4(1), 40-51. <https://doi.org/10.3406/comm.1964.1027>
- Baum, L. M. (2012). It's not easy being green... or is it? A content analysis of environmental claims in magazine advertisements from the United States and United Kingdom. *Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture*, 6(4), 423-440.
- Berckmans, S. (2015). Les risques de la communication sur la RSE : étude du greenwashing et des facteurs permettant de crédibiliser une communication sur la RSE [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2811>
- Biogarantie. (2024). Notre label. <https://biogarantie.be/label/>
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* (3e éd.). Armand Colin.
- Bodson, V. (2021). Analyse de la communication des PME de mode belges et françaises en termes de responsabilité environnementale via leur site web ; perception de sa crédibilité par des étudiants [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31241>
- Bonnafe-Boucher, M., & Dahl Rendtorff, J. (2014). De « la partie prenante » à la théorie des parties prenantes. Dans *La théorie des parties prenantes* (p. 9-32). La Découverte. <https://shs.cairn.info/la-theorie-des-parties-prenantes--9782707146533-page-9>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row. (Réédition : University of Iowa Press, 2013. <https://uiopress.uiowa.edu/books/social-responsibilities-businessman>)
- Breton, P. (2016). *L'argumentation dans la communication* (5e éd.). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.breto.2016.01>
- Bruxelles Environnement. (2023). *Good Food : restaurants labélisés*. Bruxelles Environnement.
- Bullock, G., Crawford, A., & Picciuto, E. (2024). Invisible risks: Worker well-being in hospitality supply chains. *International Journal of Hospitality Management*, 118. <https://strathprints.strath.ac.uk/90845/7/Saito-et-al-IJHM-2024-Well-being-of-hospitality-employees.pdf>

- Camilleri, M. A. (2025). Sustainability accounting and disclosures of responsible restaurant practices in environmental, social and governance (ESG) reports. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104051. <https://drmarkcamilleri.com/category/hospitality/>
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. La Découverte.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. https://www.academia.edu/2230675/Corporate_social_responsibility_evolution_of_a_definitional_construct
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96. https://www.researchgate.net/publication/273399199_Corporate_Social_Responsibility
- Catellani, A. (2011). La justification et la présentation des démarches de responsabilité sociétale dans la communication corporate : notes d'analyse textuelle d'une nouvelle rhétorique épideictique. Dans A. Catellani, A. Coman & C. Carayol (Dir.), *Communication organisationnelle, management et numérique* (p. 133-148). L'Harmattan.
- Catellani, A. (2013). Un apport sémiotique aux approches critiques de la communication : notes sémiorhétoriques sur le discours environnementaliste et sur la critique on-line du greenwashing. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 3. <https://doi.org/10.4000/rfsic.547>
- Catellani, A. (2015). Figures et paroles de la responsabilité dans la communication corporate : la dimension visuelle des rapports d'entreprise. *Communication & Organisation*, 48, 11-26. <https://shs.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2015-1-page-97>
- Catellani, A. (2022). Signes, sens et environnement : notes sur les apports des sémiotiques à l'analyse de la présence de l'environnement en communication. *Questions de communication*, 41(1), 197-210. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.28863>
- Catellani, A., & Ihlen, Ø. (2022). CSR communication from a rhetorical and semiotic perspective. Dans T. Ihlen & M. Fredriksson (Dir.), *Handbook of CSR Communication*. De Gruyter.
- Catellani, A., Sauvajol-Rialland, C., & Allard-Huver, F. (2022). Notions et concepts de base des RP : identité, réputation, influence, responsabilité. Dans *Les relations publiques* (p. 39-52). Dunod. <https://shs.cairn.info/les-relations-publiques--9782100837045-page-39>
- Charaudeau, P. (2005). *Le discours politique : les masques du pouvoir*. Vuibert.
- Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489-500. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1360-0>
- Cherkaoui, A., & Bouazizi, Y. (2025). Effets de l'innovation technologique sur les pratiques RSE des entreprises marocaines : une étude à partir des données ESG. *Maghreb-Machrek*, 263(4), 43-61. <https://doi.org/10.54695/machr.263.0043>
- Commission européenne. (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. COM(2001) 366 final. Office des publications officielles des

- Commission européenne. (2011). Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. COM(2011) 681 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=COM:2011:0681:FIN>
- Commission européenne. (2024). Annual Report on European SMEs 2023/2024. Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC138678>
- Courrent, J.-M., Spence, M., & Gherib, J. (2024). RSE et PME : intégration stratégique ou démarche informelle ? *Revue internationale PME*, 37(1).
- Crifo, P., Mottis, N., & Mzali, B. (2021). L'investissement socialement responsable. Succès ou dilution ? *Revue française de gestion*, 300(7), 51-59. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2021-7-page-51>
- Debenedetti, A., & Philippe, D. (2011). Stratégie de communication environnementale et construction de légitimité. Le cas de PSA Peugeot Citroën. *Décisions Marketing*, 61(1), 67-71. <https://doi.org/10.3917/dm.061.0067>
- Dekhili, S., & Achabou, M. (2011). La course des entreprises vers la certification environnementale : quelles conséquences sur la crédibilité des écolabels et la confiance des consommateurs ? *Management & Avenir*, 41(1), 294-310. <https://doi.org/10.3917/mav.041.0294>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2e éd.). McGraw-Hill.
- Diehl, S., Karmasin, M., Mueller, B., Terlutter, R., & Weder, F. (Dir.). (2017). *Handbook of integrated CSR communication*. Springer International Publishing.
- Dos Santos, P.-M.-L., & De Araujo Moxotó, A.-C. (2024). ESG and risk. *Vie & sciences de l'entreprise*, 220(2), 53-74. <https://doi.org/10.3917/e.vse.220.0053>
- Douyon, R., & Paradas, A. (2020). La sensibilisation des entrepreneurs à la RSE par les structures d'accompagnement au travers de la création de sens. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 65, 41-68. <https://doi.org/10.3917/rips1.065.0041>
- Dross, J. (2023). Introduction. Dans *L'art rhétorique : Petit manuel pour un usage éclairé de la parole* (p. 7-26). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-art-rhetorique--9782200635183-page-7>
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51-58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. Longman.
- Fédération Horeca Belgique. (2022). *Rapport annuel 2022*. Fédération Horeca Belgique.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6e éd.). SAGE Publications.
- Foret, M. (2022). Analyse de la construction du discours sur la communication RSE utilisée par les marques de mode durable pour construire leur identité éthique [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:37422>

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gallic, C., & Marrone, R. (2020). Culture et transformation digitale. Dans C. Gallic & R. Marrone (Dir.), *Le grand livre du marketing digital* (p. 1-26). Dunod.
- Graf, S., & Wagener, A. (2021). Un moteur pour l'innovation : l'environnement comme ressource symbolique mesurable dans le discours corporate des entreprises. Communication présentée au colloque Discours environnementaux : convergences et divergences, Venise.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Joly, M. (2021). Introduction à l'analyse de l'image (4e éd.). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.joly.2021.01>
- Kaur, P., Talwar, S., Madanaguli, A., Srivastava, S., & Dhir, A. (2022). Corporate social responsibility (CSR) and hospitality sector: Charting new frontiers for restaurant businesses. *Journal of Business Research*, 144, 1234-1248. https://www.researchgate.net/publication/358899865_Corporate_social_responsibility_CSR_and_hospitality_sector_Charting_new_frontiers_for_restaurant_businesses
- Kim, M., & Stephenkova, S. O. (2020). Corporate social responsibility authenticity from the perspective of restaurant consumers. *The Service Industries Journal*, 40(15-16), 1140-1166. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1760249>
- Księżak, P., & Fischbach, B. (2017). Triple bottom line: The pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(3), 95-110. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2017.018>
- Labrecque, L., & Milne, G. (2012). Exciting red and competent blue: The importance of color in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 711-727. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0245-y>
- Lacour, P. (2010). Discours, texte et corpus. *Linguistique & Littérature*, Cluny, 40.
- Lamarque, É. (2010). L'influence des valeurs liées à la RSE sur la gouvernance des firmes : le cas des banques mutualistes. Dans D. Wolff (Dir.), *Le développement durable : théories et applications au management* (2e éd., p. 69-81). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.wolff.2010.01.0069>
- Le Bot, C., Perrigot, R., Déjean, F., & Oxibar, B. (2025). Reporting ESG des groupes de la grande distribution alimentaire : focus sur l'emploi des personnes en situation de handicap. *Revue de l'organisation responsable*, 20(3), 7-30. <https://doi.org/10.54695/ror.203.0007>
- Lee, S.-M., & Kim, M. (2023). How can restaurant companies effectively deliver CSR efforts to consumers on social media? *Behavioral Sciences*, 13(3), 211. <https://doi.org/10.3390/bs13030211>

- Legendre, T. S., Ding, A., & Back, K. J. (2024). A bibliometric analysis of the hospitality and tourism environmental, social, and governance (ESG) literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 309-321. <https://www.scopus.com/pages/publications/85185600296>
- Legrís, O. (2025). De la vitrine à la transformation : dépasser le greenwashing dans la RSE à l'ère post-ESG. Dans G. L. Garbaccio (Dir.), *Integridade e diligência empresarial* (p. 160). Éditions CC BY-NC 4.0.
- Léonard, M. (2024). Analyse de la situation économique et sociale de l'Horeca bruxellois. Chambre de Commerce de Bruxelles (BECI).
- Lock, I., & Riehl, C. (2018). Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: Evidence from an experimental study. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2018-0071>
- Maingueneau, D. (2021). Analyser les textes de communication (4e éd.). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.maing.2021.01>
- Maingueneau, D. (2024). La notion de discours. Dans *Discours et analyse du discours : une introduction* (p. 18-29). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/discours-et-analyse-du-discours-2e-ed--9782200639068-page-18>
- Molénat, X. (2014). La responsabilité sociale de l'entreprise, nouvel esprit du capitalisme ? Dans R. Chartoire (Dir.), *Dix questions sur le capitalisme aujourd'hui* (p. 155-162). Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.chart.2014.01.0155>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Nations Unies. (2004). Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world. United Nations Global Compact.
- Nejjar, W. N., & Kahil, F. (2024). La responsabilité sociale des entreprises (RSE), un impératif de compétitivité. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 3(3), 1109-1127.
- Observatoire bruxellois de la consommation durable. (2021). Rapport annuel 2021. Bruxelles Environnement.
- Ollendorf, F. (2023). The evolution of CSR as "a concept for all". Dans F. Ollendorf (Dir.), *The transformative potential of corporate social responsibility in the global cocoa-chocolate chain* (p. 23-43). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43668-1_2
- Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises : de la sensibilisation à l'engagement. *La Revue des Sciences de Gestion*, 247-248(1-2), 129-137. <https://doi.org/10.3917/rsg.247.0129>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3e éd.). SAGE Publications.
- Peeters, A. (2004). La responsabilité sociale des entreprises. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1828, 1-47. <https://doi.org/10.3917/cris.1828.0005>

- Quairel, F. (2013). Reporting. Dans N. Postel & R. Sobel (Dir.), Dictionnaire critique de la RSE. Presses universitaires du Septentrion. <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.6733>
- Quynh Lien, D. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? Communication et organisation, 26, 26-43. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3267>
- Région de Bruxelles-Capitale. (2022). Rapport sur la situation économique et sociale de la Région de Bruxelles-Capitale. Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.
- Saito, H., Brozović, D., & Baum, T. (2025). Well-being of hospitality employees: A systematic literature review. International Journal of Hospitality Management, 124, 103955. <https://strathprints.strath.ac.uk/90845/7/Saito-et-al-IJHM-2024-Well-being-of-hospitality-employees.pdf>
- Sánchez, I., & Araújo-Bernardo, C. (2019). What colour is the corporate social responsibility report? Structural visual rhetoric, impression management strategies, and stakeholder engagement. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(3), 1117-1142. <https://doi.org/10.1002/csr.1869>
- Saoussany, A., & Kidaye, N. (2023). Les déterminants du reporting RSE : étude de l'impact des mécanismes de gouvernance sur la diffusion sociétale. Revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation, 5(19).
- Scherer, A. G., & Voegtlin, C. (2020). Corporate governance for responsible innovation: Approaches to corporate governance and their implications for sustainable development. Academy of Management Perspectives, 34(2), 182-208. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0175>
- Shim, J., Moon, J., Lee, W. S., & Chung, N. (2021). The impact of CSR on corporate value of restaurant businesses using triple bottom line theory. Sustainability, 13(4), 2131. <https://doi.org/10.3390/su13042131>
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. Business Ethics: A European Review, 8(3), 163-174. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00144>
- Statbel. (2023). Statistiques des entreprises belges par secteur. Office belge de statistique. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/demographie-des-entreprises>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Tirel, M. (2023). RSE, ESG, compliance : éléments pour une distinction. Revue Lamy Droit des affaires, 2, 22.
- Zainon, S., Ahmad, R. A. R., Ismail, R. F., Rahmat, N. H., & Sholihah, R. A. (2023). Corporate social responsibility communication: A brief review. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13(6), 877-887. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i6/17109>

