

**Louvain School of Management**

# Comment améliorer la stratégie de communication RSE d'une entreprise sur les réseaux sociaux ?

Le cas Clarins

Auteurs : Emilie Mackelbert & Nicolas Sanchez Manconi  
Promoteur : Valérie Swaen  
Année académique : 2018 – 2019

## REMERCIEMENTS

*Nous souhaitons avant tout remercier notre promotrice de mémoire, Valérie Swaen, pour le temps qu'elle nous a consacré, sa disponibilité ainsi que ses précieux conseils et recommandations tout au long de notre mémoire. La qualité de ses conseils et son encadrement ont contribué à alimenter notre réflexion.*

*Nous remercions, ensuite, tous les experts pour nous avoir accordé du temps et partagé leurs avis concernant notre question de recherche.*

*Nous désirons aussi remercier toutes les personnes qui ont participé aux entretiens qualitatifs, sans qui ce mémoire n'aurait pas été possible.*

*Nous tenons à remercier Lesmes Sanchez Arroyo pour avoir lu et commenté notre mémoire.*

*Un grand merci à l'administration de la Louvain School of Management pour nous avoir accordé un délai supplémentaire.*

*Finalement, nous tenons à témoigner toute notre gratitude envers nos familles et nos amis pour leur soutien tout au long de notre parcours.*

# TABLES DES MATIERES

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                       | <b>1</b>  |
| <b>PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>                                                    | <b>3</b>  |
| <b>CHAPITRE I : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE .....</b>                                              | <b>3</b>  |
| <i>Origine .....</i>                                                                            | <i>3</i>  |
| <i>Contexte actuel.....</i>                                                                     | <i>4</i>  |
| <b>CHAPITRE II : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES .....</b>                          | <b>5</b>  |
| <i>Définition de la RSE.....</i>                                                                | <i>5</i>  |
| <i>Motivations de la RSE.....</i>                                                               | <i>7</i>  |
| <i>Bénéfices de la RSE.....</i>                                                                 | <i>8</i>  |
| <b>CHAPITRE III : LA COMMUNICATION RSE .....</b>                                                | <b>10</b> |
| <i>Définition.....</i>                                                                          | <i>10</i> |
| <i>Communiquer ou non ? .....</i>                                                               | <i>11</i> |
| <i>Pourquoi communiquer ses engagements RSE ? .....</i>                                         | <i>11</i> |
| <i>Que faut-il communiquer ? .....</i>                                                          | <i>14</i> |
| <i>Outils de communication RSE.....</i>                                                         | <i>17</i> |
| <i>Greenwashing .....</i>                                                                       | <i>17</i> |
| <b>CHAPITRE IV : COMMUNIQUER SA RSE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX .....</b>                           | <b>19</b> |
| <i>L'origine des réseaux sociaux – le web 2.0 .....</i>                                         | <i>19</i> |
| <i>Les réseaux sociaux.....</i>                                                                 | <i>20</i> |
| <i>L'impact des réseaux sociaux sur les comportements du consommateur.....</i>                  | <i>22</i> |
| <i>Les générations Y et Z.....</i>                                                              | <i>22</i> |
| <i>Pourquoi communiquer sa RSE sur les réseaux sociaux ? .....</i>                              | <i>24</i> |
| <i>Risques et challenges .....</i>                                                              | <i>25</i> |
| <i>Outils .....</i>                                                                             | <i>26</i> |
| Twitter.....                                                                                    | 27        |
| LinkedIn.....                                                                                   | 28        |
| Facebook.....                                                                                   | 29        |
| <i>Comment communiquer sa RSE sur les réseaux sociaux ? : Cadre conceptuel .....</i>            | <i>30</i> |
| Communicating Corporate Social Responsibility in the Digital Era.....                           | 30        |
| The Importance of Corporate Social Responsibility Communication in the Age of Social Media..... | 31        |
| The 6th Annual Social Media Sustainability Index .....                                          | 32        |
| <i>Synthèse &amp; modèle théorique.....</i>                                                     | <i>33</i> |
| <b>BILAN THÉORIQUE .....</b>                                                                    | <b>35</b> |

|                                                           |                                             |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>PARTIE II : ÉTUDE DE CAS.....</b>                      | <b>36</b>                                   |
| 1. MÉTHODOLOGIE .....                                     | 36                                          |
| 2. LE CAS CLARINS .....                                   | 39                                          |
| 2.1. <i>L'industrie du cosmétique</i> .....               | 40                                          |
| 2.1.1. Le secteur .....                                   | 40                                          |
| 2.1.2. Challenges RSE .....                               | 41                                          |
| 2.1.3. Les acteurs du secteur .....                       | 43                                          |
| 2.2. <i>Le groupe Clarins</i> .....                       | 44                                          |
| Responsabilité environnementale .....                     | 46                                          |
| Responsabilité sociale.....                               | 47                                          |
| Responsabilité économique .....                           | 47                                          |
| 2.3. <i>Comment Clarins communique sa RSE ?</i> .....     | 50                                          |
| 3. ÉVALUATION DE LA COMMUNICATION RSE DE CLARINS .....    | 57                                          |
| 4. ÉTUDE QUALITATIVE.....                                 | 58                                          |
| 4.1. AVIS D'EXPERTS .....                                 | 58                                          |
| 4.2. FOCUS GROUPS.....                                    | 66                                          |
| <b>RECOMMANDATIONS .....</b>                              | <b>72</b>                                   |
| RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES .....                        | 72                                          |
| <i>Réseaux sélectionnés</i> .....                         | 72                                          |
| <i>Fond</i> .....                                         | 73                                          |
| <i>Forme</i> .....                                        | 74                                          |
| <i>Interactivité</i> .....                                | 74                                          |
| RECOMMANDATIONS : CAS CLARINS .....                       | 76                                          |
| <i>Réseaux sélectionnés</i> .....                         | 76                                          |
| <i>Facebook</i> .....                                     | 76                                          |
| <i>LinkedIn</i> .....                                     | 76                                          |
| <i>Recommandations communes aux réseaux sociaux</i> ..... | 77                                          |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                   | <b>78</b>                                   |
| <b>LIMITES ET RECHERCHES FUTURES .....</b>                | <b>79</b>                                   |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>                                 | <b>81</b>                                   |
| <b>ANNEXES .....</b>                                      | <b>ERREUR ! LE SIGNET N'EST PAS DEFINI.</b> |

## INTRODUCTION

Il est incontestable que depuis plusieurs années, nous entendons de plus en plus parler du développement durable. Que ce soit dans les écoles, dans les programmes politiques, aux sommets internationaux, etc., les enjeux du développement durable sont au centre de nombreuses discussions et suscitent l'intérêt croissant des consommateurs, si bien que certains orientent leur choix en fonction de ces enjeux. Conscientes de ces attentes, de nombreuses entreprises prennent davantage en considération leur impact sociétal (concept plus connu sous le nom de responsabilité sociétale des entreprises ou RSE), s'engagent à en atténuer les effets pervers et communiquent leur RSE.

Aujourd'hui, les réseaux sociaux sont de plus en plus utilisés par les entreprises afin de communiquer leurs RSE. Ces derniers sont de puissants outils de communication et de marketing. En raison de la complexité de ces plateformes et des risques inhérents à toute communication, et plus spécifiquement celle de la RSE, nous sommes en droit de nous interroger sur les critères d'une bonne communication RSE sur ces réseaux.

Différentes raisons expliquent le choix de cette problématique. D'abord, nous sommes interpellés par les défis liés à la mondialisation, la protection des ressources naturelles, le changement climatique, les Droits de l'Homme et du travailleur ainsi que la réponse des parties impliquées. Ensuite, nous mesurons l'omniprésence des réseaux sociaux dans notre société de l'information et de leurs rôles dans la modulation des comportements du consommateur. Aussi, en tant que citoyens responsables, nous sommes attentifs sur les mesures prises par les entreprises et la manière dont elles les rendent publiques. Nous avons facilement établi le lien entre la responsabilité sociétale des entreprises et la communication de leurs engagements sur les réseaux sociaux.

Dans un premier temps, nous décrirons l'émergence du concept de développement durable qui conduit à l'avènement de la responsabilité sociétale des entreprises. Après avoir analysé la motivation et les bénéfices d'une démarche impliquée, nous nous centrerons sur la communication des mesures engagées par les entreprises, en nous intéressant aux raisons mêmes qui la motivent, ainsi qu'aux avantages qu'elle peut générer. Une synthèse de trois

approches de la communication de la RSE sur les réseaux sociaux nous conduira à élaborer un modèle intégrant les prérequis d'une communication efficace.

Dans un deuxième temps, après avoir cerné son secteur d'activité et ses principaux concurrents, nous nous pencherons sur la stratégie de communication RSE de Clarins sur les réseaux sociaux. Finalement, à la lumière des avis d'experts et de consommateurs rencontrés dans le cadre d'études qualitatives, nous serons en mesure de définir des recommandations managériales sous forme de modèle final, de nature à améliorer cette communication de manière générale, et pour Clarins en particulier.

## Partie I : REVUE DE LITTÉRATURE

### CHAPITRE I : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

*Avant de se pencher sur la responsabilité sociétale des entreprises et sur la communication des engagements sociétaux sur les réseaux sociaux, il semble important de se concentrer sur le développement durable. Le concept de responsabilité sociale des entreprises découlant directement du développement durable, il est intéressant d'évoquer l'origine de ce dernier.*

#### Origine

En 1968 fut fondé le Club de Rome, un organisme composé de différents scientifiques, économistes, fonctionnaires et industriels. Soucieux des problèmes liés à la croissance démographique, le Club de Rome confie à Dennis Meadows, à l'époque professeur au Massachusetts Institute of Technology, une étude portant sur les risques de cette croissance.

Publié sous le nom de « Halte à la croissance », ce rapport s'articule autour des divers paramètres modélisant la croissance économique et démographique en cette période de croissance appelée les Trente Glorieuses. Les conclusions de ce rapport ont interpellé le monde, notamment à l'évocation d'une possible pénurie des ressources si la croissance devait perdurer sans fin. Cette pénurie entraînerait un déclin considérable de la qualité de vie pour des millions de personnes. Pour éviter une telle éventualité, le Cercle de Rome suggère vivement d'adopter des comportements plus écologiques et durables.

Presque vingt ans plus tard, en 1987, un autre ouvrage voit le jour : Notre avenir à tous (plus communément appelé « Rapport Brundtland »). Rédigé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, un organe des Nations Unies, ce rapport examine les problèmes critiques liés à l'environnement et au développement démographique. C'est au sein même de ce rapport que l'on retrouve l'origine du terme « développement durable », alors défini comme :

*« Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (Our Common Future, 1987).*

En 1992 se tient à Rio de Janeiro une conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (également connue sous le nom de Sommet de la Terre), ayant pour but de

fonder un programme d'action pour le XXI<sup>e</sup> siècle (Agenda 21) lié aux enjeux environnementaux et sociaux. L'évènement, qui réunit par ailleurs 110 chefs d'État, s'articule principalement autour de la notion de développement durable. Plusieurs des 27 principes de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement font référence et apportent une précision au concept de développement durable :

*« Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément. »* (Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, principe 4).

Par la suite, les nombreux sommets liés aux enjeux environnementaux, sociaux voire économiques tels que la conférence des Nations Unies sur les changements climatiques de Kyoto (1997), le Sommet de Johannesburg (2002), la conférence de Copenhague sur le climat (2009) et la conférence de Cancún sur le climat (2010) incorporent le concept de développement durable et le définissent comme l'un des défis majeurs à relever aujourd'hui et à l'avenir.

### **Contexte actuel**

Tout d'abord, il semble important de souligner que plus de 30 ans après sa parution, la définition du développement durable telle que présentée dans le Rapport Brundtland reste universellement reconnue (Nations Unies, 2018).

Néanmoins, en septembre 2015, après deux années de négociation entre les gouvernements et les sociétés civiles, l'Assemblée Générale des Nations Unies met en place le Programme de Développement Durable à l'horizon 2030. Ce programme, adopté par les 193 États membres des Nations Unies le 1<sup>er</sup> janvier 2016, définit *« une série complète d'objectifs et de cibles à caractère universel, qui sont ambitieux, axés sur l'être humain et porteurs de changement. Nous nous engageons à œuvrer sans relâche pour que ce Programme soit appliqué dans son intégralité d'ici à 2030 »* (Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, Introduction p.3). Bien que les piliers du développement durable aient souvent été articulés autour des paramètres environnementaux, sociaux et économiques, en l'occurrence la *Triple Bottom Line* (Jacquet & Tubiana, 2006), les 17 objectifs du développement durable



(plus connus sous le terme de SDG<sup>1</sup>) (établis par les Nations Unies s'articulent autour des « 5p : *planet, people, partnership, prosperity, peace* »).

En développant les objectifs de développement durable, aucun acteur de la société n'est mis de côté, cela inclut l'ensemble de la société civile, des entreprises, des ONG et des gouvernements. Ces objectifs ne pourront être atteints que si tout le monde repense sa façon de produire, de consommer et de vivre.

De cette façon, le rôle des entreprises dans la réalisation des SDG est primordial. Les SDG sont de nouveaux standards de durabilité à intégrer au sein des organisations et plus particulièrement des entreprises qui représentent un levier important de création de valeur économique et sociétale.

*« Les entreprises sont un partenaire indispensable au succès des Objectifs de Développement Durable. Elles peuvent y contribuer au travers de leurs activités et nous leur demandons, où qu'elles se trouvent, d'évaluer leurs impacts, de se fixer des objectifs ambitieux et de communiquer sur leurs résultats de manière transparente. »* (Ban Ki-Moon, p.4, SDG Compass).

En intégrant les SDG au cœur de leurs stratégies et de leurs activités quotidiennes, les entreprises pourront (SDG Compass, 2016) : identifier de futures opportunités, accroître la valeur de la RSE, renforcer les relations avec les parties prenantes et accompagner les politiques, stabiliser les marchés et les sociétés et utiliser un langage commun et des objectifs partagés.

*Il est évident que les entreprises ont un impact considérable et un rôle à jouer dans le développement durable. Après nous être intéressés à son émergence et son importance aujourd'hui, nous allons découvrir comment les entreprises le prennent en considération par le biais de la responsabilité sociétale qu'elles définissent.*

## CHAPITRE II : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

### Définition de la RSE

Le concept de responsabilité sociétale d'une entreprise est un concept large qui a évolué au fil des années et qui suscite de nombreux débats.

---

<sup>1</sup> Sustainable Development Goals

Voir annexe 1 – Objectifs du Développement Durable

La première définition de la responsabilité sociétale d'une entreprise a été proposée par Howard Bowen en 1953 dans son livre « Social Responsibilities of the Businessman », il l'a définie comme étant « *une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général* » (Saulquin & Schier, p.58, 2007).

Elle a ensuite été définie par différents pionniers et travaux comme celui de Davis en 1960 et par la pyramide de Carroll en 1991. Parmi les nombreuses définitions de la responsabilité sociétale des entreprises, nous pouvons retrouver celle de Carroll : « *La responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné* » (Carroll, 1979). La pyramide de Carroll est un modèle conceptuel reprenant les obligations des entreprises<sup>2</sup>. Ces obligations sont regroupées en 4 catégories : responsabilités économiques, responsabilités légales, responsabilités éthiques et responsabilités discrétionnaires. Carroll a établi en 1991 une nouvelle conception de son modèle en développant une pyramide qui peut être utilisée comme cadre de référence et d'analyse. Dans cette pyramide, nous retrouvons les 4 types de responsabilités classés selon une certaine hiérarchie et qui s'ajoutent les unes aux autres ; elles ne sont donc pas exclusives mais cumulatives.

Le premier niveau est la responsabilité économique (le fait d'être profitable), ce qui est exigé par la société. Tout comme le premier niveau, la responsabilité légale est également exigée par la société en respectant la loi. La responsabilité éthique prône un comportement éthique car c'est également ce qui est attendu par la société.

Finalement, le sommet de la pyramide est la responsabilité discrétionnaire, ce qui est désiré par la société : agir avec charité et bienfaisance (Golli & Yahiaoui, 2009).

Les organismes publics et entreprises du secteur privé ont également proposé leur définition de la RSE. Retenons notamment celle de la Commission Européenne datant de 2001 : « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* ».

Une nouvelle définition a été proposée en 2011 par la Commission Européenne :

---

<sup>2</sup> Voir annexe 2 – La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises

*« La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base. »* (Commission Européenne p.7, 2011)

La responsabilité sociétale des entreprises a aussi été définie par la norme ISO 26 000, une norme de l'Organisation internationale de normalisation relative à la responsabilité sociétale des entreprises, sous la forme d'un schéma<sup>3</sup> reprenant les 7 questions centrales (ISO, 2019).

### **Motivations de la RSE**

Les motivations d'une entreprise à s'engager dans une démarche RSE sont diverses. Nous allons découvrir les différentes raisons qui peuvent amener les organisations à intégrer une démarche plus durable au cœur de leur stratégie.

Afin de détailler ces motivations, nous allons les classer sous trois différentes catégories : motivation conduite par la valeur, motivation conduite par la performance et motivation conduite par les relations avec les parties prenantes (Maignan et Ralston, 2002).

La première motivation est expliquée par la valeur : une entreprise est affectée en interne par sa philosophie et ses valeurs d'entreprise. Les valeurs et intérêts personnels des dirigeants pour une entreprise plus durable vont fortement influencer le concept de la RSE de par leur autorité (Hemingway & MacLagan, 2004). La culture d'entreprise et le ton donné en amont ont un impact énorme sur le niveau d'engagement en matière de RSE (Lynes & Andrachuk, 2008).

Le second levier principal d'une pratique RSE est la performance ; l'entreprise s'implique dans une démarche RSE afin d'améliorer sa compétitivité et ses bénéfices. De nombreux bénéfices découlent de l'engagement dans une démarche RSE. La RSE est une pratique qui vise à identifier et améliorer les opportunités et les risques d'une organisation dans sa prise de décision, son impact social, son empreinte environnementale et son management. Remettre en

---

<sup>3</sup> Voir annexe 3 – La responsabilité sociétale (ISO 26 000, 2010)

question le fonctionnement d'une entreprise et trouver des leviers d'amélioration ont bien évidemment un coût, mais cela mène à une amélioration des processus internes et, à long terme, de l'entreprise et de sa performance financière. Selon un rapport français sur la responsabilité sociétale des entreprises et la compétitivité, « on observe un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas » (Benhamou & Diaye, 2016). S'engager dans une démarche RSE va de ce fait améliorer l'image de l'entreprise, la confiance des consommateurs et la fidélité de ceux-ci. Cette démarche permet également de concevoir l'entreprise de l'intérieur et de l'extérieur, ce qui à terme, sera un levier global d'amélioration.

La troisième et dernière motivation concerne les relations avec des parties prenantes (Maignan et Ralston, 2002). Les influences externes vont être les motivations principales de l'entreprise à s'engager dans une démarche responsable et éthique. On entend par parties prenantes l'ensemble des personnes ayant un intérêt dans les activités de l'entreprise, comme les fournisseurs, les actionnaires, la communauté, les pouvoirs publics, les clients, les syndicats et les ONG. En fonction de leur pouvoir, de l'urgence et de leur légitimité, les parties prenantes vont être classées de façon différente par les entreprises afin de savoir comment les gérer et quelle relation entretenir avec chaque groupe (Mitchell, Agle, Wood, 1997). De nos jours, les entreprises sont soumises à de nombreuses pressions venant de leurs parties prenantes. Cette pression peut venir de différents acteurs et s'exprimer sous plusieurs formes. Afin de répondre à ces pressions et satisfaire les demandes des parties prenantes, les entreprises doivent réagir et mettre en place des politiques durables. Nombreuses sont les entreprises qui ont peur et craignent une réaction négative de leurs parties prenantes. Elles accordent donc de l'importance à la RSE afin d'éviter tout problème ou scandale.

### **Bénéfices de la RSE**

*À présent, il semble intéressant de se pencher sur les différents avantages dont une entreprise peut bénéficier lorsqu'elle s'engage dans une démarche responsable.*

*Les bénéfices liés à la communication de cette démarche responsable seront, quant à eux, abordés dans le prochain chapitre.*

### Bénéfices externes à l'entreprise

L'image qu'une entreprise véhicule représente indéniablement le principal avantage à s'engager dans une démarche responsable. Nous nous pencherons davantage sur ce point dans la partie « Communication RSE ». Adopter une politique durable et responsable permettra de se différencier des concurrents et donc de profiter d'un avantage compétitif (Hillenbrand & Money, 2007). Une entreprise peut être considérée comme précurseur dans son domaine en inventant une nouvelle technologie permettant notamment de mieux recycler ou d'utiliser plus de ressources responsables (Gupta, 2012). Améliorer les produits ou services pour qu'ils soient durables et éthiques va également permettre d'améliorer la qualité et de réduire les coûts en ayant par exemple une meilleure utilisation des ressources, une chaîne de production plus courte ou un meilleur recyclage des déchets.

### Bénéfices internes à l'entreprise

En interne, la RSE va influencer la motivation des employés en enrichissant la gestion des ressources humaines et en impliquant les salariés au cœur de la performance. Un management avec des valeurs fortes et qui fait sens aux employés va augmenter la motivation et la loyauté de ceux-ci. Une entreprise avec des engagements responsables va attirer de nouveaux talents et retiendra les bons travailleurs (Mullerat, 2010). Le personnel veut travailler dans une entreprise qui a une bonne réputation et qui a un sens dans le monde d'aujourd'hui ; il veut se donner une certaine honorabilité. Les organisations qui appliquent une politique durable du personnel et améliorent les pratiques de travail et la protection des travailleurs se distinguent par une baisse de l'absentéisme, de la rotation du personnel et des erreurs de travail (Ksiezak, 2016)

Un autre avantage mis en avant lors d'une pratique RSE en entreprise découle du respect pour les lois et les régulations en application sur le territoire concerné. En effet, en adoptant des politiques responsables, une entreprise va s'appliquer pour respecter les lois en vigueur. De cette manière, l'entreprise ne s'expose à aucun risque légal étant donné que le cadre légal a déjà été fixé et régulé (Sprinkle & Maines, 2010).

De plus, être socialement responsable et posséder certains standards ou certifications internationales vont permettre de s'implanter sur de nouveaux marchés où ces certificats sont obligatoires à l'entrée (Mullerat, 2010).

Réfléchir et repenser son business de façon responsable et durable va aussi permettre à une entreprise de mitiger ses risques et d'être proactif dans sa gestion. Placer la RSE au cœur de sa

stratégie permet de remettre en question le management et les dangers auxquels l'entreprise est exposée (Strandberg, 2016)

On comprendra aisément que ces différents avantages, associés à l'intérêt croissant manifesté par les investisseurs pour les entreprises responsables, contribuent à la mise en valeur de ces acteurs. De plus, la société engagée dans une perspective éthique et durable bénéficiera d'une stabilité boursière renforcée par une volatilité de ses titres à la baisse (Mullerat, 2010).

Ainsi, à la lumière de ces nombreux avantages, s'impliquer dans une démarche responsable et adopter un management éthique contribuent à améliorer la performance économique et la motivation des travailleurs.

*Il est évident que la RSE représente aujourd'hui un réel enjeu pour les entreprises car celles qui s'engagent dans une démarche durable doivent continuer à être profitable économiquement tout en limitant tant leur impact environnemental que social, et ce, de façon à s'aligner sur les attentes de leurs parties prenantes. Que ce soit pour une question de valeurs d'entreprise, pour être plus performantes ou pour établir de bonnes relations avec leurs parties prenantes, les entreprises qui se lancent dans des démarches responsables profiteront par ailleurs de différents avantages tant internes qu'externes.*

### CHAPITRE III : LA COMMUNICATION RSE

*À présent, il est important de se demander si une entreprise doit communiquer sa démarche durable ou non. Pour répondre à cette question, nous allons analyser les raisons pour lesquelles une entreprise communique sa RSE tout en identifiant les différents outils communicationnels s'offrant à elle. Aussi, nous apporterons quelques recommandations aux entreprises désireuses de communiquer un message RSE de la meilleure des façons possibles. Nous aborderons également les risques et raisons pour lesquelles une entreprise pourrait ne pas communiquer ses engagements sociétaux. Enfin, nous nous pencherons sur l'une des dérives de la communication RSE : le greenwashing.*

#### **Définition**

La communication RSE (ou communication sociétale) peut être définie comme étant :

*« L'ensemble des activités de communication, quel qu'en soit le support, délivrant un message au sujet des engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une organisation (entreprise, marque, etc.) » (Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, p. 75, 2012).*

La communication RSE permet donc à une entreprise quelconque de partager au grand public ses efforts réalisés en termes de performances sociales, environnementales et économiques. La stratégie de communication utilisée par l'entreprise est d'ailleurs déterminante pour générer une attitude positive chez le consommateur à l'égard de l'entreprise et de ses engagements RSE (Stanaland, Lwin, and Murphy, 2011).

### **Communiquer ou non ?**

Le contexte autour de la RSE ayant largement évolué, les entreprises communiquent davantage publiquement leur RSE, et ce, de façon plus transparente. Qui plus est, la relation avec les parties prenantes a également évolué. Comme l'affirme Perrini (2005), les parties prenantes sont moins naïves qu'elles ne l'étaient auparavant, lorsqu'elles considéraient alors une entreprise comme étant « éthique » à la simple publication de ses engagements sociétaux. Aujourd'hui, les entreprises sont davantage dans une approche « impliquez-moi », où elles cherchent à interagir avec les parties prenantes dans le but d'être efficacement responsables tout en répondant à leurs attentes.

À présent, il ne s'agit plus de communiquer sa RSE dans le seul but de se défendre face aux pressions et allégations des parties prenantes ; c'est devenu une démarche offrant de réelles opportunités de marché. Cependant, le revers de la médaille est qu'il existe une multitude de risques lorsqu'il s'agit de communiquer sa RSE. De ce fait, il semble intéressant de se poser la question « *faut-il communiquer ou non sa RSE ?* » tout en analysant les différentes opportunités mais aussi les risques liés à cette communication.

### **Pourquoi communiquer ses engagements RSE ?**

Supposons qu'une entreprise s'est engagée dans des démarches durables visant à améliorer son impact tant environnemental que social. Cette entreprise peut bénéficier d'avantages considérables si elle communique de façon transparente et objective ses engagements et son impact à l'ensemble de ses parties prenantes.

### **Image d'entreprise**

À la suite de l'engouement croissant des consommateurs vis-à-vis des engagements sociétaux (Pickett-Baker et Ozaki, 2008), la politique responsable d'une entreprise impactera directement l'image qu'elle véhiculera. De nombreuses études affirment en effet que les entreprises

activement engagées dans des causes durables génèrent une attitude positive au sein des consommateurs. Selon une étude récente, réalisée par le cabinet d'expertise comptable et d'audit DenJean Associés en février 2018, l'engagement sociétal des entreprises renforce positivement l'image d'entreprise pour 88 % de la population française (DenJean Associés, 2018). À l'inverse, la presque totalité (97 %) de l'échantillon répondant à cette étude serait prête à tourner le dos aux entreprises s'adonnant à des pratiques dégradantes tant vis-à-vis de l'environnement que vis-à-vis de la société.

Compte tenu du fait que l'entreprise renforce son image en communiquant ses engagements durables à ses parties prenantes (Bruchel & Cook, 2006), Schlegelmilch et Pollach (2005) ont établi un modèle cyclique (voir annexe 2 – Un cadre pour la communication éthique de l'entreprise) permettant à chaque entreprise de renforcer son image d'entreprise par le biais de la communication de ces engagements. Ainsi, pour refléter l'image qu'elle désire véhiculer, l'entreprise doit fournir des efforts comportementaux et les communiquer à ses parties prenantes. Selon Schlegelmilch et Pollach (2005), il y va de l'intérêt de l'entreprise de répéter ce cycle afin de constamment améliorer l'image qu'elle véhicule.

En outre, communiquer ses engagements sociétaux permet également aux parties prenantes de se familiariser avec les valeurs de l'entreprise, ce qui, à terme, génère une attitude positive (Menon & Kahn, 2003).

### **Comportement d'achat du consommateur**

L'attrait des consommateurs envers les entreprises durablement engagées (Lichtenstein, Drumwright, & Braig, 2004) va bien entendu influencer leur comportement d'achat (Bhattacharya & Sen, 2004). Ce phénomène peut s'expliquer par différentes raisons, telles que la valeur ajoutée que peut apporter la communication RSE à l'entreprise ou la capacité à rendre le message plus crédible et, par conséquent, réduire le scepticisme des consommateurs. Selon une récente étude réalisée par Nielsen (The Nielsen Global Survey on Corporate Social Responsibility, 2014), les consommateurs du monde entier sont prêts à payer davantage pour un produit ou un service proposé par une entreprise socialement responsable. Les résultats de l'étude montrent que plus de 60 % des consommateurs d'Asie et d'Amérique du Sud sont prêts à payer plus cher pour un produit provenant d'une entreprise durable, contre respectivement



40 % et 42 % pour l'Europe et les États-Unis. Any Fenton, leadeuse mondiale du développement public et de la durabilité chez Nielsen affirme :

*« Les consommateurs du monde entier disent haut et fort que l'objectif social d'une entreprise est l'un des facteurs qui influencent les décisions d'achat »* (Any Fenton - Nielsen, 2014).

En résumé, il est indéniable que communiquer ses engagements durables permet à chaque entreprise de bénéficier d'avantages considérables. L'intérêt grandissant des consommateurs ainsi que de toutes les autres parties prenantes vis-à-vis des enjeux durables ne peut qu'être une opportunité à saisir pour les entreprises en s'engageant, mais aussi et surtout, en rendant public leurs engagements tant sociaux qu'environnementaux. Il y a effectivement une tendance à ce que les entreprises engagées dans un des enjeux durables voient leur image positivement impactée par ces comportements, et ce, tout en attirant davantage de consommateurs. De plus, en adoptant une vision durable, une entreprise sera vue positivement pour son engagement mais aussi pour son influence sur les autres acteurs du secteur qui devront agir de la même façon afin de rester compétitif. Cela permet de créer une image de marque solide en accord avec les attentes des parties prenantes tout en établissant une relation de confiance sur le long terme (Galbreath, 2009).

Pourtant, malgré ces différentes opportunités, de nombreuses entreprises ont exprimé une certaine méfiance à l'idée de communiquer leur RSE (Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010). En effet, si l'adoption d'une stratégie de communication responsable peut apporter de nombreux avantages aux entreprises, elle peut également générer plusieurs risques.

Premièrement, lorsqu'une entreprise opte pour une stratégie de communication responsable, elle va inévitablement générer certaines attentes au sein de ses parties prenantes (Schlegelmilch B.B. et Pollach I, 2005). De ce fait, ces dernières se montreront plus critiques face aux entreprises qui communiquent leur RSE par rapport à celles qui s'en abstiennent (Swaen V. et Vanhamme J, 2004). Une entreprise ayant opté pour une stratégie de communication proactive (communiquant fréquemment à propos de ses engagements RSE) sera davantage critiquée par ses parties prenantes qu'une entreprise optant pour une stratégie de communication réactive (Lutz et Weitz, 2009). Kotler et Lee (2008) conseillent par ailleurs aux entreprises qui s'engagent dans des causes responsables de laisser les autres parler des bonnes actions qu'elles mènent (*do good and let others talk about it*).

La façon dont les consommateurs peuvent percevoir la communication responsable d'une entreprise constitue également un risque à prendre en considération. En effet, une stratégie de communication responsable peut très vite être sujette au scepticisme et au cynisme des consommateurs qui s'interrogent sur les motivations réelles de l'entreprise à s'engager dans une cause durable. Néanmoins, la communication responsable est souvent mieux reçue par les parties prenantes lorsqu'une entreprise s'est lancée dans des engagements durables expliqués par des motivations intrinsèques<sup>4</sup> plutôt qu'extrinsèques<sup>5</sup> (Forehand et Grier 2003 ; Yoon et al. 2006).

La crainte voire le risque de communiquer des informations confidentielles représente également l'une des raisons pour lesquelles certaines entreprises ne souhaitent pas communiquer leur RSE (Duong, 2004).

En conclusion, malgré les risques potentiels, il semble évident que communiquer sa RSE soit la stratégie à adopter compte tenu des opportunités résultantes de cette démarche. En effet, en plus d'améliorer son image de marque, une entreprise communiquant sa RSE va créer une relation de confiance avec ses parties prenantes tout en influençant la décision d'achat des consommateurs en sa faveur. Qui plus est, cette démarche peut influencer les concurrents à s'engager dans des démarches sociétales. Il est par ailleurs certain que les informations communiquées à propos de la RSE d'une entreprise doivent être fondées, objectives et mesurées, sans quoi l'entreprise s'exposera davantage aux risques cités précédemment. Nous allons de ce fait définir les pratiques à mettre en place pour améliorer la qualité du contenu communiqué.

### **Que faut-il communiquer ?**

L'étude publiée par Shuili Du, C.B. Bhattacharya et Sankar Sen (2010) affirme que le contenu communiqué doit pouvoir s'articuler autour de 4 éléments suivants :

1) **L'engagement** de l'entreprise à l'égard d'une cause durable, peu importe la forme de celui-ci (donations, ressources de l'entreprise allouées à cet engagement, etc.), doit être communiqué tout en intégrant trois composantes clés : la valeur de l'input, la durabilité de cet engagement et la cohérence de l'input (Dwyer et al. 1987).

---

<sup>4</sup> Désir réel de l'entreprise à contribuer au bien-être sociétal.

<sup>5</sup> Engagements expliqués par la recherche de performances économiques

Par exemple, dans la section « Notre engagement pour la planète » du site internet Caudalie, nous pouvons lire : « *Depuis 2012, Caudalie est membre du réseau “1% for the Planet” et reverse à ce titre 1 % de son chiffre d'affaires mondial à des associations pour la protection de l'environnement. En tant que premier contributeur européen et premier contributeur beauté mondial, Caudalie aura planté plus de 8 millions d'arbres dans 8 pays d'ici 2021.* ».

Il est par ailleurs important de souligner qu'un engagement de longue durée à l'égard d'une cause sociétale est plus susceptible d'être perçu comme une préoccupation réelle de l'entreprise souhaitant améliorer le bien-être public. En effet, les engagements et campagnes communicationnelles à court terme sont davantage perçus comme un moyen de profiter d'une cause durable pour améliorer le profit de l'entreprise (Du et al, 2009).

2) Les **raisons et motivations** pour lesquelles l'entreprise souhaite s'engager dans une voire plusieurs causes durables doivent également être communiquées. S'engager dans de telles démarches peut s'expliquer par deux principales motivations (Maignan and Ralston 2002) : la motivation intrinsèque de l'entreprise à agir durablement (comme Patagonia, dont la mission est « *Notre entreprise existe pour sauver notre planète* » ) et la motivation extrinsèque, expliquée par la recherche de performances économiques (comme le groupe LVMH, qui explique : « *Ainsi la préservation de l'environnement est, pour LVMH, bien plus qu'une obligation : elle est un impératif, un moteur de compétitivité (...) Un moteur de compétitivité car la prise en compte de l'environnement dans tous nos process de production les rend plus fiables, nous conférant ainsi un avantage concurrentiel* »). Selon Forehand et Grier (2003), la reconnaissance de motivations extrinsèques renforcerait la crédibilité de la communication RSE, ce qui atténue le scepticisme des parties prenantes. Par conséquent, une entreprise devrait mettre l'accent sur la convergence des intérêts sociaux et commerciaux, en reconnaissant que ses efforts en matière de RSE sont bénéfiques pour elle ainsi que pour le bien-être collectif (Porter et Kramer 2006). L'Oréal illustre parfaitement ce concept : « *Nos engagements en matière de responsabilité nous permettent à la fois d'inscrire notre succès dans la durée et d'avoir un impact positif sur l'environnement et sur la société* » (L'Oréal, Rapport avancement 2017).

3) Communiquer l'**impact et le résultat des actions** menées par l'entreprise permet également d'améliorer l'efficacité de la communication RSE. En effet, communiquer l'impact sociétal rend le message plus factuel et permet donc de le crédibiliser (Sen et al, 2009). Par ailleurs, l'impact sociétal communiqué influence la façon dont les consommateurs perçoivent

l'entreprise (Du et al. 2009). Par exemple, Pampers s'était socialement engagé en lançant l'action « 1 pack = 1 vaccine », où chaque pack de Pampers acheté offrait un vaccin antitétanique aux femmes enceintes dans les pays en développement afin d'éviter que leurs enfants ne souffrent d'une forme de tétanos frappant les nouveau-nés. Nous pouvons clairement identifier l'impact sociétal de cette action dans le titre de cette campagne.

4) La communication sociétale doit également refléter une certaine **congruence, adéquation** entre l'activité principale de l'entreprise et l'enjeu sociétal dans lequel l'entreprise s'engage. En effet, les parties prenantes considèrent qu'une entreprise doit préférablement s'engager dans un enjeu ayant un certain lien avec son activité (Cone, 2007). Nous pouvons de ce fait reprendre l'exemple de Pampers, dont les produits sont destinés aux bébés (et donc vendus aux parents). Leur action « 1 pack = 1 vaccine » est destinée aux mères afin de préserver la santé de leurs enfants, il y a donc une certaine logique entre l'activité principale de Pampers et cette action sociale.

Par ailleurs, selon Sonia Bonus (2016) (MOOC « Communiquer la responsabilité sociétale des entreprises », V. Swaen), responsable du développement durable au sein de Danone, la communication relative à la responsabilité sociétale des entreprises doit contenir quatre attributs.

Tout d'abord, le message communiqué doit impérativement être **crédible**. Pour ce faire, le contenu du message doit représenter un réel engagement de la part de l'entreprise à l'égard du développement durable, et ce, en étant idéalement appuyé par un tiers, voire même certifié par le biais d'une labélisation délivrée par une ONG indépendante.

Par après, il est évident que le contenu communiqué doit être **pertinent**. Un contenu pertinent doit tout d'abord satisfaire aux attentes des clients. En effet, comme évoqué précédemment, les consommateurs prennent davantage en considération la dimension durable dans leur décision d'achat. Les entreprises doivent donc s'aligner sur les attentes des consommateurs en leur communiquant un message à la hauteur de leurs attentes. Par ailleurs, il est impératif que la communication RSE soit liée au « core business » de l'entreprise plutôt qu'à ses activités secondaires. Cela démontre que l'entreprise comprend effectivement les responsabilités qu'elle doit endosser.

Ensuite, l'entreprise doit pouvoir **se différencier** par le biais de sa communication RSE, notamment vis-à-vis de ses concurrents. Pour cela, il est important que l'entreprise soit engagée dans des causes différentes de celles de ses concurrents afin de créer un avantage différentiel. Enfin, pour qu'une communication soit efficace, il est important que le contenu communiqué soit **éligible**. Il est en effet vital que les interlocuteurs reconnaissent et comprennent facilement le message pour qu'ils se sentent concernés par les causes et recommandations liées à cette communication responsable.

En conclusion, une entreprise a tout intérêt à poser des actions durables en lien avec son secteur d'activité et à le communiquer de façon crédible et pertinente.

### **Outils de communication RSE**

À présent, il semble intéressant de se pencher sur les différentes options s'offrant aux entreprises désireuses de communiquer leurs engagements durables.

Les entreprises peuvent utiliser de nombreux canaux de communication interne ou externe tels que les auto-déclarations, les rapports sociaux et de développement durable, les audits sociaux, les codes de conduite, la publicité, les réseaux sociaux, les labellisations sociales et environnementales (à inclure dans le packaging du produit par exemple), etc. Notre question de recherche portant essentiellement sur les réseaux sociaux, nous nous pencherons davantage sur ces outils utilisés par de nombreuses entreprises pour communiquer leur RSE

### **Greenwashing**

Aujourd'hui, lorsqu'une entreprise cherche à communiquer les attributs d'un produit ou d'un service considéré comme « eco-friendly » ou « green », le contenu du message doit être prouvé et refléter la réalité. Dans certains cas cependant, des entreprises s'adonnent à des pratiques malhonnêtes à l'heure de communiquer leurs engagements, et ce, dans l'optique de bénéficier des avantages expliqués précédemment. Aujourd'hui, le lien est vite établi entre ce genre de pratiques et ce que l'on appelle le « greenwashing » ou « écoblanchiment » en français.

Le concept de greenwashing peut être défini comme : *“Une stratégie de communication et de marketing adoptée par des entreprises ou autres organisations. Elle consiste à mettre en avant des arguments écologiques pour se forger auprès du public une image écoresponsable, alors que la réalité des faits ne correspond pas, ou insuffisamment, à la teneur explicite ou implicite des messages diffusés.”* (E-rse, la plateforme de l'engagement RSE et développement durable).

### Le greenwashing aujourd'hui : comment l'identifier

À la suite de l'augmentation du nombre de cas de « publicités greenwashing », de nombreuses organisations telles que TerraChoice, Greenpeace ou EnviroMedia ont établi des guides permettant d'identifier certains critères qu'une publicité mensongère peut contenir. Nous remarquons une certaine convergence quant à ces signes alarmants tels que l'utilisation abusive de la couleur verte ou le choix du vocabulaire utilisé.

Selon Futtera et son Guide du Greenwashing, 10 signes possibles de Greenwashing peuvent être identifiés dans un discours RSE :

1. L'utilisation de **mots flous**, n'ayant pas de définition claire ("*éco-responsable*" par exemple) ;
2. La présence de produit vert issu d'une entreprise qui **ne l'est pas** (des ampoules « *basse consommation* » fabriquée par des enfants) ;
3. L'usage d'**images suggestives** (images vertes, fleurs sortant d'un pot d'échappement, etc.) ;
4. L'usage de **slogans abusifs** ("*tout est bon*", "*énergie propre*", etc.) ;
5. Le fait de se considérer comme **premier de la classe** alors qu'on est juste « *moins mauvais* »
6. Le manque de **crédibilité** (donner une image verte à un produit dangereux)
7. L'utilisation d'**eco-volapuk** : l'utilisation d'un jargon uniquement compréhensible ou vérifiable par des scientifiques
8. La reconnaissance provenant d'**amis imaginaires** : il s'agit d'un label qui semble avoir été attribué par un tiers indépendant alors qu'en vérité il est tout simplement faux, inventé.
9. L'**absence de preuve** : qu'est-ce qui peut prouver que c'est vrai ?
10. La **contre-vérité** : une information ou un slogan étant tout simplement un pur mensonge

### Le greenwashing aujourd'hui : comment l'éviter<sup>6</sup> ?

Toujours selon Futtera et son Guide du Greenwashing, il « suffirait » pour une entreprise quelconque voulant promouvoir ses activités responsables de suivre 6 étapes afin de se débarrasser, ou du moins de diminuer le risque d'exposition au greenwashing.

Ces 6 étapes et une brève explication se trouvent en annexes.

---

<sup>6</sup> voir annexe 4 – Le greenwashing aujourd'hui : comment l'éviter ?

## CHAPITRE IV : COMMUNIQUER SA RSE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Comme évoqué précédemment, les réseaux sociaux sont désormais un outil de communication pouvant être utilisé par les entreprises souhaitant faire part de leurs engagements RSE. Après avoir analysé l'évolution d'Internet, l'utilité des réseaux sociaux et également leur impact sur le comportement du consommateur, nous tenterons de répondre à ces différentes questions :

- *Pourquoi communiquer sa RSE sur les réseaux sociaux ?*
- *Quels sont les risques et challenges lorsqu'une entreprise communique sa RSE sur cet outil ?*
- *Sur quels réseaux sociaux communiquer sa RSE ?*
- *Comment communiquer sa RSE sur les réseaux sociaux ?*

### **L'origine des réseaux sociaux – le web 2.0**

En évoluant de façon importante ces dernières années, le Web 2.0 a amené un nouveau moyen de communication : les réseaux sociaux. Afin de comprendre pourquoi et comment les réseaux sociaux ont pris une telle place dans notre quotidien ainsi que dans celui des entreprises, nous allons nous intéresser à l'évolution d'Internet.

Le point de départ de cette évolution se trouve au début des années 90, à l'époque du web traditionnel. Il s'agit d'un site web statique d'informations et de documentations où l'interaction et l'échange avec les utilisateurs sont très faibles. La communication se fait principalement par e-mail ou forums, le but premier est de donner accès à du contenu en ligne et de présenter des produits. L'explosion de la bulle Internet en 2001 a changé l'histoire de l'Internet, en apportant notamment de nombreuses innovations. Les différents auteurs et experts n'arrivent pas à se mettre d'accord pour savoir si le Web 2.0 n'est que la continuité de l'Internet mis en place, dont le rêve depuis le début est de connecter les gens entre eux, ou si le Web 2.0 est une nouvelle phase et une nouvelle version du web qui se différencie complètement du précédent et dont le contenu est complètement différent (Le Deuff, 2007).

Grâce à de nouvelles technologies, le Web 2.0 a donné de nouvelles possibilités à l'utilisateur en le plaçant au centre du web et de l'information (O'Reilly, 2007). Cela a permis de créer un web plus connecté où chaque personne est capable de rajouter et modifier du contenu sans avoir besoin d'expertise ou de compétences en informatique (Anderson, 2007).

Caractérisé par une nouvelle forme d'interactivité, le Web 2.0 permet à l'utilisateur d'être actif et peut à présent créer et développer du contenu, la forme de micro-contenu prend alors tout son sens. En participant et en créant lui-même le contenu, l'utilisateur collabore, contribue, participe dans la communauté et interagit avec les marques. L'attention de l'utilisateur est alors concentrée sur le contenu et les entreprises doivent l'intégrer dans leurs stratégies marketing (O'Reilly, 2007). Le concept d'interaction, de partage et de conversation entre les utilisateurs prend alors une grande place sur le web et de nombreuses plateformes interactives apparaissent. Le Web 2.0 englobe différents types de site web ; ceux avec une forte composante sociale, ceux qui encouragent la création de contenu et ceux dotés de technologies particulières. Il contient de ce fait de nouvelles caractéristiques importantes comme des profils d'utilisateurs incluant leurs données sociodémographiques, la possibilité de créer des connexions entre les utilisateurs, la communication avec d'autres utilisateurs grâce à la messagerie instantanée, la possibilité d'afficher du contenu sous différentes formes (vidéos, photos, blogs, commentaires, évaluations, ...) ainsi que d'autres spécificités plus techniques (Cormode Krishnamurthy, 2008). De nombreuses innovations caractérisent le Web 2.0 comme les wikis, les blogs et les réseaux sociaux (Tregan, 2017). En proposant une nouvelle façon d'utiliser Internet par le biais de technologies utilisables par tous, la place de l'utilisateur et son rôle actif dans la création du contenu a apporté beaucoup de valeur au web d'aujourd'hui qui est devenu interactif et social grâce à l'intelligence collective.

### **Les réseaux sociaux**

Le Web 2.0 a permis la création d'un outil majeur qui a révolutionné la manière de communiquer : les réseaux sociaux. Depuis leur apparition, chacun peut consulter, produire et partager du contenu ainsi que converser avec d'autres utilisateurs. La bulle Internet est alors complètement renversée lorsque le concept de conversation, dialogue et d'échange apparaît. (Cardon, 2011). Les réseaux sociaux peuvent être définis comme « *une communauté d'internautes reliés entre eux en fonction de leurs intérêts, points de vue ou besoins communs, qui favorise l'interaction sociale, la création et le partage d'information. Qu'il s'agisse de Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat ou LinkedIn, les réseaux sociaux permettent d'engager la conversation avec ses cibles.* » (Nuke Suite, 2018)

De nos jours, les réseaux sociaux sont des véritables outils de communication dont on ne peut plus nier l'utilité et l'importance. Leur concept repose sur un principe simple : se créer un profil,



établir des connexions avec d'autres membres, se créer un réseau et augmenter sa visibilité digitale (Dwyer et al, 2007). Cette nouvelle forme de communication attire une cible très large comprenant tant les adolescents que les générations Y et Z, en passant par les membres de la génération X ainsi que les seniors (Spredfast, 2018).

Selon une étude réalisée par Hootsuite (2018), un outil de gestion de réseaux sociaux, il y a 3,196 milliards d'utilisateurs actifs sur les réseaux sociaux et le taux de pénétration s'élève à 42 %, ce qui représente une augmentation de 9 % depuis janvier 2017. En Belgique, la croissance annuelle des utilisateurs actifs est de 9 %. Comme nous le montrent ces statistiques, la présence d'utilisateurs sur les réseaux sociaux augmente chaque année de façon considérable. Comparé aux pays d'Asie et en excluant l'Inde, la Belgique a un taux de pénétration des réseaux sociaux plus faible avec 65 % et 7,50 millions d'utilisateurs. Plus de la moitié de la population belge (57 %) est active sur les réseaux sociaux. Le temps moyen passé sur les réseaux sociaux est de 1 heure et 31 minutes par jour en Belgique, tandis que la moyenne mondiale s'élève à 2 heures et 16 minutes (Hootsuite, 2018). Suite à une enquête réalisée auprès des habitants de la Belgique âgés entre 16 et 74 ans, nous découvrons que « plus de 50 % des Belges vont au moins une fois par jour sur les réseaux sociaux » (Statbel, 2019).

En se plaçant à la première place avec 2,7 milliards d'utilisateurs actifs, Facebook est un important acteur du Web 2.0 et continue d'innover chaque année (Facebook, 2018). YouTube quant à lui est le deuxième réseau social le plus utilisé dans le monde et compte 1,9 milliard d'utilisateurs (Youtube, 2018). Ayant bénéficié d'une croissance importante ces dernières années, Instagram totalise aujourd'hui 1 milliard d'utilisateurs globalement actifs via leurs mobiles (Blog du Modérateur, 2018), et est considéré aujourd'hui comme la plateforme avec le plus haut potentiel (Karott, 2018). Twitter, autre acteur majeur de l'univers digital, actif dans le microblogage, totalise 335 millions d'utilisateurs et se positionne au 17ème rang dans le classement mondial.

Derrière ces 4 acteurs majeurs, on relève des plateformes comme Pinterest, Snapchat et LinkedIn ainsi que les réseaux Whatsapp et Facebook Messenger dédiés à la messagerie instantanée (Hootsuite, 2018).

### **L'impact des réseaux sociaux sur les comportements du consommateur**

Depuis l'apparition du monde digital et notamment des réseaux sociaux, le comportement des consommateurs a évolué. Désormais, le consommateur a la possibilité d'interagir avec l'entreprise. Suite à cette évolution et à la modification du comportement du consommateur, le marketing a été bouleversé par de nouvelles règles, de nouvelles fonctionnalités et a rencontré un besoin de s'adapter. En donnant du pouvoir aux consommateurs, le digital a provoqué une remise en question des techniques du marketing traditionnel et une évolution sur les pratiques commerciales.

De nos jours, le consommateur recherche une communication interactive et bilatérale avec l'entreprise, il veut pouvoir s'exprimer, partager et répondre (Journal du Net, 2019).

Désormais les réseaux sociaux sont aussi utilisés par les utilisateurs pour obtenir de l'information, lire des avis sur un produit ou un service. Le consommateur aura donc la possibilité de se faire influencer par d'autres utilisateurs mais aussi d'influencer d'autres consommateurs lors d'une recherche d'informations pendant le processus d'achat.

Les réseaux sociaux ont permis aux consommateurs de s'exprimer face à des sujets sensibles, de donner leurs avis, de réagir à des faits d'actualité et d'avoir un pouvoir d'influence dans le monde d'aujourd'hui (20 minutes, 2018).

### **Les générations Y et Z**

Suite à une enquête réalisée par Spredfast (Social Audiance Guide, 2018), nous remarquons que tous les réseaux sociaux sont fréquentés majoritairement par la tranche d'âge 18-29 ans, à l'exception de YouTube. De ce fait, il semble intéressant de nous pencher sur les générations Y et Z, générations correspondant à cette tranche d'âge, afin d'analyser leurs comportements.

La Génération Y est constituée de personnes nées entre 1982 et 1995 tandis que la Génération Z est celle qui suit avec les personnes nées à partir de 1996 (Casoinic, 2016).

La Génération Y vient de « Why » en anglais qui représente cette notion de « pourquoi ? », de remise en question des valeurs et contraintes imposées. Cette génération est en quête de sens, de compréhension et n'accepte pas tout ce qu'on lui dit (Intégrez les jeunes dans l'entreprise, 2012). Il en ressort un questionnement sincère afin de comprendre une situation, une règle ou

une finalité. La génération Y est aussi une génération mondialisée grâce, en partie, aux technologies de l'information. Il est aujourd'hui facile de se renseigner, interroger, ou découvrir de l'information au-delà des frontières nationales. Une des caractéristiques principales de cette génération est leur rapport avec les technologies de l'information et de la communication. Appelée aussi « Digital Natives », cette génération est née lors du changement majeur de l'ère du digital. Ils ont donc grandi avec l'usage d'Internet et savent s'adapter facilement aux changements technologiques.

Une autre caractéristique importante de cette génération est la préoccupation environnementale. Les entreprises leur apparaissent davantage centrées sur des intérêts économiques que sur le développement durable (Deloitte, 2015). La transparence et l'authenticité sont des éléments de confiance importants pour les personnes de la génération Y, ils recherchent une relation plus directe et personnelle avec les marques. Cette génération se questionne sur le monde actuel et veut faire changer les choses, ils sont remplis d'espoir (Fournier, 2016).

Le goût pour la technologie et ce questionnement continu sont les deux caractéristiques de cette génération Y (Intégrer et manager la génération Y, 2013).

La Génération Z, quant à elle, est caractérisée par un aspect majeur : l'utilisation d'Internet dès le jeune âge. Cette technologie a amené un caractère global dans cette génération. L'accès aux médias et aux technologies a construit une génération plus globale qui se ressemble, plus que les précédentes générations, autour du globe. De plus, suite à la croissance des blogs, réseaux sociaux et applications mobiles, cette génération va être plus influencée et va modifier le schéma de consommation traditionnel (OC&C, 2019). Ils vont être influencés par des amis ou des célébrités dans leurs choix de consommation.

Cette génération connaît les tendances, se renseigne, recherche et compare l'information. Ils aiment ce sentiment de communauté et veulent y appartenir.

Ce groupe générationnel utilise avec aisance la technologie et les réseaux sociaux. Cela représente une partie importante de leur socialisation. Ils utilisent le web pour avoir accès à de l'information et interagir avec les autres. Ayant grandi dans un environnement sensible à la protection de l'environnement, cette génération accorde de l'attention aux façons durables de consommer et aux circuits courts. Malgré la tendance de la génération Z à aimer faire des

« selfies » et se mettre en avant sur les réseaux sociaux grâce à leurs différents comptes, elle n'est pas tournée sur elle-même, mais au contraire, tournée en permanence vers son environnement tout en étant en interaction avec celui-ci.

La génération Z accorde encore plus d'importance que les générations précédentes aux questions d'éthique et de dimension sociale. Pour résumer, nous remarquons que cette génération est sensible au style, au développement durable, à la singularité, à la flexibilité et à l'origine des produits (OC&C, 2019).

*Aujourd'hui, il semble indéniable que les réseaux sociaux font partie intégrante du quotidien de tout un chacun, et ce, partout dans le monde. Ces outils ont aujourd'hui considérablement changé les habitudes des consommateurs qui désirent établir un dialogue avec les entreprises. De plus, les utilisateurs actifs de ces réseaux sociaux appartiennent principalement aux générations Y et Z, caractérisées par un attrait pour les technologies et le développement durable. Sur base de ces différentes observations, il semblerait stratégique que les entreprises souhaitant communiquer leurs engagements durables intègrent les réseaux sociaux dans leur stratégie de communication.*

### **Pourquoi communiquer sa RSE sur les réseaux sociaux ?**

Comme évoqué précédemment, l'évolution d'Internet a considérablement impacté le comportement du consommateur. Par ailleurs, le Web 2.0 a également modifié la manière dont les entreprises rentrent en communication avec leurs parties prenantes en intégrant par exemple les réseaux sociaux dans leur stratégie communicationnelle (Parveen, Jaafar, & Ainin, 2015).

Néanmoins, à l'inverse des outils classiques de communication comme la presse écrite ou la télévision, la communication sur les réseaux sociaux ne se limite pas à développer et transmettre un message sans que les récepteurs de celui-ci interviennent dans ce processus communicationnel (concept plus connu sous le nom de « one-way communication »). Au contraire, ces plateformes d'échanges digitales favorisent une communication qui va dans les deux sens (two way communication), permettant donc aux récepteurs de réagir à ces messages par le biais de likes, partages, commentaires, etc.

Les entreprises souhaitant communiquer leurs engagements durables peuvent inévitablement tirer bénéfice de cette nouvelle forme de communication. En effet, comme les attentes des parties prenantes en termes de responsabilité sociétale des entreprises changent constamment,

la communication des engagements durables d'une entreprise doit être adaptée et évaluée assez fréquemment (Morsing et Schultz, 2006). Lorsqu'une entreprise souhaite communiquer ses démarches responsables, elle doit aujourd'hui privilégier une approche communicationnelle à deux sens orientée interaction et dialogue avec ses parties prenantes plutôt qu'une stratégie « one way communication » cherchant juste à gérer ses parties prenantes (Cortado et Chalmers, 2016). Morsing et Schultz (2006) affirment notamment qu'il est important pour une entreprise de baser sa relation avec ses parties prenantes sur une certaine interactivité, un dialogue ainsi qu'un engagement mutuel afin d'établir un cadre de transparence.

Alors que les médias traditionnels s'avèrent être de moins en moins performants lorsqu'il s'agit de communiquer sa RSE (Ali et al, 2015), les réseaux sociaux sont donc devenus incontournables dans une stratégie de communication responsable d'une entreprise (Social Media Explorer, 2018) car ils offrent la possibilité de créer un dialogue avec les parties prenantes autour de la RSE, ce qui, à terme, améliore la relation.

De plus, communiquer sur les réseaux sociaux est un atout non négligeable grâce à l'audience touchée par rapport au temps et au coût déployé. Avec seulement un post, un hashtag, ou une photo, une entreprise peut provoquer une prise de conscience et véhiculer une image de marque, des valeurs ou des promesses encore inconnues pour l'ensemble de sa communauté.

### **Risques et challenges**

Les réseaux sociaux ont aussi amené de nouveaux risques et challenges dans la communication d'une entreprise. Que ce soit pour communiquer sur leurs démarches durables ou simplement sur un lancement de produit, les plateformes digitales peuvent apporter certains problèmes aux organisations.

D'un point de vue général, le web a rendu l'information davantage transparente et plus accessible à tous publics. Les stratégies de communication et de marketing doivent donc être cohérentes et cela ne sera possible qu'avec une bonne planification, conception, mise en œuvre et contrôle (Hart et al, 2000). En communiquant sur les réseaux sociaux, les entreprises deviennent vulnérables. Comme dit précédemment, les plateformes digitales ont permis aux consommateurs de créer et de partager tout type de contenu dont des commentaires. Une crise organisationnelle peut alors se créer lorsque ce commentaire se propagera et deviendra viral. (Veil et al, 2011).

En plus des risques majeurs liés à une communication traditionnelle sur les engagements durables (l'exposition aux critiques, le scepticisme du consommateur, ...) et des risques liés à une présence digitale (viralité, confiance, etc.), une entreprise souhaitant communiquer ses engagements durables sur les réseaux sociaux doit être consciente des différents obstacles qu'elle va rencontrer lors de l'élaboration de sa stratégie de communication RSE sur les réseaux sociaux.

Un des challenges majeurs d'une communication RSE est le temps dédié à cette communication. Étant donné que nous nous trouvons maintenant dans une communication bidirectionnelle, il faut prendre le temps de répondre à tous les commentaires et répondre aux questions afin de créer une relation de confiance et engager la discussion (Barefoot & Szabo, 2010). En cas de commentaires négatifs ou nuisibles, l'entreprise ne peut pas les ignorer et les négliger. La gestion efficace de ceux-ci est ce qui prendra le plus de temps (Hennig Thureau et al. 2004). En laissant la liberté à la communauté de s'exprimer et de donner son avis, l'entreprise s'expose à des risques de recevoir des remarques négatives de consommateurs mécontents. Les consommateurs deviennent alors des marketers et des conseillers. Les critiques, positives ou négatives, seront une source d'information précieuse pour les autres consommateurs faisant des achats en ligne, ce qui explique l'importance de la gestion des réseaux sociaux (Ghose, Ipeirotis, & Li 2009). Heureusement, il est possible de transformer ces remarques négatives en une image positive grâce aux réponses fournies aux consommateurs. Les concurrents peuvent eux aussi poster des messages négatifs concernant la RSE et tout comme avec le consommateur, l'entreprise ne pourra pas faire grand-chose afin d'anticiper ces dangers (Cheung, Lee & Thadani, 2009).

En ce qui concerne la communication de démarches responsables, les messages postés sur les réseaux sociaux peuvent être aussi pris avec scepticisme, la réelle motivation peut être aussi remise en question par l'ensemble des parties prenantes et du greenwashing peut être ressenti (Cho & Hong, 2009).

## **Outils**

Après avoir identifié l'intérêt, les avantages et les challenges de communiquer sa responsabilité sociétale sur les réseaux sociaux, il semble important de se poser la question suivante « *Quels réseaux sociaux sont les plus adaptés et les plus pertinents pour communiquer sa RSE ?* ».

De nombreux réseaux sociaux existent aujourd'hui et offrent beaucoup d'opportunités aux entreprises mais certains sont plus favorables à la communication des engagements durables.

Pour répondre à cette question, notre analyse s'est développée autour du « 6th Social Media Sustainability Index » réalisé par Sustainly en 2015 afin de cibler les 3 réseaux sociaux principaux : Twitter, LinkedIn et Facebook. Ce rapport donne un aperçu de la façon dont 475 entreprises mondiales communiquent sur les réseaux sociaux leurs démarches durables. Ce document complet amène de nombreux éléments en termes de communication RSE sur les réseaux sociaux : les erreurs faites par les entreprises, les sujets les plus discutés, un top 100 basé sur plusieurs critères, le nombre de rapports partagés sur les réseaux sociaux, les réseaux sociaux les plus utilisés, etc.

Nous avons choisi de cibler notre analyse sur ces 3 réseaux sociaux étant donné qu'ils occupent le top 3 du classement Social Media Sustainability Index<sup>7</sup> et qu'ils sont le trio<sup>8</sup> gagnant des réseaux sociaux en entreprise (Hootsuite, 2017).

De plus, Cortado & Chalmers (2016) ont observé que Twitter est le réseau social où il y a le plus de contenu RSE généré par entreprises. Cependant, le pourcentage d'interactions avec les utilisateurs concernant des messages RSE est plus élevé sur Facebook. LinkedIn, quant à lui, est une plateforme à ne pas négliger lorsqu'une entreprise souhaite s'impliquer dans une communication sur ses engagements durables.

Afin de comprendre les différences entre chaque réseau social et aussi savoir quel réseau est le plus adapté et le plus pertinent pour communiquer sa RSE, il semble important d'identifier les caractéristiques et de donner un aperçu de chaque plateforme en y intégrant la dimension RSE.

## Twitter

Twitter occupe la première place du classement établi par Sustainly (Social Media Sustainability Index, 2015) et est sans aucun doute le leader en termes de communication responsable. Avec 330 millions d'utilisateurs actifs chaque mois (JDN, 2019), Twitter, créé en 2006, a réussi à rapidement prendre sa place en devenant une des plateformes les plus utilisées. C'est un réseau informationnel sur lequel les utilisateurs écrivent et partagent des messages de maximum 280<sup>9</sup> caractères : les « tweets ». Twitter possède le caractère viral des réseaux

---

<sup>7</sup> voir annexe 5 – CSR Message by Social Media Channel (Sustainly, 2016)

<sup>8</sup> voir annexe 6 – Tableau comparatif : Facebook, Twitter, LinkedIn

<sup>9</sup> 140 caractères initialement

sociaux grâce à ses « retweets » : une fois qu'un message est retweeté, il atteindra directement les 2e, 3e, et 4e follower<sup>10</sup> (Kwak et al., 2010).

Twitter permet la connexion rapide entre utilisateurs, il suffit uniquement de s'abonner à un membre afin de pouvoir interagir avec celui-ci et partager du contenu. De nombreuses façons d'interagir et d'être actif sont disponibles sur Twitter (Lindgreen et al, 2017).

Sur Twitter, nous retrouvons deux 2 moyens de communication différents (Lee, Oh, Kim, 2013) : la communication bidirectionnelle (semblable aux autres réseaux sociaux) qui est la connexion entre les membres, le réseautage, le partage d'informations et d'intérêts et la communication unidirectionnelle (semblable aux médias traditionnels) pour la recherche d'information, d'actualités, etc. Grâce à Twitter, la communication et l'information RSE sont devenues accessibles à un grand nombre de personnes et la façon dont les gens les perçoivent a été modifiée. Selon Etter (2013), les entreprises communiquent davantage via des comptes Twitter spécifiques et dédiés à la RSE qu'avec un compte Twitter général pour la marque. En créant un réseau social où il est possible de s'exprimer, de rentrer en contact avec un grand nombre d'utilisateurs et de partager des messages viraux, Twitter a permis une évolution de la communication responsable.

Selon Araujo & Kollat (2018), le « storytelling »<sup>11</sup> est particulièrement important lors d'une communication RSE sur Twitter. Afin d'atteindre un meilleur engagement et une meilleure diffusion, ils conseillent d'utiliser des émotions et des discours d'aspirations.

## LinkedIn

LinkedIn est un réseau social professionnel créé en 2003 et reposant sur un principe de communauté digitale destinée aux relations professionnelles et commerciales. Cette plateforme compte 610 millions de membres dans le monde dont 40 millions de décideurs (BDM, 2019). LinkedIn est un outil de networking qui permet d'agrandir son réseau, se faire connaître, rentrer en contact avec des gens, faire de nouvelles rencontres, trouver un emploi, recruter des collaborateurs, partager du contenu et une multitude d'autres possibilités dans le domaine professionnel. Selon le Social Media Sustainability Index (2016), LinkedIn se place à la

---

<sup>10</sup> Un follower est un « suiveur » sur Twitter.. Les followers sont les utilisateurs d'un réseau social qui ont choisi de s'abonner au compte d'un autre utilisateur, donc de « suivre » ce dernier. (1min30, n.d)

<sup>11</sup> Le storytelling est une technique commerciale qui consiste à raconter une histoire, c'est-à-dire à ajouter une dimension fictive et rassurante à l'argumentation de vente. (JDN,2019)



deuxième position du classement des plateformes les plus utilisées lorsqu'il s'agit de communiquer ses engagements responsables.

LinkedIn permet de promouvoir ses initiatives et de partager ses idées durables. Cette plateforme connecte les individus entre eux, et les individus avec différents groupes partageant des affinités ou caractéristiques communes, ce qui élargit la visibilité, et donc le débat. Cela crée des collaborations et des dialogues entre des individus et des experts (Lindgreen et al, 2017).

Il s'agit d'un réseau favorable à la construction d'une réputation de marque et à la discussion de questions stratégiques, comme la RSE. En ne prenant pas en compte LinkedIn dans leurs stratégies de communication responsable, les entreprises négligent un canal de communication très important, ce qui peut s'avérer être une grave erreur (Growing Leader, 2017).

### Facebook

Le réseau social créé en 2004 par Mark Zuckerberg se place en première position dans le top 5 des plateformes les plus utilisés en Belgique avec 7,5 millions d'utilisateurs actifs (Hootsuite, 2018) et 2,2 milliards d'utilisateurs chaque mois dans le monde (BDM, 2018). Facebook occupe la 3e position des réseaux sociaux les plus utilisés en termes de communication responsable (Social Media Sustainability Index, 2015). Le principe de Facebook repose sur la création d'un profil collectant nos données personnelles et sur la création d'un réseau d'« amis ». Le principe est simple : créer une communauté pour rapprocher le monde entier. Ce réseau social propose différentes fonctionnalités permettant à un utilisateur de créer du contenu, converser avec des amis, partager des photos ou vidéos, créer des pages personnelles ou professionnelles, rejoindre différents groupes. D'un point de vue marketing, Facebook est un réel outil publicitaire et commercial (Hubspot, 2019). De nombreuses entreprises l'utilisent afin de partager des nouveautés et dialoguer avec leurs parties prenantes par le biais de leur page (Chu, 2011). Facebook propose différents moyens d'interactions lors d'une publication : les likes, commentaires et partages. En Belgique, c'est l'action de liker qui va être prédominante dans le comportement d'un utilisateur sur le réseau social, suivi par le fait de commenter du contenu, et enfin le partage de celui-ci (Digimedia, 2016). Les entreprises peuvent répondre aux commentaires des utilisateurs, s'engager dans une « two-way communication » avec le consommateur et proposer de nombreux outils afin d'améliorer l'interaction (sondage, concours, etc.) (Chu, 2011). Pour ce qui concerne les activités liées à la RSE d'une entreprise et sa communication sur Facebook, Abitbol et Lee (2017) affirment que la façon dont un

message est posté est plus importante que ce qui a été dit. Un appel à l'action, l'utilisation d'un lien, une photo ou un graphique va générer plus d'engagements. Les utilisateurs Facebook s'intéressent à des thématiques qui sont directement liées au secteur de l'entreprise, il est donc important de communiquer des sujets qui sont en accord et en lien direct avec sa mission et son secteur d'activité (Abitbol & Lee, 2017). En proposant de nouvelles fonctionnalités pour améliorer et renforcer l'interaction des utilisateurs et en développant de nouveaux outils aidant les entreprises dans la gestion de leurs publicités et de leurs contenus, Facebook est devenu un des plus grands acteurs du monde digital d'aujourd'hui.

### **Comment communiquer sa RSE sur les réseaux sociaux ? : Cadre conceptuel**

Il semble désormais évident qu'une entreprise souhaitant communiquer sa RSE doit intégrer les réseaux sociaux comme outil de communication, tant ils répondent aux attentes des parties prenantes en offrant notamment cette possibilité de dialogue. Les réseaux sociaux les plus adéquats pour communiquer une démarche RSE ayant été identifiés précédemment, il est à présent important de savoir comment une entreprise doit faire connaître ses engagements sociétaux afin de rendre le message communiqué le plus qualitatif possible. Pour ce faire, nous avons décidé d'utiliser comme références :

- L'ouvrage « Communicating Corporate Social Responsibility in the Digital Era » (Lindgreen, Vanhamme, Maon et Mardon, 2017),
- L'étude « The Importance of Corporate Social Responsibility Communication in the Age of Social Media » (Gomez, 2013)
- Le rapport « The 6<sup>th</sup> Annual Social Media Sustainability Index » (Sustainly, 2016)

L'objectif de cette analyse est d'harmoniser les apports de ces différentes recherches afin de définir les différents critères d'une « bonne » communication RSE sur les réseaux sociaux.

#### **[Communicating Corporate Social Responsibility in the Digital Era](#)**

Cet ouvrage publié en 2017 met notamment en avant différents concepts clés permettant d'améliorer l'efficacité d'une communication RSE sur les réseaux sociaux. Parmi ces concepts, le dialogue et l'engagement sont considérés comme étant le concept le plus important. En effet, grâce au dialogue, les entreprises savent quelles sont les causes les plus importantes aux yeux de leurs parties prenantes et vont de ce fait les intégrer dans leurs stratégies RSE (Golob et Podnar, 2011). L'engagement, quant à lui, va permettre aux parties prenantes d'être impliquées dans l'engagement sociétal de l'entreprise. À terme, le dialogue et l'engagement vont créer et

maintenir une relation forte entre l'entreprise et ses parties prenantes autour de la RSE (McCorkindale et DiStaso, 2014). Il existe néanmoins d'autres concepts incontournables afin d'améliorer la qualité du contenu RSE communiqué, comme illustré ci-dessous :

*Figure 1 - Theoretical framework of social media concepts for CSR online communication "*

| <b>Social media concept</b>                                                      | <b>Définition</b>                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transparence                                                                     | Contenu utile qui comprend des ressources de soutien clés (comme des hyperlinks)                                                                                                                                                     |
| Authenticité                                                                     | Un contenu qui pose un ton humain et sincère                                                                                                                                                                                         |
| Influence                                                                        | Contenu qui incite les gens à parler d'autres personnes (p. ex : influenceurs ou défenseurs) pour obtenir les impressions souhaitées                                                                                                 |
| Dialogue et engagement                                                           | Contenu qui alimente les conversations et incite les audiences à dialoguer entre eux et à se soucier d'autrui                                                                                                                        |
| Mobilisation                                                                     | Contenu qui incite les gens à faire quelque chose en faveur d'une personne, entreprise, ou organisation (par exemple partager de l'information assister à un événement, apprendre quelque chose, faire un don ou acheter un produit) |
| Emotion                                                                          | Contenu qui fait ressentir quelque chose aux gens (positif ou négatif).<br>Certaines émotions augmentent le partage tandis que d'autres le diminuent                                                                                 |
| Storytelling                                                                     | Contenu qui raconte des histoires qui sont précieuses et intégrales                                                                                                                                                                  |
| Indicateurs innés des réseaux sociaux qui favorisent l'engagement et le dialogue | Indicateurs à faible influence : likes, partages/retweets et hashtags.<br>Indicateurs à forte influence : commentaires et mentions                                                                                                   |
| Outils de support des réseaux sociaux                                            | Photos, vidéos et hyperlinks                                                                                                                                                                                                         |

### The Importance of Corporate Social Responsibility Communication in the Age of Social Media

Dans cette étude publiée en 2013, après avoir analysé le contenu publié sur Facebook et Twitter par 50 entreprises, Lina M. Gomez (PhD in Business and Organizational Sustainability) a développé un cadre conceptuel pour la communication RSE sur Facebook et Twitter. Trois caractéristiques principales ont été établies afin d'améliorer la stratégie de communication RSE sur les réseaux sociaux : la présentation, le contenu et l'interactivité.

La présentation fait référence aux différents outils, fonctionnalités et informations de base qui étayent et soutiennent la communication RSE d'une entreprise sur les médias sociaux. Les photos, vidéos et hyperliens sont par exemple des bons moyens de renforcer le message d'une entreprise sur les réseaux sociaux (Waters et al., 2010 ; Rybalko & Seltzer, 2010).

Le contenu, quant à lui, correspond au message RSE communiqué. Le contenu d'une communication RSE doit en effet inclure un message en lien avec au moins un des enjeux de la RSE (voir figure 6).

Enfin, l'interactivité peut être définie comme le modèle de communication appliqué (one way, two way), la fréquence des messages RSE postés, la présence de feedbacks de la communauté,

les likes et partages d'organisations liées à la RSE de l'entreprise, etc. L'interactivité fait également référence aux informations interactives postées (vidéos, photos, liens) que les utilisateurs peuvent partager. Il est par ailleurs conseillé aux entreprises de poster fréquemment des messages RSE tout en promouvant les feedbacks constants (Rybalko & Seltzer, 2010).

| Features             | Resources employed                                                         |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Presentation</b>  | Photos                                                                     |
|                      | Videos                                                                     |
|                      | Information regarding CSR (mission, vision, goals)                         |
|                      | Hyperlink to the company website or CSR/Sustainability online section      |
|                      | Hyperlink to other social media channels (e.g. Twitter, LinkedIn, Youtube) |
| <b>Content</b>       | Post and tweets regarding economy                                          |
|                      | Post and tweets regarding society                                          |
|                      | Post and tweets regarding environment                                      |
|                      | Post and tweets regarding labor practices                                  |
|                      | Post and tweets regarding human rights                                     |
|                      | Post and tweets regarding product responsibility                           |
|                      | Post and tweets regarding CSR/Sustainability annual reports                |
|                      | Post and tweets for promoting special chats and discussions about CSR      |
|                      | Post and tweets regarding CSR recognitions and honors                      |
| <b>Interactivity</b> | Retweet or repost relevant CSR information (news from other organizations) |
|                      | Presence of CSR interactive messages for community building                |
|                      | Effective frequency of CSR interactive messages for community building     |
|                      | Presence of CSR feedback for community building                            |
|                      | Effective frequency of feedback regarding CSR for community building       |
|                      | Like or follow other interests, artists, organizations, causes, etc.       |

Figure 2 - Framework of CSR communication features on Facebook and Twitter

### The 6th Annual Social Media Sustainability Index

En 2016, Sustainly (organisation spécialisée dans le développement durable et la RSE) a publié le 6<sup>e</sup> rapport annuel sur le thème de la communication RSE sur les réseaux sociaux. Dans ce rapport, Sustainly a établi un classement comprenant les 100 entreprises les plus performantes en termes de communication RSE sur les réseaux sociaux. Les « bonnes pratiques » des 10 meilleures entreprises de ce classement sont par ailleurs illustrées.

Afin d'établir ce classement, Sustainly a établi une grille d'évaluation composée de 6 critères, totalisés sur 100 points :

| <b>Critère</b>                                                                                                                                                          | <b>Note</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Fréquence à laquelle l'entreprise publie et met à jour ses réseaux sociaux utilisés pour communiquer sa RSE                                                             | /20         |
| La transparence avec laquelle l'entreprise autorise les commentaires et répond aux commentaires                                                                         | /20         |
| Dans quelle mesure le contenu RSE communiqué est authentique ? Est-ce que l'entreprise communique sur ce qu'elle fait réellement ou sur ce qu'elle souhaiterait faire ? | /20         |
| Dans quelle mesure le contenu RSE communiqué est créatif et innovant ?                                                                                                  | /20         |
| Dans quelle mesure le contenu RSE communiqué est utile ?                                                                                                                | /15         |
| Le rapport sur le développement durable ou le rapport sur la responsabilité sociétale de l'entreprise peuvent-ils être partagés partiellement ou intégralement ?        | /5          |

Figure 3- Sustainly : HOW WE RANK THE TOP 100

## Synthèse & modèle théorique

En nous basant sur les critères des cadres conceptuels évoqués précédemment, nous avons créé un modèle permettant aux entreprises d'améliorer leur stratégie de communication RSE sur les réseaux sociaux. Ce modèle, articulé autour des trois réseaux sociaux dont nous avons justifié la sélection auparavant (Facebook, Twitter et LinkedIn), est également basé sur la partie « Comment communiquer sa RSE ? ».

Comme nous pouvons le voir, cette synthèse est divisée en deux composantes majeures : le fond et la forme. Tout au long d'une stratégie de communication RSE sur les réseaux sociaux, une vision transversale d'interaction et de dialogue doit être appliquée (voir annexe 5 – Modèle théorique « Comment communiquer sa RSE sur les réseaux sociaux ? »).

Le modèle<sup>12</sup> sera adapté à la suite de chaque étude qualitative réalisée (avis d'experts et discussions de groupe). Un modèle final sera intégré dans la partie recommandations, nous justifierons par ailleurs le choix de chaque critère le composant.

<sup>12</sup> voir annexe 7 – Modèle théorique

| Comment communiquer sa RSE sur les réseaux sociaux ?                                                                                                       |                                                                                                                                   |                                                                                                                                   |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le message                                                                                                                                                 |                                                                                                                                   | L'interactivité                                                                                                                   |                                                                                                                              | Le choix des réseaux sociaux                                                                                                                            |
| Critères                                                                                                                                                   | Détails                                                                                                                           | Critères                                                                                                                          | Détails                                                                                                                      |                                                                                                                                                         |
| <br>Fond                                                                | CSR Fit                                                                                                                           | Lien logique entre l'engagement et l'activité de l'entreprise                                                                     | <br><br>Twitter<br>LinkedIn<br>Facebook | <br><b>TWO WAY COMMUNICATION</b><br>Tout au long de la communication |
|                                                                                                                                                            | Credible                                                                                                                          | Communiquer sur des actions concrètes plutôt que sur des plans d'actions et ambitions futures                                     |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Authentique                                                                                                                       | Contenu avec un ton humain et sincère                                                                                             |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Transparent                                                                                                                       | Autoriser les commentaires et répondre à ceux nécessitant une réponse                                                             |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Engagement                                                                                                                        | Communiquer l'engagement de l'entreprise à l'égard d'une cause durable                                                            |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Motivation                                                                                                                        | Communiquer la motivation expliquant l'engagement responsable                                                                     |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Impact                                                                                                                            | Communiquer l'impact réalisé ou prévu de la démarche RSE                                                                          |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Différenciation                                                                                                                   | Se différencier de ses concurrents par sa stratégie de communication RSE                                                          |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Partage de contenu RSE sur d'autres acteurs                                                                                       | Partager des publications RSE d'autres organisations en lien avec les engagements de l'entreprise                                 |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
| Partage d'informations RSE pertinentes de l'entreprise                                                                                                     | Partager les rapports sociétaux annuels ou tout type de contenu lié à la RSE (prix attribués, ranking officiel, labellisation...) |                                                                                                                                   |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
| Forme                                                                                                                                                      | Emotions                                                                                                                          | Contenu qui provoque des émotions (positives ou négatives) et qui pourrait stimuler le partage                                    |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Storytelling                                                                                                                      | Proposer du contenu sous forme de plusieurs petites vidéos ou photos racontant une histoire                                       |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Clair, précis                                                                                                                     | Afin de faciliter la compréhension et expliquer les symboles/labels utilisés                                                      |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Créatif                                                                                                                           | Clés de succès pour se différencier des concurrents                                                                               |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Innovant                                                                                                                          | Utilisation de photos ou vidéos                                                                                                   |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Support visuel                                                                                                                    | Liens vers le site de l'entreprise ou la section RSE                                                                              |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                            | Hyperlinks                                                                                                                        |                                                                                                                                   |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
| Résultat                                                                                                                                                   |                                                                                                                                   | Indicateurs de faible engagement : likes, partages, retweets et hashtags<br>Indicateurs de fort engagement : réponses et mentions |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
| <br>Likes<br>Commentaires<br>Partages<br>Retweets<br>Mentions<br>Hashtags |                                                                                                                                   |                                                                                                                                   |                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |

## BILAN THÉORIQUE

Aujourd'hui, le développement durable semble être l'un des challenges les plus importants, comme l'atteste le Programme de Développement Durable à l'horizon 2030, impliquant 193 nations. L'intérêt grandissant des consommateurs et autres parties prenantes à l'égard des enjeux du développement durable pousse désormais de nombreuses entreprises à prendre en considération l'impact social et environnemental de leurs activités. S'engager dans une démarche durable peut apporter de nombreux avantages aux entreprises. En effet, en plus de répondre aux attentes de ses parties prenantes, une entreprise durablement engagée peut améliorer son image de marque, augmenter la motivation de ses employés et être plus performante de façon générale.

Ce concept de responsabilité sociétale des entreprises est souvent accompagné d'une communication des engagements durables. Communiquer sa RSE peut également être source d'opportunités (comme l'influence sur la décision d'achat du consommateur) mais des risques existent aussi. D'ailleurs, certaines entreprises préfèrent ne pas communiquer leurs engagements durables. D'autres, à l'inverse, profitent de cet engouement autour des enjeux durables pour duper son public en communiquant frauduleusement des attributs durables d'un produit ou service. Cette pratique, plus connue sous le nom de « greenwashing » est principalement utilisée pour augmenter les ventes, mais peut être sévèrement punie.

Nous comprenons que communiquer la RSE est un réel challenge, tant par ses opportunités que par ses risques. Aujourd'hui, parmi les différents outils s'offrant aux entreprises souhaitant communiquer leur RSE, les réseaux sociaux, et notamment Facebook, LinkedIn et Twitter, doivent être pris en considération tant ils impactent les habitudes du consommateur que la stratégie communicationnelle d'une entreprise. Qui plus est, ils répondent aux besoins d'interaction, d'implication et de dialogue bidirectionnel recherchés par les consommateurs et autres parties prenantes. Compte tenu du potentiel qu'offrent ces outils, mais également des risques liés à ceux-ci, nous avons créé un modèle permettant aux entreprises d'améliorer leur stratégie de communication RSE sur les réseaux sociaux, basé sur des critères généraux visant à mieux communiquer sa RSE et sur critères relatifs à ce type de communication sur les réseaux sociaux. Dans la partie pratique de notre mémoire, nous allons réaliser une étude de cas sur l'entreprise française Clarins, en analysant notamment sa communication RSE sur les réseaux sociaux et en essayant d'y apporter certaines recommandations basées sur notre modèle, sur les avis d'experts et discussions de groupes de consommateurs.

## PARTIE II : ÉTUDE DE CAS

### 1. MÉTHODOLOGIE

#### 1.1. Choix du secteur

Comme évoqué précédemment, nous avons décidé de porter notre étude de cas sur la marque de cosmétique Clarins détenue par le Groupe Clarins. Lors de son stage dans le département marketing de la filiale Clarins BeLux, Émilie s'est rendu compte que **Clarins plaçait le développement durable et sa responsabilité sociétale au cœur de ses activités, mais que la communication de ces démarches sur les réseaux sociaux pouvait être améliorée**. De plus, comme nous l'aborderons par la suite, le secteur de beauté est soumis à de nombreuses pressions quant à l'impact sociétal des acteurs de cette industrie. Précurseur de la beauté responsable depuis le milieu des années 80 (L'express, 2016), Clarins peut incontestablement profiter du potentiel qu'offrent les réseaux sociaux afin d'améliorer sa stratégie de communication RSE.

#### 1.2. Etude du cas Clarins et de l'industrie du cosmétique

De façon à apporter des pistes d'améliorations à cette société, nous avons tout d'abord contextualisé notre étude de cas en **analysant l'industrie du cosmétique** : catégories de produits, acteurs principaux, enjeux RSE de l'industrie, démarches responsables de Clarins et de ses principaux concurrents.

Il semblait également important à nos yeux d'**analyser les outils de communication** utilisés par Clarins afin de communiquer sa RSE. Notre problématique s'articulant autour des réseaux sociaux, nous avons analysé en détail et sous différents critères (tel que l'engagement par exemple) un total de 149 publications Facebook et 142 publications LinkedIn postées par Clarins entre le 1<sup>er</sup> juin 2018 et le 27 mai 2019. Le but principal de cette analyse était de comprendre la stratégie de communication RSE actuelle de Clarins sur les réseaux sociaux.

Afin d'approfondir nos connaissances sur la communication RSE sur les réseaux sociaux et d'enrichir le modèle théorique développé dans la première partie de ce mémoire, nous avons réalisé **deux études qualitatives**. Le but de ces deux études était de comprendre le phénomène de la communication RSE sur les réseaux sociaux sous différents angles ainsi que d'identifier les attentes et considérations des utilisateurs de ces plateformes à propos de cette communication.



### 1.3. Etudes qualitatives

#### 1.3.1. Avis d'experts

La **première étude qualitative** s'est réalisée sous la forme d'entretiens individuels semi-directifs avec 6 experts en RSE, en marketing et en réseaux sociaux. Nous avons décidé d'interviewer ces différents profils afin d'avoir une certaine diversité dans les approches de chacun et de profiter de leur expertise pour rendre notre étude la plus qualitative possible. De plus, nous avons choisi cette forme d'entretien afin de connaître la position des personnes interviewées sur les différents sujets mais également car ce type d'étude apporte une certaine flexibilité et une richesse d'informations. 6 interviews<sup>13</sup> ont été réalisées en face-à-face d'une durée de 45min à 1 h 30. Nous avons contacté ces professionnels grâce à nos relations mais également en ayant cherché sur Internet et LinkedIn. Nous avons réalisé un guide d'entretien<sup>14</sup> souple qui nous a permis de structurer nos interviews.

Chaque interview s'est déroulé en 5 étapes afin d'avoir des réponses complètes concernant chaque thème de notre question de recherche : 1) avis sur la communication RSE, 2) avis sur la communication RSE sur les réseaux sociaux, 3) analyse de la communication actuelle de Clarins sur les réseaux sociaux, 4) analyse de notre modèle théorique et 5) pistes de recommandations pour la communication RSE de Clarins et pour notre modèle théorique. Bien évidemment, chaque entretien a été adapté en fonction du temps accordé par l'interviewé mais également en fonction de l'expertise de la personne avec laquelle nous nous entretenions. Afin de mener à bien ces entretiens, nous avons apporté du matériel contenant des captures d'écran des différentes publications Facebook et LinkedIn de Clarins, notre modèle théorique, et au vu des différents profils rencontrés, une définition de la RSE. Ceci a permis de recentrer la discussion lorsque c'était nécessaire ainsi que faire réagir le répondant.

Nous avons réalisé l'analyse des données sur base des enregistrements et prises de notes en les reportant dans une matrice<sup>15</sup>, ce qui nous a permis de regrouper les données et les comparer.

#### 1.3.2. Focus group

Après avoir entendu ces experts, il semblait important de connaître l'avis des consommateurs. **Une deuxième étude qualitative** a donc été réalisée sous forme de « focus group » afin de connaître et comprendre les habitudes des deux cibles de Clarins : les femmes de moins de 30 ans et les hommes et femmes de 30 à 60 ans.

---

<sup>13</sup> voir annexe 25 - profils, guide d'entretien et retranscriptions interviews d'experts

<sup>14</sup> voir annexe 25 – profils, guide d'entretien et retranscriptions interviews d'experts

<sup>15</sup> voir annexe 27 – matrice d'analyse étude qualitative – experts

Nous avons sélectionné ce type d'étude afin de récolter une multitude d'opinions de consommateurs à propos des différents éléments liés à notre problématique. Comme l'affirme Asbury (1995), les groupes de discussions fournissent une richesse d'informations détaillées qui sont difficiles à obtenir avec d'autres méthodes de recherche. Le but était de créer un groupe où une certaine synergie apparaîtrait petit à petit dans la discussion ainsi que stimuler différents points de vue. De plus, c'est un moyen rapide de collecter des données. À nos yeux, il était également important que les participants de ces discussions nous confirment certaines informations de notre revue littéraire.

Deux groupes de discussions de 6 à 7 personnes se sont tenus<sup>16</sup> dans un endroit neutre. Le premier est composé d'étudiants âgés entre 22 et 24 ans ; le second groupe est composé d'adultes ayant entre 42 et 56 ans.

Concernant la méthodologie suivie pour réaliser ces discussions de groupe, nous avons contacté des personnes de notre entourage en leur demandant de participer à notre étude. Le choix des participants n'étant pas aléatoire, il s'agit d'une méthode d'échantillonnage non probabiliste. Nous avons réalisé ces discussions de groupe dans deux endroits permettant des échanges informels entre les participants (une salle d'étude mise à disposition par la Louvain School of Management et dans le salon d'un des auteurs de ce mémoire).

Un guide de discussion<sup>17</sup> a été élaboré au préalable afin d'organiser le déroulement de la séance et de structurer les différentes questions sous 5 thèmes : la responsabilité sociétale des entreprises, la communication RSE, les réseaux sociaux, la communication RSE sur les réseaux sociaux et finalement une analyse de publications RSE sur les réseaux sociaux des marques Clarins, L'Oréal et Estée Lauder. Les participants avaient à leur disposition : la définition du développement durable, la définition de la responsabilité sociétale des entreprises ainsi qu'une courte description de l'entreprise Clarins.

À propos du déroulement de ces « focus group », nous avons reçu l'accord de chaque participant pour que l'on puisse enregistrer la discussion. De ce fait, pour chaque discussion de groupe, nous avons placé un téléphone servant de dictaphone au centre de la table afin d'enregistrer les échanges. Après avoir lu les définitions du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises, Nicolas a suivi le protocole du focus group<sup>18</sup> en introduisant les différents thèmes qui allaient être abordés en profondeur au cours de la discussion pour ensuite

---

<sup>16</sup> voir annexe 33 – retranscription étude qualitative – focus group

<sup>17</sup> voir annexe 31 – guide de discussion – focus group

<sup>18</sup> Voir annexe 31 – Guide de discussion - Focus group

animer la conversation par le biais d'un entretien non directif. Pendant ce temps, Émilie prenait note des éléments de réponses de chaque personne tout en observant le comportement des participants.

Concernant l'analyse des données, nous avons utilisé les enregistrements et les notes prises par Émilie afin de retranscrire l'ensemble des informations récoltées qui sont d'ailleurs intégrées dans les annexes<sup>19</sup>. Nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative *Nvivo*<sup>20</sup> pour regrouper et réduire les informations collectées au cours des discussions de groupe. Ce logiciel nous a permis de classer l'ensemble des données selon différents thèmes tout en codant les réponses recueillies. Grâce à ces manipulations, nous avons identifié les réponses les plus souvent citées et nous avons établi une matrice<sup>21</sup> reprenant chaque thème, catégorie, sous-catégorie, codes et verbatims. Cela nous a permis d'identifier des éléments communs et divergents des deux groupes.

Enfin, cette étude qualitative sous forme de focus group nous a permis de proposer des pistes d'amélioration et des approfondissements quant aux recommandations faites à Clarins. Au vu des deux générations différentes, il a été très important de récolter ces données car leurs utilisations et leurs usages des réseaux sociaux ainsi que leurs préoccupations pour la responsabilité sociétale des entreprises ne sont pas les mêmes.

### 1.3.3. Recommandations

Sur base de notre revue de littérature, de l'analyse du secteur du cosmétique, de l'analyse de Clarins et de sa communication RSE ainsi que des deux études qualitatives, nous avons développé plusieurs recommandations managériales basées sur notre modèle théorique applicable pour chaque entreprise désireuse d'améliorer sa communication RSE sur les réseaux sociaux. Finalement des recommandations plus spécifiques ont été proposées à Clarins BeLux concernant sa communication RSE sur ces plateformes.

## 2. LE CAS CLARINS

Notre étude de cas portant sur la marque Clarins, acteur dans le marché du cosmétique et appartenant au Groupe Clarins, il nous a paru opportun de cerner l'industrie de la beauté, de s'intéresser au marché du cosmétique dans le monde et en Belgique ainsi qu'aux produits, aux

---

<sup>19</sup> Voir annexe 33 – Retranscription étude qualitative - Focus group

<sup>20</sup> Voir annexe 35 – Codage Nvivo

<sup>21</sup> Voir annexe 34 – Matrice Focus group 1 et Focus group 2

challenges RSE et aux principaux concurrents de Clarins, acteurs majeurs de ce secteur. Une analyse particulière sera réalisée concernant la marque Clarins, ses engagements responsables et sa communication RSE sur les réseaux sociaux. Nous utiliserons notre modèle théorique afin d'évaluer la stratégie actuelle de communication RSE de Clarins sur ces plateformes et nous adresserons à Clarins les recommandations que nous avons jugées utiles.

## **2.1. L'industrie du cosmétique**

### **2.1.1. Le secteur**

Le secteur des cosmétiques est divisé en plusieurs catégories : le maquillage, les produits de beauté et soins de peau, la parfumerie, les produits capillaires et les produits d'hygiène personnelle. Étant donné que le secteur du cosmétique est très large et que nous travaillons uniquement sur le cas Clarins, nous allons nous concentrer sur 2 catégories : le maquillage et les produits de beauté et de soin de peau (soins solaires inclus).

#### Le marché du cosmétique dans le monde

Afin d'analyser le marché du cosmétique dans le monde, nous allons nous baser sur l'étude « Belgian Cosmetics » (Belgian Foreign Trade Agency, 2016) et sur les rapports de Cosmetics Europe (2017).

L'Europe est le plus grand marché de l'industrie du cosmétique avec un chiffre d'affaires s'élevant à 77,6 milliards d'euros<sup>22</sup> (2017). Les États-Unis se positionnent à la seconde place du classement avec un chiffre d'affaires de 67,2 milliards d'euros. La Chine, quant à elle, est le troisième plus gros consommateur de cosmétiques avec un chiffre d'affaires avoisinant les 43,4 milliards d'euros. Les principaux pays exportateurs sont la France et l'Allemagne qui représentent à eux deux 50 % de l'exportation globale de l'Europe (Cosmetics Europe, 2017). Un large budget (2,35 milliards d'euros) est dédié à la recherche et au développement en Europe (Cosmetics Europe, 2017). Cette industrie accorde une grande importance à la responsabilité environnementale et au soutien d'initiatives volontaires et proactives : *‘Cosmetics Europe’s mission is to shape a european operating environment conducive to long term growth and a sustainable future’*

(CE Socio-Economic Development and Environmental Sustainability Report, p.35, 2017)

Dans cette industrie, Clarins se positionne dans le segment luxe, qui représente 23 % du marché de la beauté et 40 % de la croissance du marché cosmétique mondial (Rapport Annuel L'Oréal, 2017). En 2016, le marché de cosmétique de luxe a fait une progression de 5,7 % par rapport

---

<sup>22</sup> Voir annexe 8 – Le marché du cosmétique dans le monde

au marché global de la beauté (4,0 %) (Rapport Annuel L'Oréal, 2017). Les produits de soin (principale activité de Clarins) représentent la part de marché la plus importante sur le marché du cosmétique en Europe avec 20,07 milliards d'euros en 2017 (Cosmetics Europe, 2017)<sup>23</sup> et une croissance du marché de 9 % en 2018 (L'Oréal, Rapport Annuel 2018). Le secteur de la beauté est une industrie en croissance mondiale grâce notamment à l'augmentation du niveau de vie et du PIB dans de nombreux pays : les gens sont plus enclins à acheter des produits de luxe car ils ont plus d'argent. Ce secteur représente beaucoup d'opportunités de croissance et de profit en raison de la demande de produits naturels et durables (Sahota, 2014). De nombreux challenges sont donc à relever afin de répondre à la demande croissante pour des produits durables. Cette dimension sera analysée et développée en détail dans la suite afin de faire un état des lieux des challenges actuels du secteur cosmétique.

Une analyse complète du marché Belge, des cosmétiques en Belgique, ainsi que des consommateurs et des produits se trouve en annexe<sup>24</sup>.

### 2.1.2. Challenges RSE

De nos jours, toute entreprise doit faire face aux nouvelles préoccupations du consommateur tout en tenant compte d'une limitation croissante des ressources nécessaires à l'élaboration de leurs produits. L'industrie du cosmétique est particulièrement touchée par ces préoccupations ; les entreprises ont, dans un passé récent, été l'objet de nombreuses critiques et d'accusations concernant des pratiques non éthiques et irrespectueuses de l'environnement (expérimentation animale, pollution chimique, etc.) (Eco Via Intelligence, 2010). De plus, le consommateur d'aujourd'hui s'intéresse de plus en plus à sa santé et aux effets néfastes que l'industrie de la beauté peut causer (perturbateurs endocriniens, etc.) (e-RSE, 2018). Le secteur du cosmétique est donc exposé à de nombreux challenges que nous allons découvrir ci-dessous.

Les consommateurs d'aujourd'hui sont plus conscients et plus préoccupés par la provenance de leurs produits et l'impact de ceux-ci sur la peau et sur leur santé en général. La tendance « green », favorisant des produits respectueux de l'environnement, touche particulièrement le secteur de la beauté. De plus, les consommateurs expriment sur les réseaux sociaux leur désir d'avoir des produits à base d'ingrédients non-nocifs. Plus de 182 000 messages ont été postés

---

<sup>23</sup> Voir annexe 9 – part de marché par catégorie en Europe (2017)

<sup>24</sup> Voir annexe 10 – analyse du marché du cosmétique

par approximativement 91 000 internautes en à peine 3 mois en affirmant leur désir d'avoir des produits de beauté sans danger pour la santé et composés à base d'ingrédients respectant l'environnement et la planète. Ainsi, #cleancosmetics, #crueltyfree, #greenbeauty et #transparence sont les hashtags les plus récurrents dans la thématique cosmétique (L'ADN, 2018).

Les marques doivent s'adapter à ces nouvelles demandes et à ce phénomène durable. Ces chiffres nous le prouvent : il y a eu une augmentation d'un million des ventes de produits de soin naturels entre 2007 et 2010 (EuroMarketing, 2018) et selon une étude conduite par Statista en 2016 : « En Europe, 60 % des femmes interrogées cherchent des produits non testés sur les animaux et plus d'un tiers des répondantes s'intéresse également à des produits de maquillage ne contenant que des ingrédients biologiques ».

Nous pouvons souligner 3 enjeux principaux du secteur (Febea, 2018) : une fabrication durable en optimisant les processus industriels, une consommation responsable, incitant les consommateurs aux bonnes habitudes et un produit conçu de manière écologique, tant par sa formule que par son emballage, le tout avec une utilisation durable des ressources (limiter l'impact sur l'environnement dès la conception d'un produit).

En raison des pressions des consommateurs et des efforts des concurrents, le greenwashing est un des challenges à prendre en considération suite aux pratiques de certaines entreprises trompant le consommateur quant à leur éthique durable. La transparence en matière de RSE est donc un réel challenge (Ponkanen & Wedendal, 2018).

L'entièreté de la chaîne de production du cosmétique peut avoir un impact sur le développement durable, depuis l'extraction des matériaux jusqu'à son utilisation par le consommateur.

Le rapport édité par Cosmetic Europe met en évidence diverses actions conduites par les acteurs du cosmétique (Environmental Sustainability – The European Cosmetics industry's contribution 2017-2018 Report) :

- Lors de l'approvisionnement les critères environnementaux et sociaux sont de plus en plus pris en compte.
- La déforestation est minimisée et des mesures sont prises afin de conserver la biodiversité
- La distribution est adaptée afin de réduire les émissions lors du transport
- Réduction des déchets

- Les marques cherchent un moyen d'impliquer le consommateur car une grande partie de l'empreinte environnementale vient de l'utilisation du produit. Les plateformes digitales sont utilisées à cet effet.

D'un point de vue global, Cosmetics Europe affirme que les entreprises de cosmétique cherchent à améliorer leur impact sociétal et essayent de minimiser toute empreinte négative sur l'environnement.

Comme nous l'avons dit précédemment, chaque maillon de la chaîne de production peut être affecté par les actions d'une entreprise. Dans ce sens, la dimension sociale ne doit pas être mise sur le côté par les acteurs du cosmétique. De nombreux progrès ont déjà été faits afin d'assurer le bien-être de l'humain. En effet les marques choisissent, par exemple, des fournisseurs de matière premières en fonction de critères RSE et des programmes sont imaginés et mis en application afin d'améliorer le quotidien des employés de bureau (L'Express, 2016).

### 2.1.3. Les acteurs du secteur

Dans l'industrie internationale du cosmétique, 5 grands groupes se disputent le marché : L'Oréal (28,6%), Unilever (20,5%), Procter & Gamble (15,4%), Estée Lauder (11,4 %), Sisheido (7,7%) et Coty (5,4 %) (Rapport Annuel 2017, L'Oréal). Nous n'avons malheureusement pas accès aux parts de marché des groupes Clarins et LVMH. La seule donnée que nous avons concernant le marché et la place de Clarins sur celui-ci est sa position de leader en soins visage et corps haute de gamme pour l'année 2017 (Groupe Clarins, 2019).

Afin d'analyser le marché sur lequel se positionne Clarins, nous allons analyser les marques concurrentes offrant des produits de soin visage, crèmes solaires et maquillage (exclusion de Unilever et P&G qui sont leaders grâce aux produits capillaires et hygiène de corps).

Les deux plus grands concurrents de Clarins sont les deux groupes L'Oréal et Estée Lauder. La division luxe de L'Oréal est représentée par les marques : Lancôme, Yves Saint Laurent, Kiehls, Biotherm,... et le groupe Estée Lauder est un concurrent direct par les marques Estée Lauder, Clinique,... Cependant une analyse complète des groupes<sup>25</sup> mondiaux de cosmétiques et une analyse des acteurs principaux a été réalisée afin de distinguer les concurrents les plus importants<sup>26</sup>. En se basant sur les informations partagées par Clarins BeLux et l'analyse du marché, nous retiendrons la marque Lancôme du Groupe L'Oréal et la marque Estée Lauder du Groupe Estée Lauder comme principaux concurrents. Le Groupe LVMH peut, quant à lui,

---

<sup>25</sup> Voir annexe 11 – Groupes mondiaux cosmétiques et leurs marques

<sup>26</sup> Voir annexe 12 – Récapitulatif des acteurs principaux du marché du cosmétique

devenir un concurrent important du Groupe Clarins sur la division maquillage mais cette catégorie représente pour l'instant qu'une faible partie du chiffre d'affaires du Groupe Clarins.

## **2.2. Le groupe Clarins**

Afin d'analyser la marque Clarins, il est nécessaire de s'intéresser au groupe auquel elle appartient, le Groupe Clarins.

La marque Clarins fait partie d'un groupe familial français « Groupe Clarins » dont le métier unique est la beauté. Depuis sa création en 1954, le groupe détient 3 marques : les cosmétiques Clarins, les parfums Azzaro et les parfums Mugler. Ce holding familial est dirigé par Christian et Olivier Courtin-Clarins, fils du fondateur Jacques Courtin-Clarins. Le groupe, spécialisé dans les soins du visage, corps, maquillage et parfums pour femmes et hommes, est présent dans 141 pays avec plus de 10 000 collaborateurs (Groupe Clarins, 2019). L'identité du groupe repose sur 4 valeurs fondamentales : le respect, l'engagement, la coopération, l'audace et la passion. La mission du groupe est une citation du fondateur « *Faire plus, faire mieux et aimer le faire* ». Le groupe possède ses propres laboratoires de recherche et développement et place les plantes au centre de chacune de leurs innovations.

La marque Clarins occupe la première position des soins visage haut de gamme dans la majorité des pays d'Europe et se hisse au même rang pour les soins du corps en Europe et Asie Pacifique (Groupe Clarins, 2019). Distribué dans tous les pays et avec une croissance de 50 % des ventes en 2017, le sérum anti-âge Double Sérum est le best-seller de la marque.

En 2018, le chiffre d'affaires pour l'ensemble des filiales Clarins s'élève à 236,814 millions d'euros (Verif, 2019).

Le succès international de Clarins peut être expliqué par 3 facteurs : les actifs naturels, l'expertise à la française et l'engagement éthique. En effet, depuis sa création en 1954, Clarins place la nature au centre de toutes ces activités. En s'inspirant des plantes, la marque a développé des formules avec plus de 250 ingrédients végétaux. L'innovation est aussi un des facteurs clés de succès de l'histoire de Clarins, une formule ouverte qui permet de faire évoluer<sup>27</sup> les produits phares de la marque grâce à l'écoute que la marque porte aux avis des consommateurs. Le bio mimétisme est la base de l'innovation chez Clarins : observer et s'inspirer dans les conceptions humaines pour créer des produits innovants (Groupe Clarins, 2019). Nous découvrirons à la suite de ce travail pourquoi la succès story de la marque Clarins vient en partie de son engagement fort pour une beauté responsable.

---

<sup>27</sup> Voir annexe 13 – Formule ouverte : évolution du produit Double Sérum



« *Pour Clarins, le monde végétal est une source inépuisable d'inspiration et d'innovation.*

*Dr. Olivier Courtin-Clarins* » (Clarins Global Catalogue, 2019).

La gamme des produits Clarins est large et diversifiée<sup>28</sup> (soins spécialistes, soins hydratants, soins anti-âge,...). Les principales cibles marketing des produits Clarins sont les femmes âgées entre 25 et 60 ans ainsi que les hommes âgés entre 35 et 50 ans.

Les principaux concurrents de la marque sont : Lancôme (marque haut de gamme du Groupe L'Oréal), Estée Lauder, Clinique et Filorga. Clarins a un positionnement de marque de luxe avec des prix haut de gamme.

En ce qui concerne sa présence digitale, nous allons analyser les différentes plateformes où la marque est présente. Afin d'apporter des recommandations pertinentes à Clarins BeLux, nous allons nous concentrer sur l'identité digitale de Clarins Belgique. Etant une entreprise internationale, la marque Clarins est managée en amont par la France (maison-mère) et des directives sont distribuées aux différentes filiales. Voici un aperçu de son activité digitale belge :

- Site internet<sup>29</sup> servant de site marchand et site informationnel
- Page Facebook Clarins<sup>30</sup> avec 2,5 millions d'abonnés
- Compte Instagram @julieclarins avec 113 abonnés<sup>31</sup>

D'un point de vue global, Clarins détient des comptes officiels sur plusieurs réseaux sociaux :

- Compte officiel Twitter France @ClarinsFr avec 18 600 followers
- Compte officiel Instagram @clarinsofficial avec 488 000 abonnés
- Compte officiel Clarins Group sur LinkedIn avec 201 195 followers
- Une chaîne YouTube avec 35 199 abonnés et 1 467 vidéos

### 2.2.1. La démarche éthique de Clarins

Pionnier de la beauté responsable depuis sa création, Clarins a intégré le respect de son environnement au cœur de sa mission et de ses activités quotidiennes.

La Beauté Responsable au sein de Clarins est présente depuis la création de l'entreprise car « *Clarins doit tout à la nature* » (Christian Courtin Clarins, 2018), et s'est développée en 2007 lors de la création du département Développement Durable. Ce département a été créé par

<sup>28</sup> Voir annexe 14 – panorama de l'assortiment Clarins : soins visages & soins corps 2019

<sup>29</sup> <https://bnl.clarins.com/>

<sup>30</sup> <https://www.facebook.com/ClarinsBelgium/>

<sup>31</sup> Créé en avril 2019

Christian Courtin-Clarins, président du Conseil de Surveillance du groupe, avant les tendances actuelles « green » et suite à une prise de conscience en tant que père d'une petite fille (Grazia, 2018).

Aujourd'hui, la Beauté Responsable de ce géant du cosmétique s'articule autour de 3 axes : la responsabilité environnementale, sociale et économique

« *Respecter l'Homme et la Nature, pour le Groupe Clarins, c'est ne jamais concevoir un produit sans y adjoindre un objectif de progrès social ou environnemental.* » (Beauté Responsable 2016 Clarins)

### ***Responsabilité environnementale***

Clarins intègre la nature et la biodiversité au cœur de chacune de ses activités. Depuis toujours, Clarins préserve la nature depuis la formule jusqu'au packaging du produit. En effet, la marque estime devoir beaucoup à la nature car c'est en elle qu'elle trouve les actifs nécessaires à la production de leurs produits de beauté. On identifie clairement une motivation intrinsèque à s'engager dans des démarches durables.

Chaque plante utilisée dans la composition des produits sera étudiée sur ses aspects de durabilité comme : l'origine, le type de culture, le mode de récolte et les accords de commerce équitable. De cette façon, les produits Clarins sont conçus à base d'extraits de plantes et de leurs bienfaits mais sans nuire aux écosystèmes et tout en respectant les populations locales. De plus, le Groupe Clarins s'est engagé dans le respect de la Convention de Rio de Janeiro et la Convention sur le Commerce International des Espèces de Faune et Flores Sauvages menacées d'extinction (CITES) (Beauté Responsable Clarins, 2016).

La responsabilité environnementale de Clarins passe aussi par son engagement à réduire son empreinte environnementale en prônant une démarche d'écoconception. Les emballages sont la première source d'émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise. Afin de réduire son empreinte, Clarins a intégré 25 % de verre recyclé après avoir déjà réduit le poids des flacons en verre. De nombreux indicateurs sont utilisés afin de mesurer l'impact environnemental du produit grâce à un éco-calculateur (émissions de CO<sub>2</sub>, consommation d'eau, réutilisation, etc.). Aujourd'hui, Clarins affirme que 63 % des matériaux utilisés sont recyclables (Clarins, 2019). Suite à la construction de ses nouveaux bureaux parisiens, Clarins a obtenu les certifications HQE (Haute Qualité Environnementale) et BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method). Ce bâtiment est équipé de panneaux photovoltaïques, de ruches et de meilleures installations pour l'isolation, l'énergie et le bien-être des employés.

La règle d'Or Clarins : « *Ne jamais concevoir un produit sans y adjoindre un objectif de progrès environnemental* » (Beauté Responsable 2016, p.28).

### ***Responsabilité sociale***

En s'engageant dans de nombreuses causes, Clarins veut avoir un impact sur l'éducation, l'aide aux enfants ainsi que la santé et le bien-être de tous.

Crée en 1997, le Prix Clarins récompense les femmes qui se dévouent à l'aide d'enfants en détresse ; et leur apportent annuellement un soutien financier. Plus de 75 femmes ont été récompensées par ce prix dans 14 pays différents.

Clarins s'engage aussi dans le milieu médical avec la Fondation Arthritis, fondation pour la recherche sur la Polyarthrite et pour l'amélioration de la qualité de vie des malades. Créée en 1989, cette fondation est soutenue à 100% par le Groupe Clarins qui prend en charge l'ensemble des frais de fonctionnement et développe de nombreux projets (Fondation Arthritis, 2016).

Afin de lutter contre la faim dans le monde, Clarins soutient « FEED », une ONG fondée en 2007. Cette association a deux missions principales : la mise en place de programmes d'alimentation scolaires et l'accès des enfants à l'éducation.

Pour protéger les populations défavorisées, Clarins, en collaboration avec Jean-Pierre Nicolas (ethnobotaniste français reconnu), soutient la création de jardins pédagogiques « Jardin du Monde ». Le but de cette démarche sociale est d'apprendre, aux populations les plus isolées et les plus pauvres, comment exploiter les plantes locales et leurs propriétés médicinales afin de leur permettre de se soigner et de se développer.

*« L'ambition de Clarins, c'est rendre la vie plus belle aux générations futures. »*

Christian Courtin-Clarins, Président du Conseil de Surveillance (Clarins, 2019).

### ***Responsabilité économique***

Le Groupe Clarins porte aussi toute son attention sur leur responsabilité économique et l'indépendance de leur groupe. En 2008, cette entreprise familiale a décidé de se retirer des marchés de la Bourse afin de garder les valeurs et leurs indépendances et ne pas être soumis au rythme imposé des marchés boursiers.

Afin de proposer des produits toujours plus sûrs, Clarins a de hautes exigences en termes de traçabilité des matières premières, qualité et innocuité. Une des valeurs du groupe est la sécurité lors de l'utilisation des produits par le consommateur. Pour assurer ces bonnes pratiques et

sécuriser la conception jusqu'à l'utilisation du produit, le Groupe veut garder une maîtrise totale de sa chaîne de production et détient ses propres laboratoires.

Lorsque les plantes utilisées dans les produits Clarins viennent de loin, le Groupe s'engage à être un acteur du commerce équitable : « *Le Groupe Clarins cherche systématiquement à développer des partenariats associant une aide sociale ou de développement économique à la culture ou à la récolte des plantes qui lui sont nécessaires et allie à l'achat de matières premières –selon une juste rémunération et des prélèvements raisonnés pour ne pas nuire aux écosystèmes une aide aux populations locales sous la forme de développement des infrastructures collectives et de transmission des savoirs.* » (Beauté Responsable Clarins, 2016, p.15).

En mettant en place le commerce équitable au sein de leur groupe, Clarins s'engage à :

- « Une existence conforme à la dignité humaine » (Article 23 – Déclaration Universelle des Droits de l'Homme).
- Atteindre les Objectifs du Développement Durable (Objectif n° 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous).

Depuis plus de dix ans le groupe Clarins est membre fondateur de NRSC (Natural Resources Stewardship Circle) regroupant les principaux acteurs de l'industrie des parfums et du cosmétique, dont la mission est le développement et l'application de pratiques responsables (économique, environnemental et social) sur toute la chaîne de valeur de l'approvisionnement des matières premières (conditions de vie des producteurs, respect des droits de l'homme, ...) (NRSC, 2019).

*« Clarins agit auprès de ses pairs et fournisseurs sur un enjeu majeur, le sourcing des ingrédients. »* (Beauté Responsable Clarins 2016, p.16)

## 2.2.2. Les concurrents principaux de Clarins

Comme dit précédemment, nous ne retiendrons les deux concurrents principaux de Clarins, aussi bien pour leurs assortiments de produits que pour leur position haut de gamme : la marque **Lancôme** du Groupe L'Oréal et la marque **Estée Lauder** du groupe Estée Lauder. Une analyse complète de ces 3 acteurs a été réalisée afin de comparer les engagements durables et la communication de ceux-ci. Une explication plus détaillée est reprise en annexe<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Voir annexe 15 – analyse des principaux concurrents de Clarins : Lancôme et Estée Lauder

|                                                                                    | CLARINS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | LANCÔME<br>PARIS                                                                                                                                                                                                                                                                 | ESTÉE LAUDER                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le Groupe                                                                          | Groupe Clarins                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Groupe L'Oréal                                                                                                                                                                                                                                                                   | Groupe Estée Lauder                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Mission                                                                            | « Faire plus, faire mieux et aimer le faire »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | « Offrir à toutes les femmes et à tous les hommes de la planète le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité, pour satisfaire toutes leurs envies et tous leurs besoins de beauté, dans leur infinie diversité. »                    | "Bringing the best to everyone we touch and being the best in everything we do"                                                                                                                                                                                          |
| Valeurs                                                                            | Le respect, l'engagement, la coopération, l'audace et la passion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | La passion, l'innovation, le goût d'Entreprendre, l'Ouverture d'esprit, la quête de l'Excellence et la responsabilité                                                                                                                                                            | La créativité et l'innovation, la formation continue, des services et des expériences haut de gamme, un milieu de travail inclusif et diversifié, l'approvisionnement durable et les causes globales.                                                                    |
| Présence mondiale                                                                  | 141 pays                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 130 pays                                                                                                                                                                                                                                                                         | 150 pays                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| La marque                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Gamme produit                                                                      | Produits de soin<br>Maquillage<br>Produits solaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Produits de soin<br>Maquillage<br>Parfums                                                                                                                                                                                                                                        | Produits de soin<br>Maquillage<br>Parfums<br>Soins solaires                                                                                                                                                                                                              |
| Positionnement                                                                     | Haut de gamme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Haut de gamme                                                                                                                                                                                                                                                                    | Haut de gamme                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Présence digitale                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Site internet                                                                      | <a href="https://bnl.clarins.com/">https://bnl.clarins.com/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <a href="https://www.lancome.fr/">https://www.lancome.fr/</a><br>Pas de possibilité de commander pour la Belgique                                                                                                                                                                | <a href="https://www.esteelauder.be">https://www.esteelauder.be</a>                                                                                                                                                                                                      |
| Facebook                                                                           | ClarinsBelgium<br>2,5 millions d'abonnés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | LancômeBelgium<br>10, 272 abonnés                                                                                                                                                                                                                                                | EsteeLauderBelgie - 21 902 abonnés<br>EsteeLauderBelgique - 17 298 abonnés                                                                                                                                                                                               |
| Instagram                                                                          | Belgique : @julieclarins - 113 abonnés<br>Global : @clarinsofficial - 488k abonnés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Belgique: inexistant<br>Compte officiel de la marque: @lancomeofficial - 3,7 millions d'abonnés                                                                                                                                                                                  | Belgique: inexistant<br>Compte officiel de la marque: @esteelauder - 3,3 millions d'abonnés<br>Compte officiel du groupe : @esteelaudercompanies - 178 000 abonnés                                                                                                       |
| LinkedIn                                                                           | Compte officiel et global : Clarins Group - 201 195 followers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Compte officiel et global : L'Oréal - 2 millions de personnes                                                                                                                                                                                                                    | Compte officiel et global : The Estee Lauder Companies - 664 000 followers                                                                                                                                                                                               |
| Twitter                                                                            | Belgique: inexistant<br>Comptes nationaux (ClarinsFr, ClarinsCanada,...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Belgique: inexistant<br>Comptes nationaux (LancômeUSA, India,...)<br>Compte global groupe : @loreal (121k)<br>Compte CSR groupe : @LOrealCommitted (55,4 k)                                                                                                                      | Belgique: inexistant<br>Compte nationaux (EsteeLauder UK,...)<br>Compte officiel marque : @EsteeLauder - 423 k<br>Compte global groupe : @Esteelaudercompanies - 52 abonnés                                                                                              |
| YouTube                                                                            | Chaîne officielle - 35 199 abonnés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Chaîne officielle - 23 340 abonnés                                                                                                                                                                                                                                               | Chaîne officielle - 82 363 abonnés                                                                                                                                                                                                                                       |
| RSE                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Programme                                                                          | La Beauté Responsable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Sharing Beauty With All (Intégrité, Respect, Courage et Transparence)                                                                                                                                                                                                            | Inspired by beauty driven by our values                                                                                                                                                                                                                                  |
| Engagements                                                                        | Concevoir des formules sûres<br>Concevoir des formules respectueuses de l'environnement<br>Contribuer à la protection de la biodiversité<br>Concevoir produits, emballages et plv à faible impact<br>Encourager l'innovation<br>Réduire les GES et optimiser l'utilisation des ressources naturelles<br>Limiter les productions inutiles et améliorer la chaîne d'approvisionnement<br>Sensibiliser aux valeurs du développement responsable<br>Accompagner les collaborateurs<br>S'imposer comme une entreprise citoyenne exemplaire | Dialogue avec ses parties prenantes pour co-construire<br>- Des collaborateurs engagés dans le processus de transformation durable<br>- Des critères de performances durables pour la sélection des fournisseurs et modules de formation<br>- Inciter à une consommation durable | <u>Operations:</u><br>Avenir faible en carbone<br>Zéro déchet enfouis<br>Sécurité<br>Conserver les ressources d'eau<br><u>Design du produit :</u><br>Innover avec la chimie verte<br>Approvisionnement responsable<br>Respect de la biodiversité<br>Packings recyclables |
| En lien avec les ODD                                                               | Pas communiqué                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 14 objectifs sur 17                                                                                                                                                                                                                                                              | Pas communiqué                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Communication RSE de Clarins/Lancôme/Estée Lauder Belgique sur les réseaux sociaux |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Facebook                                                                           | Oui                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Non                                                                                                                                                                                                                                                                              | Non                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Twitter                                                                            | Non                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Oui (via @LOrealCommitted)                                                                                                                                                                                                                                                       | Oui (via @elcompanies)                                                                                                                                                                                                                                                   |
| LinkedIn                                                                           | Oui (via @GroupClarins)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Oui (via @LOreal)                                                                                                                                                                                                                                                                | Oui (via @TheEsteeLauderCompanies)                                                                                                                                                                                                                                       |

### **2.3. Comment Clarins communique sa RSE ?**

Après avoir analysé le secteur du cosmétique, les challenges RSE de ce secteur et les démarches durables de Clarins, il est à présent temps d'analyser la façon dont Clarins communique en interne et en externe sa RSE. Certaines informations proviennent de sources internes à Clarins, nous ne pouvons donc malheureusement pas illustrer, voire expliquer en détail ces différents outils de communication. Une analyse toute particulière sera réalisée sur la communication de ces enjeux sur les réseaux sociaux utilisés par Clarins.

#### **2.3.1. Outils externes**

Afin de comprendre la façon dont Clarins communique ses engagements RSE à l'ensemble de ses parties prenantes, nous allons nous intéresser aux canaux de communications externes. Les responsables de la communication chez Clarins BeLux utilisent l'e-mailing, le site internet, les réseaux sociaux. Nous allons analyser les différents outils auxquels nous avons accès : le site internet et les réseaux sociaux.

##### **Site internet**

Sur le site Internet de Clarins<sup>33</sup> dans la section « Qui sommes-nous ? », une section « Beauté responsable » renvoie aux engagements responsables de Clarins. Cette section se trouve juste en dessous de la section « Valeurs et histoire ». La section Beauté responsable est directement divisée en 4 parties, renvoyant chacune à une page spécifique expliquant les engagements responsables de Clarins pour ces différentes dimensions : responsabilité environnementale, sociale, économique et innovation responsable

À la suite des sections « Valeurs et histoire » et « Beauté responsable », apparaît la section « Actions responsables ». Il est possible de cliquer sur chacune de ces actions, qui renvoient également à une explication plus précise. Voici les différentes actions que nous pouvons retrouver sous cet onglet : Prix Clarins pour l'enfance, Solar Impulse, Feed & Clarins, Fondation Arthritis, Facil'iti & Clarins.

Il est par ailleurs important de souligner qu'il n'est pas possible de télécharger un document type rapport annuel, rapport social ou rapport développement durable. Les informations relatives aux responsabilités et actions durables se trouvent uniquement sur les onglets spécifiques. Par contre, L'Oréal et Estée Lauder, principaux concurrents de Clarins, publient

---

<sup>33</sup> Voir annexe 16 – Site web Clarins : Section Beauté Responsable et actions responsables

annuellement un « rapport d'avancement » (pour L'Oréal) et un rapport s'intitulant « Our progress on citizenship and sustainability » (Estée Lauder) sur les sites Internet des deux entreprises.

### **Réseaux sociaux**

Nous avons évoqué précédemment que les réseaux sociaux les plus utilisés afin de communiquer la responsabilité sociétale d'une entreprise sont LinkedIn, Facebook et Twitter. Le modèle que nous avons conceptualisé s'appliquant sur ces trois réseaux, nous avons analysé en profondeur l'ensemble des publications Facebook et LinkedIn de Clarins depuis le 1<sup>er</sup> juin 2018 afin d'envisager de possibles recommandations. Clarins n'a actuellement pas de compte Twitter en Belgique, bien que des comptes Clarins Twitter existent pour d'autres pays (ClarinsFR, ClarinsUK, ClarinsUSA, etc.). Clarins communique également sa RSE à travers des vidéos disponibles sur le réseau social YouTube.

#### **Youtube**

Le compte YouTube de la marque Clarins comporte 35 319 abonnés et comptabilise un total de 1 467 vidéos (4 juin 2019). Il existe un seul et unique compte pour l'ensemble des pays, nous retrouvons donc du contenu disponible en plusieurs langues (français, chinois, allemand, anglais, italien, etc.). Parmi les 129 playlists<sup>34</sup> créées sur la chaîne Youtube de Clarins, nous retrouvons des playlists RSE (une par langue) contenant des vidéos expliquant les engagements responsables de la marque Clarins. Les playlists RSE comportent presque toujours les mêmes vidéos, la narration est par contre adaptée à la langue cible de la playlist.

#### **Facebook**<sup>35</sup>

La page Facebook de la marque Clarins comporte 2 529 736 personnes suivant la page. Il est néanmoins important de rappeler que le contenu publié est adapté à l'audience belge. Seuls les utilisateurs belges qui suivent la page verront donc les publications postées par la page. Concernant le contenu de la page Facebook, chaque publication est adaptée aux préférences linguistiques de l'utilisateur. Si un utilisateur configure son Facebook en français et qu'il visite la page Facebook Clarins à Anvers (région flamande), le contenu apparaîtra en français.

Nous avons analysé 149 publications, postées entre le 1<sup>er</sup> juin 2018 et le 27 mai 2019. Ces publications ont été divisées en 4 catégories :

---

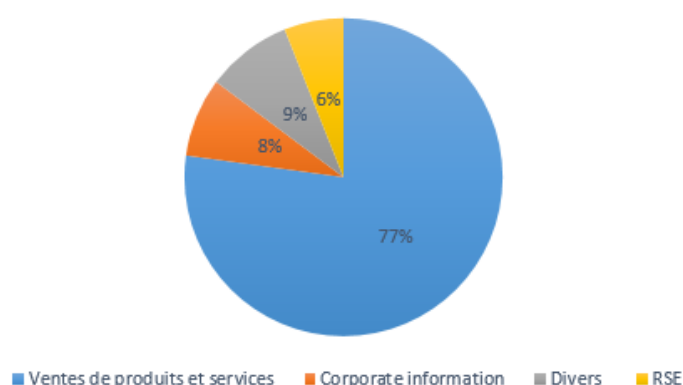
<sup>34</sup> voir annexe 17 – Playlists YouTube Clarins RSE

<sup>35</sup> voir annexe 18 – Analyse de la communication RSE de Clarins sur Facebook

- *Ventes de produits et services* : Les publications visant à promouvoir ou vendre les produits et/ou services de Clarins
- *Corporate information* : Les publications contenant des informations générales sur la marque Clarins
- *RSE* : Des publications ayant un lien avec la responsabilité sociétale de Clarins
- *Divers* : Des publications « diverses » (fête des Mères, la nouvelle année, etc.).

La page Facebook de Clarins est utilisée principalement à des fins commerciales. En effet, sur les 149 publications publiées entre le 1<sup>er</sup> juin 2018 et le 27 mai 2019, 115 d'entre elles (77%) visent à promouvoir ou vendre les produits et services de Clarins. En second lieu (9%), nous retrouvons les posts « divers » avec 13 publications (souhaitant une joyeuse fête des Mères, une bonne année, un joyeux Noël, rappelant que c'est la journée mondiale de la femme, etc.). Les publications donnant des informations générales sur Clarins (un rappel des valeurs de l'enseigne, l'ouverture d'un complexe SPA Clarins, etc.) complètent le podium avec un total de 12 publications, ce qui représente 8% du contenu sur l'ensemble de la période donnée. En dernier lieu, nous retrouvons **les publications RSE avec uniquement 9 publications (6%)**. Parmi ces 9 publications communiquant les engagements RSE de Clarins, uniquement une<sup>36</sup> d'entre elles s'appuie sur les démarches durables pour promouvoir la gamme solaire « eco-friendly » de la marque.

**Répartition de publications par catégorie**



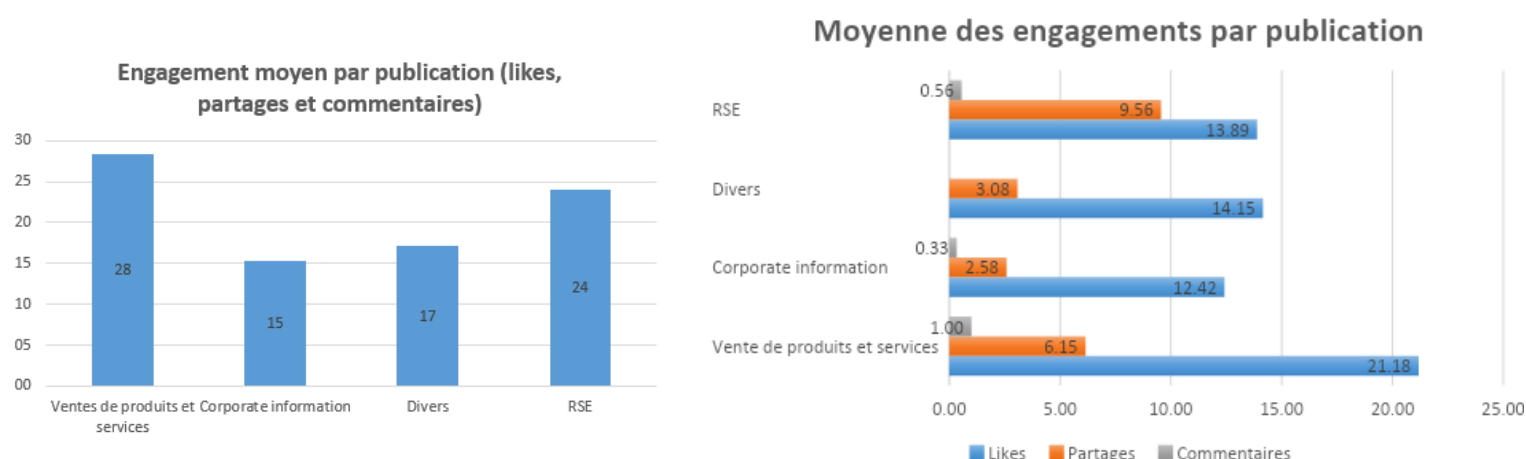
Nous avons également analysé **l'engagement** généré pour chaque type de publication en nous intéressant aux trois types d'engagements principaux de Facebook : les likes, commentaires et partages. Nous pouvons constater que la catégorie de publications visant à promouvoir et

<sup>36</sup> Voir annexe 19 - Promotion de la gamme solaire « eco-friendly » Clarins sur Facebook

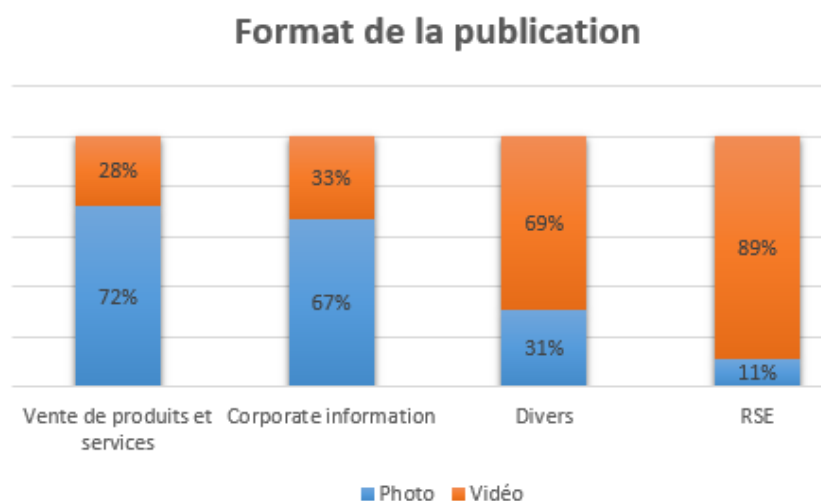


vendre les produits et services de Clarins est celle qui génère le plus de likes et commentaires par publication, alors que les publications RSE sont celles conduisant au plus grand nombre de partages.

En **combinant les trois types d'engagements**, nous pouvons constater que malgré le faible nombre de publications, les messages destinés à communiquer la RSE présentent un engagement moyen de 24 (likes, commentaires et partages combinés), ce qui les place à la deuxième position. Les publications de promotion et de vente se placent à la première place avec une moyenne de 28, les publications « diverses » et d'informations générales complètent le classement avec un engagement moyen de 17 et 15 respectivement.



Concernant le **format des publications Facebook**, nous remarquons que la proportion photo/vidéo varie en fonction de la catégorie des publications. En effet, le format photo est largement privilégié au format vidéo pour les publications faisant la promotion des produits et services Clarins et pour les publications d'informations générales de Clarins. À l'inverse, les



publications « diverses » et RSE privilégient le format vidéo aux photos. On remarque que les publications RSE présentent l'écart le plus élevé concernant le rapport photo/vidéo (89%/11%).

Nous avons par ailleurs inséré en annexe<sup>37</sup> les liens renvoyant à ces différentes vidéos RSE publiées par la marque Clarins sur leur compte Facebook.

Sur l'ensemble des 149 posts publiés sur la page Facebook entre le 1<sup>er</sup> juin 2018 et le 27 mai 2019, le Digital Manager a posé 12 questions au public, exclusivement liées aux publications relatives à la « vente de produits et services », dans le but vraisemblable de créer un engagement avec la communauté, en demandant par exemple parmi deux produits Clarins, lequel est leur préféré<sup>38</sup>.

Concernant la forme du message des posts sur Facebook, nous remarquons que le ton est assez familier. La page tutoie sa communauté, ce qui établit une certaine proximité, tout en demeurant professionnel. La moyenne des caractères par post s'élève à 181. Afin de rendre le post plus clair, Clarins utilise souvent des « émojis » sous forme de bullets points en lien avec le thème du post.

#### LinkedIn<sup>39</sup>

Concernant LinkedIn, nous avons analysé la page Clarins Group, comptabilisant 201 768 abonnés. La page Clarins Group communique pour l'ensemble de ses marques (Mugler, Clarins et Azzaro) car à l'inverse de Facebook, il n'existe pas de page créée pour chacune des marques. Cette stratégie est également mise en place par les groupes L'Oréal et Estée Lauder, concurrents principaux du Groupe Clarins. En effet, bien qu'il existe une page pour les marques des groupes concurrents comme MAC, Clinique, etc., aucun post n'y est publié et l'ensemble de la communication s'opère sur les comptes officiels des groupes L'Oréal et Estée Lauder.

Nous avons analysé 142 publications postées sur la page Clarins Group entre le 1<sup>er</sup> juin 2018 et le 27 mai 2019. Nous avons divisé ces publications en trois catégories :

- *Corporate information* : les publications contenant des informations générales et d'actualités sur le Groupe Clarins

---

<sup>37</sup> Voir annexe 20 – liens de différentes vidéos RSE Clarins sur Facebook

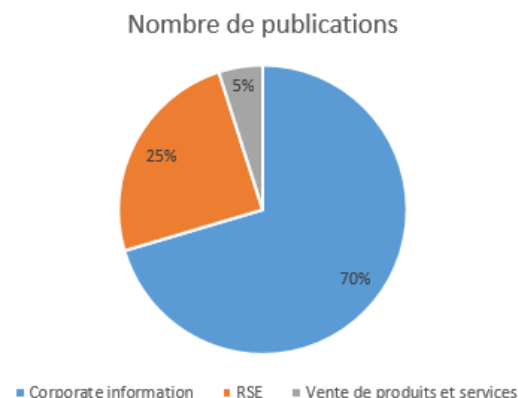
<sup>38</sup> Voir annexe 21 – exemple de question posée par Clarins à sa communauté

<sup>39</sup> Voir annexe 22 – analyse de la communication RSE de Clarins sur LinkedIn

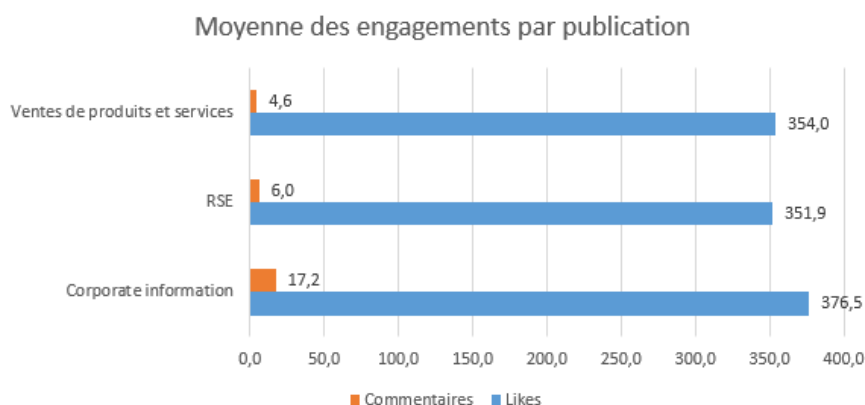
- *Vente de produits et services* : Les publications visant promouvoir ou vendre les produits du Groupe Clarins
- *RSE* : Les publications ayant un lien avec la responsabilité sociétale de Clarins

Contrairement au compte Facebook de Clarins, le compte LinkedIn de Clarins n'a pas publié de posts de la catégorie « divers ».

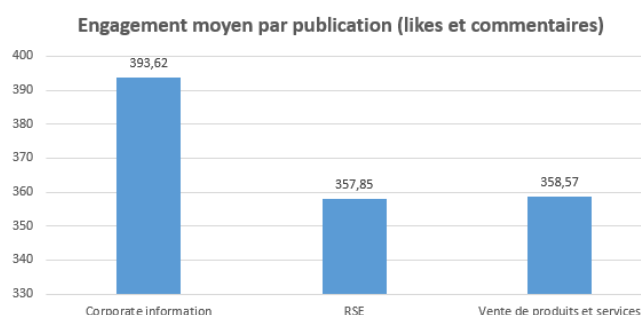
La majeure partie des publications postées par Clarins Group fournissent des informations générales. En effet, 100 publications proposent des informations générales et d'actualités sur Clarins, ce qui représente 70% du contenu publié. A la deuxième place, nous retrouvons les publications relatives aux **démarches responsables** de Clarins, avec un total s'élevant à 35 (25%). Finalement, uniquement 7 des 142 posts visent à promouvoir ou vendre des produits du Groupe Clarins.



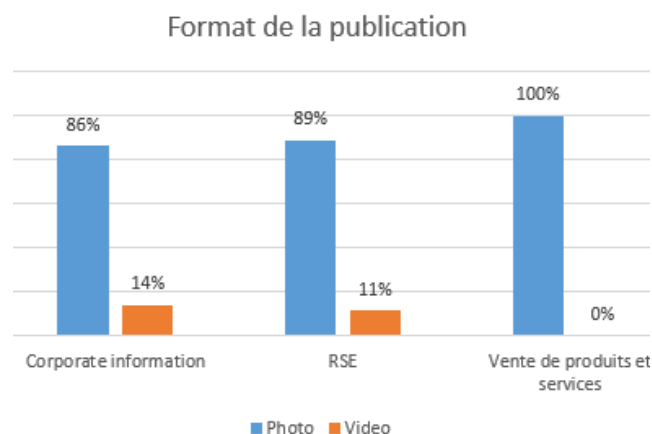
Sur LinkedIn, il est impossible jusqu'à présent de voir le nombre de personnes ayant partagé une publication. De ce fait, nous avons articulé notre analyse des engagements autour des likes et commentaires générés par les publications. Nous constatons que les « Corporate information » sont les publications générant le plus de commentaires et likes. En comparaison avec les autres catégories, **les publications RSE sont celles générant le moins de likes** avec une moyenne de 351,9 likes par publication. Ces publications génèrent une moyenne de 6 commentaires par post, bien loin des 17,2 commentaires par publication « Corporate information » mais devant les publications « ventes de produits et services » (4,6 commentaires par publication).



En analysant la moyenne des différents engagements combinés par type de publication, nous constatant que les **publications RSE sont celles générant le moins d'engagements** (likes et commentaires) par publication avec une moyenne de 357,85. Les publications « ventes de produits et services » se place à la deuxième position avec un engagement moyen de 358,57 likes et commentaires par publication. Les publication « Corporate Information » sont celles généraux le meilleur engagement avec une moyenne s'élevant à 393,62.



Enfin, concernant le format de la publication, nous remarquons que les **photos** sont largement privilégiées aux vidéos. En effet, 86% des publications « corporate information » sont postées avec une photo comme support et ce format est également privilégié pour 89 % de publications RSE. Aucune vidéo n'a été publiée pour les posts faisant la promotion des produits et services du groupe Clarins.



En conclusion, nous pouvons constater que la que la stratégie de communication est adaptée en fonction du réseau social sur lequel Clarins communique. En effet,

Clarins privilégie largement LinkedIn pour communiquer l'actualité et les informations générales du groupe ainsi que sa RSE alors que Facebook est principalement utilisé afin de promouvoir les produits et services de Clarins.

Nous pouvons également constater que malgré la faible fréquence de publication, les posts relatifs à la RSE sont ceux générant la deuxième plus haute moyenne d'engagement sur Facebook, derrière les publications visant à promouvoir et vendre les produits et services. Ces publications sont très majoritairement (89 %) accompagnées d'une vidéo, alors que seulement 11 % de celles-ci sont accompagnées par une photo. Sur LinkedIn, les publications RSE présentent la plus faible moyenne d'engagement, derrière les publications « ventes de produits

et services » et les publications « corporal information ». Contrairement à Facebook, les publications RSE postées sur LinkedIn sont principalement (89 %) assorties d'une photo, contre uniquement 11 % des posts accompagnés d'une vidéo.

### 1. Outils internes

Sur base d'informations venant de sources internes, nous pouvons affirmer que Clarins communique ses engagements RSE sur l'intranet de l'entreprise, en publiant certains articles. Au cours de conférences organisé à la maison mère ainsi que dans les filiales de différents pays, les démarches sociétales sont également communiquées aux employés. Il est également demandé aux employés de trier leurs déchets et de privilégier des achats provenant d'entreprises durablement engagées.

### 3. ÉVALUATION DE LA COMMUNICATION RSE DE CLARINS

À présent, nous avons utilisé notre modèle comme grille d'évaluation afin d'analyser la qualité de la communication RSE de Clarins sur Facebook et LinkedIn. Un code couleur a été utilisé afin d'évaluer chaque critère : le vert signifie que le critère est respecté, l'orange signifie qu'il reste certains efforts à réaliser afin de respecter complètement le critère, le rouge signifie que le critère n'est pas du tout respecté. Afin d'émettre l'avis le plus représentatif possible, nous avons rassemblé l'ensemble des publications RSE postées sur chaque réseau (9 sur Facebook, 35 sur LinkedIn) et nous les avons toutes utilisées pour évaluer chaque critère de notre modèle. Par ailleurs, l'évaluation de chaque critère a été justifiée par notre explication dans la colonne « *détails* » du modèle. Ces grilles d'évaluation se trouvent dans les annexes<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Voir annexe 23 – Evaluation de la communication RSE Clarins sur Facebook et LinkedIn selon notre modèle théorique

## 4. ÉTUDE QUALITATIVE

### 4.1. AVIS D'EXPERTS

Afin d'explorer les différents sujets de notre problématique, nous avons consulté des experts spécialisés en RSE, en marketing et en communication digitale :

| Nom      | COECK Guido                                                               | CASTERMANS Anne                                                        | DERMINE Pierre                                                 | LAMBERT Nicolas                                                    | CARDON Barbara                                                                                                                | LAIR Nathalie                                                                                                                                   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fonction | Coordinateur de communication chez Enabel (Agence Belge de Développement) | Consultante en marketing et vente<br>Professeur de marketing à l'EPHEC | Account Manager chez MKKM – Société experte en réseaux sociaux | Directeur de FairTrade Belgium<br>Professeur de marketing à la LSM | Sustainable Development Junior Consultant chez Cap Conseil - Consultance en développement durable et responsabilité sociétale | Communication manager chez The Shift – Plateforme belge d'aide aux entreprises pour la transition vers une société et une économie plus durable |
| Domaine  | RSE                                                                       | Marketing                                                              | Digital Marketing<br>Social Media                              | RSE<br>Marketing                                                   | RSE                                                                                                                           | RSE                                                                                                                                             |
| Date     | 28-mai-19                                                                 | 28-mai-19                                                              | 29-mai-19                                                      | 29-mai-19                                                          | 3-juin-19                                                                                                                     | 3-juin-19                                                                                                                                       |
| Lieu     | Enabel, Bruxelles                                                         | EPHEC, Louvain-la-Neuve                                                | MKKM, La Hulpe                                                 | Skype                                                              | Cap Conseil, Wavre                                                                                                            | The Shift, Bruxelles                                                                                                                            |

Durant ces rencontres, nous avons présenté 5 publications RSE publiées par Clarins sur Facebook et 5 autres de ce type publiées sur LinkedIn. Afin de diversifier au mieux le contenu présenté, nous avons sélectionné pour chaque réseau des publications offrant une mixité dans les thèmes abordés et dans les visuels utilisés. Nous avons divisé notre guide d'entretien en 5 parties :

- Communication de la RSE
- La RSE sur les réseaux sociaux
- La communication RSE de Clarins
- Notre modèle théorique
- Recommandations pour notre modèle et pour la communication de Clarins

Le matériel présenté aux experts<sup>41</sup>, les retranscriptions de chaque rencontre<sup>42</sup>, une grille<sup>43</sup> récapitulative des commentaires ainsi qu'une matrice<sup>44</sup> d'analyse des données ont été intégrés en annexes. À présent, nous allons analyser les éléments de réponses permettant de mieux comprendre notre problématique.

### Communication de la RSE

L'ensemble des experts nous a affirmé qu'ils **conseillent aux entreprises de communiquer leur RSE à l'ensemble de leurs parties prenantes**. Différentes raisons expliquent ce conseil. Tout d'abord, comme Guido Couck et Nathalie Lair nous l'expliquent, les consommateurs attendent de plus en plus une prise de conscience de la part des entreprises à l'égard des enjeux

<sup>41</sup> Voir annexe 24 – Matériel étude qualitative – entretiens experts

<sup>42</sup> Voir annexe 25 – Retranscription guide d'entretien experts

<sup>43</sup> Voir annexe 26 – Commentaires des experts sur la communication RSE de Clarins

<sup>44</sup> Voir annexe 27 – Matrice d'analyse étude qualitative - experts

du développement durable. Il est néanmoins important aux yeux de deux experts (Nicolas Lambert et Anne Castermans) que cela doit venir d'un réel engagement ancré au cœur des valeurs de l'entreprise. Par ailleurs, Pierre Dermine nous souligne l'importance, pour une entreprise, de se faire accepter dans la société, et cela passe aujourd'hui par la communication RSE : *« Il faut pouvoir donner une bonne image de conduite et se faire accepter dans la société d'aujourd'hui. Je pense que communiquer sa RSE peut aider »*.

Concernant les **opportunités** que peut générer une communication RSE, 5 des 6 experts mettent en avant l'amélioration de l'image de l'entreprise. Nicolas Lambert nous explique que cette démarche permet d'attirer la sympathie des consommateurs. D'autres opportunités ont également été citées par les différents experts comme : générer un monde meilleur, structurer la RSE en interne, avoir une voix plus crédible dans les débats RSE, motiver les employés en interne, etc.

Comme **risques** principaux, il a souvent été relevé qu'une entreprise communiquant sa RSE s'expose aux critiques des parties prenantes. En effet, en communiquant sur le sujet, l'entreprise ouvre le débat et provoque l'intérêt des consommateurs. De plus, Nicolas Lambert et Anne Castermans affirment qu'il existe un climat de méfiance dans l'esprit des consommateurs. Il y a actuellement une tendance à tout remettre en question, notamment sur ce que les entreprises communiquent. De plus, Anne Castermans nous a aussi évoqué que le consommateur pourrait se demander *« Pourquoi s'engager dans une cause mais pas dans les autres ? »*. Guido Couck et Pierre Dermine affirment par ailleurs que le fond est très important. Si le message communiqué ne reflète pas la réalité ou n'est pas en lien avec les activités principales de l'entreprise, la démarche peut s'avérer être un flop et aura un effet négatif.

La cohérence est l'attribut nécessaire le plus souvent évoqué par les experts pour définir **une bonne communication RSE**. La notion de cohérence s'applique au choix de l'outil de communication, à l'audience ciblée et aux liens entre les engagements sociétaux et les activités de l'entreprise. D'autres caractéristiques sont également ressorties des discussions, comme : l'humilité, un discours clair et structuré, un support visuel, parler du positif mais également évoquer les aspects négatifs, etc.

Concernant les outils de communication RSE, 5 des experts 6 consultés nous ont cité spontanément les réseaux sociaux. Les sites internet des entreprises ont été cités à 4 reprises. D'autres moyens comme les newsletters et événement sont également un bon moyen de communication, selon deux experts.

### La RSE sur les réseaux sociaux

Lorsque nous avons demandé aux experts s'ils conseillaient aux entreprises de **communiquer leur RSE sur les réseaux sociaux**, tous nous ont affirmé que c'était indispensable, sous réserve de différentes conditions à respecter. D'un point de vue digital et marketing, Pierre Dermine nous explique que peu d'entreprises savent utiliser efficacement les réseaux sociaux car ils ne connaissent pas les spécificités de chaque plateforme ainsi que les nouvelles règles en vigueur : *« aujourd'hui de nombreuses entreprises continuent à créer des concours en demandant aux participants de liker, commenter la publication et de suivre la page alors qu'à présent, Facebook interdit ce genre de pratique »*. C'est donc intéressant de communiquer sur ces outils, à condition de savoir les maîtriser. Anne Castermans affirme par ailleurs qu'il faut avoir des moyens financiers à investir pour se différencier des concurrents sur les réseaux sociaux.

En termes de communication RSE, selon les experts, les **réseaux sociaux offrent de nombreuses opportunités**. Premièrement, deux d'entre eux affirment que cet outil permet de toucher une plus large audience par rapport aux médias traditionnels tout en dispersant plus rapidement les informations communiquées. Nathalie Lair renforce cette idée en soulignant : *« Je ne pense pas que les consommateurs vont lire les rapports sociaux, ils sont davantage destinés aux professionnels et investisseurs. Par contre, un public plus grand et diversifié lira ces messages communiqués sur les réseaux sociaux. Qui plus est, aujourd'hui, les consommateurs cherchent des informations par le biais des réseaux sociaux »*. De plus, selon Anne Castermans, ces plateformes offrent une certaine proximité et un contact direct avec les consommateurs.

Cependant, de nombreux **risques** ont également été identifiés. Par exemple, un « flop » peut facilement toucher une entreprise, comme l'explique Pierre Dermine : *« les entreprises peuvent très bien dire qu'elles font une certaine action en pensant que c'est bien, mais en fait derrière se cachent toujours des choses qui sont mal, et ça peut faire tout chambouler, ça peut casser une entreprise directement et provoquer un bad buzz »*. Deux experts ont voulu mettre en avant le danger d'assigner une seule personne à la gestion des réseaux sociaux. Souvent, cette personne n'est pas assez compétente que pour gérer tous les aspects d'une communication RSE digitale. Anne Castermans évoquait : *« avant, toute la communication était étudiée afin d'être sûr de ne pas faire d'erreur. On allait voir le département légal pour sécuriser le contenu, il y avait une équipe de création, de design. Aujourd'hui, c'est plus compliqué car on a des*



*community managers qui communiquent sur des thématiques dans lesquels ils ne sont pas toujours experts ».*

Lorsque nous leur avons demandé quels **réseaux sociaux doivent être privilégiés** afin de communiquer sa RSE, tous les experts ont cité les trois réseaux Facebook, LinkedIn et Twitter. Selon les experts rencontrés, Facebook est un bon outil afin de toucher un plus grand public en communiquant surtout sur des actions concrètes. Twitter, quant à lui, permet de toucher des journalistes, leaders d'opinions et peut être utilisé durant des événements RSE. Cependant, le message est plus court, il s'agit principalement d'informations flash. Enfin, LinkedIn doit être utilisé à des fins professionnelles dans le cas d'une communication B2B. Selon Pierre Dermine, LinkedIn est le réseau à privilégier pour partager les rapports annuels, bilans de performance et aussi les résultats liés à la RSE. De plus, deux experts (Nathalie Lair et Guido Couck) ont également cité Instagram comme nouvel outil de communication RSE car les jeunes y sont actifs.

Concernant la **fréquence idéale** de publications RSE sur les réseaux sociaux, aucune réponse commune n'a pu être identifiée. En effet, chaque personne rencontrée nous a dit que la fréquence idéale dépendait de nombreux paramètres : secteur d'activité, budget, planning communicationnel, sujets actuels, plateforme choisie, etc.

### **Communication RSE de Clarins sur les réseaux sociaux : Facebook et LinkedIn**

Cette section reprendra les différents **avis, tant positifs que négatifs**, que les experts nous ont partagés après avoir analysé les différentes publications RSE de Clarins sur ces deux réseaux sociaux. Des recommandations ont également été évoquées afin d'améliorer la communication RSE de Clarins sur les réseaux sociaux. Certaines seront retenues dans la partie « recommandations » de ce mémoire.

#### ***Facebook***

Concernant les publications Facebook, les avis divergent, tant sur le fond que sur la forme. Cependant, **l'avis général** montre qu'il y a beaucoup d'éléments à améliorer, même si certains critères de la communication de Clarins sont efficaces.

À propos des éléments négatifs ressortant des différentes publications RSE, deux experts affirment tout d'abord qu'il manque une **ligne narrative claire** et qu'il y a un peu « trop de tout » (Nicolas Lambert), que le contenu est trop diversifié : « *Je vois un narratif sur la beauté,*

*sur les enfants et sur un domaine protégé. Les univers sont trop différents, on n'a pas d'idée bien claire de la marque à travers tout ça. Il manque une ligne claire et un focus »* (Nicolas Lambert). Ce dernier affirme par ailleurs que le côté « **charity** » le dérange, il a l'impression que la communication RSE de Clarins « *date d'il y a 15 ans* ». Barbara Cardon ajoute à ça que « *ça paraît un peu du **greenwashing**, ce n'est pas clair, pas balancé car il n'y a que du positif. Il manque d'informations, de chiffres et d'exemples pour que ça paraisse réel* ». Elle affirme également que certaines publications, notamment celle<sup>45</sup> du 2 août 2018, ressemblent plus à du marketing qu'à de la communication RSE à cause d'une offre spéciale proposée par la page dans les commentaires de cette publication. Cet avis est appuyé par Anne Castermans et Guido Couck, qui remarquent que certaines publications sont **déviées vers la vente de produits** Clarins. Pierre Dermine a remarqué que Clarins ne sponsorisait<sup>46</sup> aucun de ses posts sur Facebook (ce qui selon lui est une erreur car seulement 2 % de la communauté Clarins verra leurs publications). Enfin, deux experts estiment que Clarins a **tendance à généraliser** ses engagements RSE. En effet, Pierre Dermine affirme « *j'ai l'impression qu'ils ont tendance à généraliser leur approche RSE en communiquant sur la gamme solaire en disant que LES produits Clarins sont eco-friendly alors que ce n'est pas l'ensemble de la gamme* ». Concernant la publication du 22 avril, Barbara Cardon nous fait part de son ressenti : « *Je trouve que ce n'est pas mal du tout mais il ne faut pas généraliser, ce n'est pas le seul domaine utilisé pour la production des produits Clarins. Ils pourraient également parler des pistes d'amélioration ou aspects négatifs par rapport à leurs autres domaines de production* ».

Certaines caractéristiques **suscitent le débat**. Par exemple, concernant les **visuels utilisés**, Nathalie Lair trouve que les photos sont « belles » tandis que Guido Couck estime qu'elles ne sont ni attractives, ni interpellantes, et qu'elles ne correspondent pas au message RSE communiqué. Au niveau de **l'utilisation des hashtags**, alors que Barbara Cardon prétend que c'est un bon moyen de cibler et que Nathalie Lair juge intéressant d'utiliser ces caractères, Pierre Dermine n'en voit pas l'utilité sur Facebook.

Différents éléments positifs ont néanmoins été identifiés par les experts. Premièrement, Pierre Dermine met en avant l'utilisation de « **bullet points** » de certaines publications, ce qui rend le message plus clair. Nathalie Lair a également constaté que le contenu publié sur Facebook était

<sup>45</sup> Voir annexe 28 – Publication Facebook Clarins - 2 août 2018

<sup>46</sup> Publication sponsorisée sur Facebook : emplacement publicitaire acheté par le diffuseur d'un message. Ce contenu payant accorde une audience garantie en fonction du budget.

**concis et clair**. Cette dernière apprécie également le « **call to action**<sup>47</sup> » invitant les consommateurs à découvrir la gamme éco-friendly ainsi que le Domaine Clarins par le biais de **liens** renvoyant vers davantage d'informations. Barbara Cardon apprécie le fait que deux publications parlent uniquement de **causes humanitaires** (nourrir des enfants) plutôt que de produits Clarins. Nathalie Lair nous confirme cette impression en expliquant « *On voit des enfants sur les photos, on comprend donc dans quoi ils s'investissent* ».

### ***LinkedIn***

Tout d'abord, deux experts (Pierre Dermine et Barbara Cardon) s'accordent à dire que des efforts sont encore à réaliser en termes de « copy<sup>48</sup> » et de **longueur de texte**. En effet, Pierre Dermine affirme qu'ils sont trop longs et pas assez attirants : « *la première phrase doit être courte, contenant 7-8 mots* ». Barbara Cardon s'aligne sur cet avis en expliquant qu'elle préfère un texte court introduit par une phrase « *catchy* » et contenant un lien renvoyant vers un article avec plus d'informations. Tout comme sur Facebook, Nicolas Lambert et Anne Castermans attestent qu'il manque une certaine ligne directrice. Par exemple, Nicolas Lambert affirme « *à nouveau, concernant le narratif, il y a plein de thématiques très différentes mais il manque un lien entre toutes les histoires. Ce serait bien de lier toutes les thématiques autour des valeurs de l'entreprise, de la marque, car il y a un manque flagrant de clarté* ».

Ces deux mêmes experts en marketing contrebalancent leurs critiques par le fait que Clarins a l'air d'être une entreprise qui **s'engage beaucoup**, avec des « *valeurs et une notion de caring* » (Nicolas Lambert). Deux autres critiques positives ont été soulevées, à l'instar de Pierre Dermine et Barbara Cardon, qui apprécient le fait que Clarins communique sur les **actions RSE internes** des différentes filiales. Deux experts sont également d'accords sur le fait que Clarins utilise de bons visuels sur LinkedIn appuyés par un texte bien écrit avec un bon ton. Enfin, Barbara Cardon trouve intéressant que Clarins fasse appel à une **personnalité** (Ngolo Kanté<sup>49</sup>) afin de crédibiliser le message. Elle estime aussi que la communication sur **LinkedIn est plus claire que sur Facebook**, grâce aux **exemples concrets** fournis.

---

<sup>47</sup> Voir annexe 29 – Publications Facebook Clarins « Call to action »

<sup>48</sup> La copy stratégie indique ce que le message doit comporter (cible de communication visée, promesse, preuve, le ton).

<sup>49</sup> Joueur de football professionnel champion du monde 2018 avec l'équipe de France

### Modèle théorique

Afin de récolter l'avis spontané des experts concernant les publications de Clarins, nous avons décidé de leur montrer notre modèle théorique après qu'ils aient consulté les captures d'écran que nous avons apportées, de façon à ne pas biaiser leur opinion par certains critères du modèle. Une fois celui-ci présenté, nous leur avons demandé : leur avis général, s'il était applicable dans une stratégie de communication RSE, les éléments à modifier, rajouter ou supprimer.

Concernant l'**appréciation générale** des experts, ceux-ci nous ont affirmé que notre modèle est « *bien* » (Anne Castermans), « *très bon car c'est ce qu'on fait chez The Shift* » (Nathalie Lair) « *pas mal du tout et intéressant* » (Nicolas Lambert), qu'il pouvait être « *applicable dans n'importe quelle stratégie de communication* » (Pierre Dermine), que c'était de « *bons conseils* » (Guido Couck), qu'il était « *complet* » (Barbara Cardon).

Les experts nous ont par ailleurs fait part de conseils plus spécifiques concernant les différents aspects du modèle. Sur base de leurs différents avis d'experts, nous avons adapté le modèle avec certains critères rajoutés, d'autres supprimés.

Dans les éléments qui pourraient compléter le modèle actuel, Nicolas Lambert souligne qu'il manque 3 critères importants. Tout d'abord, il rajouterait le critère « **brand fit** » (« *à la frontière entre le fond et la forme, il faut que toutes ces publications RSE fit avec les valeurs de l'entreprise* »). Deuxièmement, il rajouterait le critère d'**humilité** dans la façon de communiquer sa RSE : « *l'entreprise contribue à quelque chose mais ne peut pas tout faire, il ne faut pas se positionner comme l'entreprise qui va sauver le monde* ». Enfin, Nicolas Lambert suggère de rajouter le critère « **tonality** » en réalisant une veille pour analyser si les commentaires sont positifs ou négatifs.

Anne Castermans, quant à elle, pense qu'il faudrait incorporer des **couches stratégiques** à notre modèle ou qu'il faut l'intégrer dans un plan de communication globale. Pierre Dermine rejoint Anne Castermans sur cet élément en conseillant d'**intégrer** notre modèle dans un plan communicationnel stratégique sur les réseaux sociaux. Il nous conseille par ailleurs d'utiliser la fonctionnalité « **publications sponsorisées** » car ça permet d'augmenter la visibilité des posts. Afin d'améliorer l'interactivité, il suggère l'utilisation de « **concours** » car ce type de publication crée un engagement avec la communauté. Ce dernier nous a par ailleurs confirmé la valeur ajoutée de supports visuels et l'utilisation de **storytelling**. Enfin, il recommande aux entreprises publiant des vidéos sur Facebook d'**attirer l'attention** des

utilisateurs pendant les **8 premières secondes**. À propos de LinkedIn, il nous informe que : « *les gens ont tendance à **regarder des vidéos plus longues, entre 30 et 40 secondes*** ».

Concernant Guido Couck, il nous a confirmé que partager du contenu provenant d'autres acteurs était une très bonne démarche afin de crédibiliser le positionnement de l'entreprise. Il rajouterait néanmoins à notre modèle le critère de **durée** car selon lui « *il faut changer les perceptions et les mentalités des parties prenantes, c'est uniquement possible en communiquant sur le long terme.* ». Ce modèle doit également s'inscrire dans la stratégie globale de communication d'une entreprise.

Enfin, Nathalie Lair pense qu'il serait intéressant qu'une entreprise communique aussi les **erreurs** qu'elle a pu réaliser au cours de ses démarches RSE. Elle estime par ailleurs que la communication doit être constamment revue afin d'améliorer sans cesse la stratégie de communication RSE des entreprises sur les réseaux sociaux, il s'agit d'un « **ongoing improvement process** ». Elle nous explique également que le storytelling est une bonne technique pour communiquer sa RSE avec les parties prenantes.

Selon les experts, différents éléments peuvent être supprimés du modèle. Le critère **différenciation** n'a, selon Barbara Cardon, pas lieu d'être dans une stratégie de communication RSE. En effet, elle affirme : « *la différenciation n'est pas importante dans ce modèle car alors on parle de marketing et la RSE n'est pas du marketing. Le but n'est pas de battre ses concurrents sur ce sujet* ». Nicolas Lambert, quant à lui, affirme que les **deux critères du fond liés au partage** sont plus des critères tactiques que des critères stratégiques, et doivent donc être supprimés.

En conclusion, ces différents avis ont été très enrichissants et nous ont permis d'adapter notre modèle théorique<sup>50</sup>. Les différents domaines d'expertise des personnes rencontrées nous apportent des pistes d'amélioration et des « techniques » visant à crédibiliser le message RSE publié tout en améliorant l'aspect communicationnel de ce dernier. Cependant, il est nécessaire de connaître ce qu'attendent les consommateurs en termes de communication RSE sur les réseaux sociaux. Nous avons donc réalisé une étude qualitative sous forme de deux « focus group » sur deux groupes de consommateurs ayant des tranches d'âges différentes et correspondant à la cible des produits Clarins.

---

<sup>50</sup> voir annexe 30 - Modèle théorique - Avis d'expert

## 4.2. FOCUS GROUPS

Comme expliqué précédemment<sup>51</sup>, nous avons réalisé une étude qualitative directe sous forme de « focus group » sur deux groupes de consommateurs. Le premier groupe est composé de 7 étudiants âgés entre 22 et 24 ans. Le second groupe, quant à lui, est composé de 6 personnes âgées entre 42 et 56 ans.

Nous avons divisé cette étude en cinq parties :

- La responsabilité sociétale des entreprises
- La communication RSE
- Les réseaux sociaux
- La communication RSE sur les réseaux sociaux
- Une analyse de publications RSE sur les réseaux sociaux des marques Clarins, L'Oréal et Estée Lauder.

Afin d'améliorer au mieux notre modèle, il était important pour nous d'évaluer l'avis des consommateurs sur les différents critères de notre modèle. Nous avons également préparé une farde<sup>52</sup> par marque (Clarins, Estée Lauder et L'Oréal) contenant chacune une série de captures d'écran de publications RSE communiquées sur LinkedIn. Les informations permettant d'identifier le diffuseur de ces publications ont par ailleurs été masquées. Chaque répondant a été prié d'établir un classement des fardes en évaluant la communication RSE. Cela nous a permis d'identifier les bonnes et mauvaises pratiques de chaque acteur ainsi que les attentes des consommateurs. Bien que nous ne puissions pas comparer la communication RSE de Clarins à celles de ses concurrents sur Facebook (car ils ne communiquent rien à ce propos sur ce réseau), nous avons néanmoins voulu récolter une appréciation générale de la communication RSE actuelle en montrant à chaque participant diverses captures d'écran provenant de la page Facebook Clarins Belgium.

Nous avons réalisé cette étude qualitative afin d'identifier les points de convergence et divergence ainsi que les attentes et les besoins (« pourquoi ? », « comment ? ») en termes de communication RSE sur les réseaux sociaux de deux groupes de consommateurs différents appartenant à la cible de Clarins. Le matériel présenté aux participants<sup>53</sup>, les retranscriptions de

---

<sup>51</sup> voir 1.3.2 focus group p.37

<sup>52</sup> voir annexe 32 – Matériel étude qualitative : Focus Group

<sup>53</sup> voir annexe 32 – matériel étude qualitative – focus group

chaque focus group<sup>54</sup>, le codage *Nvivo*<sup>55</sup> ainsi que la matrice d'analyse<sup>56</sup> ont été intégrés en annexes. À présent, nous allons analyser les éléments de réponses ayant été cités le plus de fois et permettant de mieux comprendre notre problématique.

#### Analyse des discussions de groupe :

Afin d'analyser les différents éléments de réponse évoqués au cours des discussions de groupe, nous avons décidé de structurer notre analyse sous les 4 différentes parties citées précédemment. Il nous a également semblé intéressant de diviser nos observations selon les deux groupes participants. Chaque groupe appartenant à des générations différentes, cette structure permet d'identifier les différences mais aussi les ressemblances dans les informations fournies. Le groupe 1 fait référence au groupe avec les 7 étudiants âgés entre 22 et 24 ans. Le groupe 2 fait quant à lui référence au groupe contenant 6 adultes âgés entre 42 et 56 ans.

#### RSE

Lors de la première discussion de groupe réalisée avec les personnes âgées de moins de 30 ans, différents points (négatifs et positifs) à propos de la RSE ont été cités plusieurs fois. Toutes les réponses ont mis en avant un élément positif commun : par le biais de la RSE, les entreprises contribuent à un monde meilleur et prennent conscience de l'importance de leur impact sociétal. Toutes les participantes estiment donc qu'une entreprise s'impliquant dans la responsabilité sociétale est une bonne chose. Pourtant ce groupe de consommateurs explique, à plusieurs reprises, se méfier du message communiquant ces démarches. Plusieurs fois, les répondantes ont expliqué ne pas faire confiance aux discours venant d'entreprises engagées dans des causes durables car elles sont méfiantes et accordent peu de crédibilité à ce qui est communiqué. Cela s'explique par différents éléments : le climat dans lequel nous vivons aujourd'hui, les erreurs du passé de certaines entreprises concernant la communication de leurs efforts durables, l'excès de communication ou « *le greenwashing assez présent actuellement* ». Le sujet des polémiques a été abordé plusieurs fois car une répondante a expliqué : « *je ne suis pas sensible à la communication RSE, sauf si une polémique éclate* ». Au fil de la discussion, une des participantes a su donner un exemple concret illustrant cette méfiance à l'égard des entreprises

---

<sup>54</sup> voir annexe 33 – retranscription étude qualitative – focus group

<sup>55</sup> voir annexe 35 – codage *Nvivo*

<sup>56</sup> voir annexe 34 – matrice focus group 1 et focus group 2

*« Il faut que tout ce qu'elles font en RSE soit en lien avec leurs activités. Par exemple, Nutella qui utilise l'Huile de Palme mais qui aide les Oran Outans à se réintégrer dans la nature est un peu contradictoire ».*

Lors du deuxième focus group, tous les participants ont fait part de leur intérêt à l'égard des entreprises s'engageant dans des démarches responsables, contrairement au premier focus group où un sentiment de méfiance a directement été exprimé.

Cependant, cette génération est aussi méfiante concernant la communication RSE. En effet, les participants se questionnent sur la réelle motivation derrière la communication de ces engagements durables : *« Quelle est la véracité de ce qu'elles disent ? », « Est-ce qu'au départ c'était vraiment par conscience ou on en profite pour l'image ? Qu'est-ce qu'on a comme contrôle de ce qui se passe réellement derrière ? »* se demandent deux intervenants.

### **Les réseaux sociaux**

On comptabilise une totalité de réponse positive en ce qui concerne la présence active et l'utilisation des réseaux sociaux pour les participantes du premier focus group. Facebook, Instagram et LinkedIn ont été les plateformes les plus citées. Twitter, quant à lui, n'a été cité qu'une seule fois car *« Twitter ce n'est pas vraiment utilisé en Belgique »*. Au fil de la discussion, des opinions très tranchées ont été exprimées, tant sur les côtés positifs que négatifs. À propos des aspects positifs, l'interactivité, le contact avec les autres et le partage d'informations ont été les éléments les plus souvent évoqués. Cependant, des éléments négatifs ont été identifiés à plusieurs reprises. Tout d'abord, l'ensemble des participantes s'accordent à dire que les réseaux sociaux ne reflètent pas la réalité du monde actuel *« on dirait que tout le monde peut devenir une star. On devient tous des rêveurs. C'est dur de faire la part des choses avec un réseau social comme Instagram »*. Enfin, la publicité a également été évoquée : *« Tu es aussi sans cesse envahie de publicités »*.

Nous observons une différence dans l'utilisation des réseaux sociaux au sein des participants du deuxième groupe de discussion. En effet, Facebook et LinkedIn sont les deux seules plateformes qui ont été citées à plusieurs reprises : *« J'utilise Facebook principalement pour les amis, et LinkedIn pour le travail »*.



### Les réseaux sociaux et la communication RSE sur ces plateformes

Lorsque nous avons approfondi la discussion à propos la communication RSE sur les réseaux sociaux, les réponses des deux groupes ont été totalement différentes mais nous retrouvons des similitudes à l'intérieur de chaque groupe.

La prise d'initiative de la part des entreprises à communiquer sur les réseaux sociaux est un effort positif remarqué par plusieurs participantes du groupe 1 tandis que, dans le groupe 2 les intervenants se sont exprimés sur le fait qu'ils ne voulaient pas être exposés à ce genre de message car ils considèrent cela comme de la publicité en plus « *Il y a déjà trop de publicités. Si j'ai envie d'en savoir plus, je chercherai l'information. Je n'ai pas envie de me faire canarder d'informations et de publicités supplémentaires lorsque je suis sur les réseaux sociaux* ».

Afin de compléter notre modèle théorique et de connaître les attentes des consommateurs en termes de fréquence idéale de publications RSE sur les réseaux sociaux, nous leur avons demandé à partir de quelle fréquence ils seraient irrités de voir des publications d'une même marque (qu'ils suivent sur les réseaux) ainsi que leurs comportements lorsqu'une vidéo apparaît dans le fil d'actualité de ces différentes plateformes digitales.

Une fréquence a été citée plusieurs fois au sein du focus group n° 1 : « *Après plus d'une fois par mois* ». Contrairement au premier groupe, les participants du second focus group ont expliqué plusieurs fois être irrités après plus d'une fois par semaine.

Un réel écart peut être observé entre le groupe 1 (une fois par mois) et le groupe 2 (une fois par semaine).

Alors qu'un expert recommande de mettre en avant les publications sous forme de « publications sponsorisées », l'ensemble des répondants affirme ne surtout pas vouloir voir ce genre de publications sur leur fil d'actualité. Une répondante affirme même « *bloquer la page dès qu'elle voit ce genre de publication* ».

Lors de la discussion de la communication RSE sur les réseaux sous le format d'une vidéo de moins de 10 secondes, trois comportements ont été expliqués à plusieurs reprises dans les deux groupes :

- 1) Certains regardent s'ils ont le temps
- 2) Certains regardent si elles sont en lien avec leurs centres d'intérêt
- 3) Certains ne regardent jamais ces vidéos

Lorsque nous avons demandé aux participantes du premier focus group sur quelles plateformes elles imagineraient du contenu RSE, la réponse majoritaire a été : Instagram, Facebook et LinkedIn car ce sont les 3 réseaux qu'elles utilisent. Une intervenante justifie par ailleurs son choix de placer Instagram en première position : « *Facebook c'est rester pour les études et les groupes, Instagram on prend plus le temps de regarder. Le contenu qui est proposé me correspond plus car j'ai choisi de le regarder contrairement aux autres plateformes, c'est plus moi que sur Facebook* ». Twitter semble être, pour elles, complètement inutile car personne ne l'utilise en Belgique.

Nous retrouvons une réponse commune dans le second groupe de discussion, où les participants citent uniquement Facebook car c'est la seule plateforme qu'ils utilisent au quotidien.

Lorsque nous avons demandé s'il était important qu'une entreprise réponde aux commentaires de sa communauté, les participants des deux groupes sont catégoriques à ce sujet : « *c'est indispensable* », « *oui, ça implique le consommateur* » « *oui, mais des réponses personnalisées* ».

### **Récolte des avis sur des publications RSE sur LinkedIn et Facebook**

#### **LinkedIn**

Lorsque nous avons demandé aux consommateurs de comparer les différentes fardes contenant des publications RSE, Clarins est l'entreprise ayant généré le plus grand intérêt pour le focus group 1 en se retrouvant première du classement pour 4 participants sur les 7. Ces participants mettent en avant : l'authenticité (grâce aux visuels reflétant la réalité et les actions concrètes), l'engagement international (publications parlant des différentes filiales partout dans le monde). Plus de la moitié des répondantes (5 sur les 7) classent L'Oréal en dernière position du classement. Les différentes raisons évoquées sont les suivantes : les visuels mettent en avant beaucoup d'hommes et pas assez de femmes, les publications manquent énormément d'humilité (« *très égocentrique, ils ne parlent que d'eux et de leur marque, pas vraiment autour des problèmes* »). Qui plus est, le ton donné est jugé trop professionnel.

Le second focus group a placé plusieurs fois (3 fois sur 6) Estée Lauder en première position. Différentes raisons expliquent le choix de ces 3 répondants, mais la qualité principale semble être le visuel utilisé (« *le fait qu'ils utilisent qu'une seule photo par publication attire le regard selon moi* »). En effet, selon eux, les images parlent grâce aux textes se trouvant dessus (« *la*

*taille de la police donne plus envie de lire »).* L'Oréal termine également en dernière position (3 fois sur 6), notamment à cause de l'utilisation d'images « *peu parlantes* », « *pas agréables* » et du ton utilisé jugé trop professionnel. Les avis concernant Clarins sont très diversifiés. Alors que certains participants louent la qualité des photos (« *les photos m'interpellent car elles contiennent toutes ces notions qui sont importantes : mélange de culture, humanité, sport, ...* »), du dynamisme de celles-ci, de la convivialité et de la mixité qui en ressortent, d'autres affirment qu'il y en a trop par publication « *Moi je trouve que les photos ça fait trop fouillis. Je préfère une photo percutante plutôt que plein de photos* ». Enfin, le texte est considéré comme étant « trop long » : « *c'est long et fort petit, il n'y a rien qui ressort, je n'ai pas eu envie de lire le texte honnêtement* ».

### **Facebook**

Lorsque nous avons demandé aux répondants de nous donner un avis général sur les publications RSE de Clarins sur Facebook, aucun d'entre eux n'a été capable de nous en fournir un. Nous supposons que si les groupes pouvaient comparer ces publications avec celles d'autres entreprises, il aurait été plus simple pour eux de fournir un avis général. Chaque répondant a par contre commenté certains points positifs, d'autres négatifs, de chaque publication. Par ailleurs, seuls deux éléments généraux ont été évoqués par les deux groupes :

- Certains visuels sont trop « enfantins » et parfois difficiles à comprendre
- Les textes sont plus courts que sur LinkedIn, ce qui facilite la compréhension.

En conclusion, la synergie et la dynamique de groupes créées par ces deux discussions de groupe nous ont permis d'identifier certaines attentes communes des consommateurs à l'égard de la communication RSE sur les réseaux sociaux. Cette étude nous a fourni différentes informations que seuls les consommateurs pouvaient nous apporter. Par exemple, alors qu'un expert consulté nous a conseillé d'utiliser les publications sponsorisées, l'ensemble des consommateurs a montré un désintérêt total à l'égard de ce type de contenu. Les consommateurs rencontrés nous ont également confirmé de nombreux éléments de notre revue littéraire et de nos rencontres avec les experts, comme leur intérêt grandissant autour des enjeux durables et des entreprises s'engageant dans des causes sociétales. Par ailleurs, les données récoltées au cours de cette étude ont été utilisées afin d'améliorer notre modèle théorique<sup>57</sup> en lien avec les attentes des consommateurs.

---

<sup>57</sup> Voir annexe 36 - Modèle théorique – Focus group

## RECOMMANDATIONS

### Recommandations managériales<sup>58</sup>

Nous avons adapté<sup>59</sup> notre modèle théorique de départ en prenant en compte les commentaires pertinents des experts et consommateurs que nous avons consultés. Partant de cette reformulation, nous obtenons les recommandations qui devraient régir la stratégie de communication RSE sur les réseaux sociaux. Celles-ci portent sur 3 axes : le fond, la forme et l’interactivité. Les résultats des études qualitatives que nous avons réalisées attestent en effet qu’aucun de ces trois paramètres ne doit être délaissé, sans quoi la stratégie de communication RSE sur les réseaux sociaux ne sera pas optimale. Il est par ailleurs important de souligner que ce modèle contient différents critères impératifs s’appliquant à l’ensemble des outils de communication.

### Réseaux sélectionnés

Sur base des recherches réalisées à ce sujet et des études qualitatives que nous avons menées, nous suggérons aux entreprises d’utiliser Facebook, LinkedIn et Twitter afin de communiquer leurs RSE. Facebook étant le réseau social comportant la plus grande communauté, communiquer sur cette plateforme permettra de toucher une audience large et diversifiée tout en rentrant directement en contact avec le consommateur. Facebook est une plateforme idéale pour répondre aux attentes des consommateurs en termes de communication bilatérale et dialogue. Bien que nos études relèvent que ce n’est pas la plateforme à privilégier pour s’adresser aux consommateurs (surtout en Belgique), Twitter offre aux entreprises la possibilité de communiquer leurs messages RSE à de nombreux politiciens, leaders d’opinions et journalistes. Nous suggérons vivement aux entreprises de communiquer leurs actions concrètes sous forme de « flash info » en privilégiant un texte court et appuyé par des hashtags. Enfin, nous conseillons également aux entreprises de communiquer leurs initiatives RSE sur LinkedIn. Ce réseau professionnel permet en effet de construire l’image de marque d’une entreprise. Il est donc opportun de partager les résultats de rapports sociaux sur cette plateforme. Aussi, de

---

<sup>58</sup> voir annexe 37 – Modèle théorique final  
voir page 74

<sup>59</sup> voir annexe 38 – évolution du modèle théorique

nombreuses personnes prennent en considération le comportement durable d'une entreprise dans leur recherche d'emploi.

## Fond

Premièrement, nous conseillons aux entreprises de communiquer leur **engagement** (et surtout la nature de celui-ci), la **motivation** expliquant cette démarche et l'**impact** des actions durables appuyé par des résultats chiffrés dans la mesure du possible. Il est important de rappeler que ces critères stratégiques doivent s'appliquer à n'importe quel outil de communication RSE. Il est par ailleurs préférable de communiquer à propos d'engagements durables à **long terme** car ils reflètent une préoccupation réelle de l'entreprise à l'égard de certaines causes. De plus, c'est une façon efficace de changer les perceptions et les mentalités de la communauté.

Afin d'améliorer la cohérence du contenu publié, nous conseillons aux entreprises de publier un contenu RSE en lien avec les valeurs de l'entreprise. En plus de familiariser la communauté avec ses valeurs, ce type de démarche (**brand fit**) génère une attitude positive des parties prenantes à l'égard d'une entreprise.

Nous suggérons vivement aux entreprises de communiquer à propos d'engagements sociétaux en lien avec son activité principale (**CSR Fit**), afin de montrer notamment qu'elle comprend et fait face aux responsabilités qu'elle endosse en matière de développement durable. Cette cohérence est en effet importante aux yeux de la communauté. Afin de **crédibiliser** les engagements sociétaux communiqués, les entreprises doivent principalement parler de leurs actions concrètes et éviter de parler de leurs ambitions. L'appui de tiers, de labellisations officielles, d'ONG permet également de rendre le contenu plus crédible.

Il est important de communiquer de façon **authentique**, en utilisant un ton humain et sincère. Sur base de nos études qualitatives, nous rajouterons qu'il faut également communiquer sans utiliser un ton trop formel. En effet, le ton de communication de L'Oréal, jugé trop « professionnel », s'est attiré les foudres des deux groupes de consommateurs que nous avons rencontrés. Cette forme de communication doit donc être évitée. Aussi, proposer du contenu visuel reflétant la réalité, les actions concrètes, permet de rendre la communication plus authentique. Il est par ailleurs impératif qu'une entreprise autorise les commentaires et réponde aux questions afin d'augmenter le degré de **transparence** d'une communication RSE. La gestion des commentaires peut supposer un investissement conséquent.

Les consommateurs et experts rencontrés nous ont fait part de leur scepticisme à l'égard des entreprises manquant d'**humilité** dans le contenu publié. Adopter un ton humble et communiquer sur les erreurs et améliorations dans les démarches RSE permettront d'atténuer ce ressenti.

### Forme

Il pourrait également être intéressant d'inclure un contenu **émotionnel**. Les utilisateurs des réseaux sociaux sont en effet plus enclins à partager du contenu jouant sur leurs émotions. À terme, cette démarche augmentera l'engagement de la communauté et la visibilité des publications (Bazarova, Whitlock, Sosik, 2015).

Bien qu'un expert ait suggéré aux entreprises d'utiliser les publications « sponsorisées » afin d'augmenter la visibilité de celles-ci, les consommateurs rencontrés ont été catégoriques à ce propos. Ils ne veulent surtout pas voir de publicités RSE sur les réseaux sociaux. Nous recommandons de ce fait de privilégier un **contenu organique**.

Afin d'être le plus clair, précis et attractif possible, nous suggérons aux entreprises de privilégier un texte court et introduit par une phrase « attrayante ». Ce texte doit par ailleurs être illustré par un **support visuel** (photos ou vidéo). Enfin, un **hyperlink** doit être attaché à la fin des publications afin de renvoyer l'utilisateur à davantage d'informations.

### Interactivité

Aujourd'hui, les consommateurs sont à la recherche de discussions interactives et bilatérales avec les entreprises. La littérature suggère d'ailleurs aux entreprises de baser leurs relations avec les parties prenantes sur une certaine interactivité, un engagement et un dialogue mutuel (Morsing et Schultz, 2006).

Les réseaux sociaux offrant cette possibilité d'interaction, nous conseillons aux entreprises de **proposer du contenu interactif** (sondages, questions posées à la communauté) afin de créer un dialogue, d'établir et de maintenir une relation forte avec leurs communautés. Demander un **feedback** aux parties prenantes concernant les engagements RSE d'une entreprise permet également de susciter le dialogue. Cette démarche permet notamment d'identifier leurs attentes en termes d'enjeux sociétaux et offre une possibilité de « co-crédation » entre les entreprises et sa communauté autour des engagements RSE. Enfin, l'entreprise doit également **mobiliser** sa

communauté en l'incitant à s'investir dans des causes durables (donations, découverte de gammes de produits durables, etc.).

Enfin, avant de publier tout type de contenu RSE sur les réseaux sociaux, il est impératif de s'assurer que ce dernier ne s'assimile pas à du greenwashing en ne reflétant aucun des dix critères établis par l'agence Futtera. Ce modèle doit par ailleurs être intégré dans la stratégie globale de communication d'une entreprise et doit être sujet à une évaluation continue afin d'améliorer la communication RSE sur les réseaux sociaux

| Comment communiquer sa RSE sur les réseaux sociaux ? - Recommandations                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Le message                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | L'interactivité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             | Le choix des réseaux sociaux      |
| Critères                                                                                                                                                                                                                                                                               | Détails                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Critères                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Détails                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |
|  <p>CSR Fit</p> <p><b>Credible</b></p> <p><b>Authentique</b></p> <p>Transparent</p> <p>Engagement</p> <p>Motivation</p> <p>Impact</p> <p>Partage d'informations RSE pertinentes de l'entreprise</p> | <p>Lien logique entre l'engagement et l'activité de l'entreprise</p> <p>Communiquer sur des actions concrètes plutôt que sur des plans d'actions et ambitions futures</p> <p><b>Appuyer de tiers, d'ONG, labels</b></p> <p>Contenu avec un ton humain, sincère et <b>informel</b></p> <p><b>Utilisation de visuels reflétant la réalité et les actions concrètes</b></p> <p>Autoriser les commentaires et répondre à ceux nécessitant une réponse</p> <p>Communiquer l'engagement de l'entreprise à l'égard d'une cause durable</p> <p>Communiquer la motivation expliquant l'engagement responsable</p> <p>Communiquer l'impact réalisé ou prévu de la démarche RSE</p> <p>Partager les rapports sociaux annuels ou tout type de contenu lié à la RSE (prix attribués, ranking officiel, labellisation...)</p>                                | <p><b>Fréquence</b></p> <p><b>2x/mois</b></p> <p>Provoquer la réaction des parties prenantes en les incitant à s'investir dans des causes durables (donations, partages de posts RSE...)</p> <p>Afin d'améliorer le dialogue et connaître les attentes des parties prenantes en les impliquant</p> <p>Proposer du contenu interactif pour alimenter les discussions et inciter l'audience à dialoguer</p> <p>Liker ou suivre d'autres comptes (artistes, organisations, causes,...)</p> <p>Support</p> |  <p>Twitter</p> <p>LinkedIn</p> <p>Facebook</p>                                                                                                                        | PROCESSUS D'AMELIORATION CONTINUE |
| <p><b>Fond</b></p> <p>Partage d'informations RSE pertinentes de l'entreprise</p> <p>Durée</p> <p>Brand Fit</p> <p>Humilité</p>                                                                                                                                                         | <p>Contenu qui provoque des émotions (positives ou négatives) et qui pourrait stimuler le partage</p> <p><b>Eviter toutes forme de publicité</b></p> <p>Proposer du contenu sous forme de plusieurs petites vidéos ou photos racontant une histoire</p> <p><b>Afin de faciliter la compréhension:</b></p> <p>Utilisation d'une phrase "eye-catcher"</p> <p>Utilisation de bulles points</p> <p>Expliquer les symboles/labels utilisés</p> <p>Clics de succès pour se différencier des concurrents</p> <p>- <b>Utilisation de photos et/ou vidéos secondes</b></p> <p><b>Videos Facebook : Attirer l'attention à premières secondes</b></p> <p><b>Videos LinkedIn: 40 sec maximum</b></p> <p><b>- Images parlantes et naturelles</b></p> <p>Liens vers le site de l'entreprise ou la section RSE</p> <p>Liens vers d'autres réseaux sociaux</p> | <p>TWO WAY COMMUNICATION</p> <p>Tout au long de la communication</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                          |                                   |
| <p><b>Forme</b></p> <p>Emotions</p> <p><b>Contenu organique</b></p> <p>Storytelling</p> <p>Clair, précis, attractif</p> <p>Créatif</p> <p>Innovant</p> <p><b>Support visuel</b></p> <p>Hyperlinks</p>                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |    |                                   |
| <p><b>Résultat</b></p> <p>Indicateurs de faible engagement : likes, partages, retweets et hashtags</p> <p>Indicateurs de fort engagement : réponses et mentions</p> <p><b>Veille des commentaires positifs et négatifs</b></p>                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                   |
| <p><b>INTEGRER DANS UN PLAN STRATEGIQUE</b></p> <p>TIPS : CHECK UP DES 10 CRITERES FUTTERA - GREENWASHING</p>                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                   |

### Recommandations : cas Clarins

Tout d'abord, bien que nous ayons formulé certaines recommandations, il est important de souligner que Clarins respecte certains critères. Nous remarquons par ailleurs que Clarins adapte sa stratégie de communication en fonction du réseau social, certaines recommandations s'appliquent donc à Facebook, d'autres à LinkedIn. Néanmoins, nous avons également formulé des recommandations générales concernant des critères qui doivent être améliorés sur l'ensemble des réseaux utilisés. Au vu de la réelle prise en considération par Clarins des enjeux durables, ces améliorations paraissent nécessaires afin que la communication reflète fidèlement la qualité de leurs engagements.

#### Réseaux sélectionnés

Nous conseillons tout d'abord à Clarins BeLux d'utiliser Twitter afin de communiquer ses engagements RSE et au Groupe Clarins de créer un compte RSE global, à l'instar de L'Oréal et son compte Twitter « *@LOrealCommitted* ».

#### Facebook

Tout d'abord, nous conseillons à Clarins de publier plus fréquemment ses engagements RSE sur Facebook. Ce type de post ne représente que 6 % du contenu publié sur une année alors qu'il présente la moyenne d'engagement la plus élevée par rapport aux autres types de publications. Pionnier en développement durable dans son secteur, Clarins s'engage dans de nombreuses causes sociétales. Publier des exemples d'actions concrètes renforcerait de ce fait la crédibilité des publications. Nous avons remarqué que 12 questions ont été posées par le Digital Manager. Seulement, ces questions ont uniquement été posées sur des publications visant à promouvoir les produits et services de Clarins. Nous leur suggérons donc de poser des questions sur les publications RSE, afin de créer une certaine interactivité et d'engager un dialogue avec sa communauté autour des enjeux durables. Enfin, nous conseillons à Clarins de faire attention à la terminologie utilisée. D'une part, une publication comporte un terme souvent lié aux scandales de cas greenwashing (« eco-friendly »), d'autre part, le consommateur peut être tenté de généraliser les caractéristiques particulières d'une publication à la perception globale de la marque.

#### LinkedIn

Nous suggérons vivement à Clarins de suivre la stratégie qu'ils adoptent sur Facebook en réduisant le texte de ses publications afin de les rendre plus claires et précises. Les publications



doivent également être introduites par une phrase d'accroche permettant d'attirer l'attention du lecteur. Nous remarquons également que les publications RSE proposent l'engagement le plus faible. Il serait donc intéressant de supporter celles-ci par des vidéos d'une durée maximale de 40 secondes. En effet, les publications RSE postées sur Facebook présentent le meilleur engagement moyen et 89 % d'entre elles sont supportées par des vidéos. Les publications RSE publiées sur LinkedIn, quant à elle, sont très majoritairement appuyées par des photos (89 %).

### **Recommandations communes aux réseaux sociaux**

Clarins doit donner plus d'informations à propos de sa motivation intrinsèque à s'engager dans des démarches durables ; surtout lorsque l'on sait que la communication RSE découlant de ce genre de motivation est souvent mieux reçue. Clarins doit également communiquer davantage d'informations chiffrées expliquant l'impact de ses engagements. Communiquer des actions concrètes appuyées par des chiffres permettra très certainement à Clarins d'augmenter la crédibilité de ses publications. Par exemple, Clarins pourrait communiquer plus souvent les résultats de son éco-calculateur (qui calcule par exemple les émissions de CO<sup>2</sup>, la consommation d'eau, etc.). Nous avons également remarqué que peu de publications contiennent un hyperlink permettant aux utilisateurs d'avoir de plus amples informations sur la RSE de Clarins. Nous invitons donc l'enseigne à conclure ses publications en renvoyant l'utilisateur vers davantage d'informations à propos de leurs démarches éthiques. Les sections « beauté responsable » et « actions responsables » du site web de Clarins et les playlists RSE sur YouTube sont riches d'informations et devraient être plus souvent partagées sur les publications. Nous encourageons le groupe français à établir une certaine ligne directrice entre ses publications. Cela pourrait se réaliser en utilisant la technique de storytelling, tant la littérature et les experts rencontrés louent l'apport de ce type de communication. Par exemple, Clarins pourrait réaliser plusieurs clips sous forme d'histoire continue à propos de l'action « *Clarins & Feed* ». Aucune recherche de dialogue n'a pu être identifiée sur l'ensemble des publications RSE. Il semble évident qu'un grand effort reste à réaliser afin de créer une certaine interaction avec la communauté. Aujourd'hui, Twitter et Facebook offrent la possibilité de créer des sondages ; cette fonctionnalité peut être utilisée sur les publications RSE afin d'impliquer la communauté dans les démarches durables de Clarins.

Finalement, si le groupe Clarins se montre bon élève en termes de durabilité, nous lui suggérons de rendre public les efforts qu'il devrait encore fournir.

## CONCLUSION

Depuis de nombreuses années, les enjeux du développement durables suscitent l'intérêt de nombreux acteurs de la société. Alors que les pouvoirs politiques et ONG militent de plus en plus pour des actions durables, les consommateurs prennent davantage en considération cette dimension dans leurs processus d'achat. De nombreuses entreprises s'engagent à réduire leur impact sociétal. Ces engagements peuvent s'expliquer par deux principales motivations : le réel désir d'une contribution au bien être sociétal et la recherche de retombées économiques.

Lorsqu'une entreprise s'engage dans des démarches durables, elle a intérêt à communiquer sa RSE tant les avantages à en tirer sont nombreux. Ce type de communication permet en effet d'améliorer l'image véhiculée, d'attirer de nouveaux consommateurs, de motiver ses employés, etc. Cependant, elle doit également être consciente que communiquer sa RSE amène inéluctablement certains risques, comme celui d'une altération de son image auprès du public.

Aujourd'hui, les entreprises doivent baser les relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes sur l'interaction et le dialogue. Les consommateurs, quant à eux, sont à la recherche d'une discussion bilatérale avec les entreprises. Les réseaux sociaux offrent tant de possibilités d'échange et de dialogue qu'il paraît pertinent de les utiliser pour communiquer sa RSE. Sachant que ce sont majoritairement les générations Y et Z qui utilisent les réseaux sociaux, particulièrement sensibles aux causes environnementales, l'utilisation de ces plateformes est un outil à privilégier pour communiquer sa RSE et toucher une population qui s'y prête. Notre choix s'est porté sur les réseaux Facebook, Twitter et LinkedIn eu égard à leur pénétration et leur position dominante dans les instruments virtuels de communication RSE. Cependant, ces outils sont aussi puissants et efficaces que dangereux. En considérant le climat de méfiance, voire de scepticisme des parties prenantes à l'égard des faits avancés dans la communication RSE, il est évident que communiquer sur ces plateformes un tel sujet peut comporter différents risques.

Afin de les contourner et de rendre le message plus pertinent, plus efficace, nous dressons les recommandations managériales qui devraient assurer une communication RSE de qualité sur les réseaux sociaux. Celles-ci s'inspirent d'une synthèse des approches littéraires traitant de ce sujet. Elles ont été mises en valence avec les sentiments d'approbation ou de rejet que nous ont formulés un groupe d'experts et un échantillon de consommateurs. Le modèle comprenant ces

recommandations s'articule autour de 3 paramètres qui doivent impérativement être pris en considération afin d'élaborer une stratégie de communication RSE de qualité : le fond, la forme et l'interactivité.

Nous avons confronté notre modèle théorique ainsi que les études qualitatives (experts et consommateurs) à la communication RSE établie aujourd'hui par Clarins sur les réseaux sociaux, société pionnière dans son secteur en termes de développement durable. A l'analyse finale, nous en déduisons que, bien que Clarins satisfasse partiellement certaines normes, plusieurs de nos recommandations permettraient indéniablement d'améliorer leur stratégie de communication RSE sur les réseaux sociaux.

## **LIMITES ET RECHERCHES FUTURES**

Premièrement, il est évident qu'il n'y a pas de réelle diversité dans les critères sociodémographiques des participants de chaque discussion de groupe. En effet, le premier focus groupe organisé était uniquement composé d'étudiants âgés entre 22 et 24 ans. Le second, quant à lui, était composé d'adultes vivant tous dans le Brabant Wallon. Nous aurions voulu organiser des groupes de discussion composés de personnes d'âges, de statuts professionnels et de régions plus représentatifs mais le peu de temps qu'il nous restait nous a contraints à rassembler nos connaissances et nos proches. En aucun cas nous estimons que les informations récoltées au cours de ces enquêtes qualitatives ne sont pas pertinentes, loin de là. Cependant, une plus grande mixité dans les critères sociodémographiques des participants pourrait améliorer la représentativité des échantillons.

Nous nous sommes basés sur une étude réalisée en 2016 par Sustainly (The 6th Social Media Sustainability Index) afin de sélectionner les réseaux sociaux sur lesquelles les entreprises doivent communiquer leur RSE. Nous avons été surpris par la fréquente évocation d'Instagram lors des études qualitatives alors que cet instrument n'avait pas retenu notre choix. En 2016, Sustainly lui accorda la 7<sup>e</sup> position. Le monde digital étant en constante évolution, il semblerait pertinent de vérifier que ces données soient toujours d'actualité aujourd'hui grâce à une nouvelle enquête.

Nous sommes conscients que notre modèle, aussi qualitatif soit-il, reste général et bien qu'il y ait une certaine homogénéité dans les directives établies, les spécificités propres à chaque réseau suggèrent que certaines recommandations soient idéalement adaptées.

LinkedIn s'avère être le seul réseau commun où Clarins et ses deux concurrents communiquent leur RSE ; et pour lequel les consommateurs ont été en mesure d'émettre un avis critique sur la communication de chacun de ces groupes. Cela nous a permis de saisir leurs attentes, ce qu'ils apprécient, rejettent et par conséquent d'adapter notre modèle. Les enseignements auraient vraisemblablement été plus complets si ces trois groupes communiquaient leur RSE sur les 3 réseaux.

Nous ne pouvons que suggérer d'approfondir cette étude en comparant la stratégie de communication RSE de différents concurrents sur un même réseau pour pouvoir établir les meilleures règles en fonction de la spécificité de l'outil, tout en accordant une importance particulière à l'émergence ou au poids de nouveaux réseaux ; à l'instar de notre surprise vis-à-vis de Instagram.

## BIBLIOGRAPHIE

1min30 (n.d) *Inforgraphie : 10 mythes à propos des utilisateurs de YouTube*. En ligne sur le site web

1min30 : <https://www.1min30.com/video-marketing/infographie-10-mythes-a-propos-des-utilisateurs-de-youtube-10548>

1min30 (n.d). *Comment faire du marketing avec Instagram ?*. En ligne sur le site web

1min30 <https://www.1min30.com/inbound-marketing/comment-faire-du-marketing-avec-instagram-1287458827>

1min30 (n.d). *Dictionnaire du web : follower* . En ligne sur le site web 1min30

<https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/follower>

20 minutes (2018). *Avec les réseaux sociaux, le consommateur a pris le pouvoir sur les marques*. En

ligne sur le site web de 20 minutes : <https://www.20minutes.fr/high-tech/2315131-20180730-reseaux-sociaux-consommateur-pris-pouvoir-marques>

Adweek (2015). *10 Reasons Why Influencer Marketing is the Next Big Thing*. En ligne sur le site web

de Adweek : <https://www.adweek.com/digital/10-reasons-why-influencer-marketing-is-the-next-big-thing/>

Ali, I., Jimenez-Zarco, A. I., & Bicho, M. (2015). Using social media for CSR communication and engaging stakeholders. In *Corporate social responsibility in the digital age*. Vol.7 (pp. 165-185). Emerald Group Publishing Limited. 10.1108/S2043-052320150000007010.

Abitbol, A., & Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796-808.

Amabile, T. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace . En ligne :

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229390012S>

Alexander,B., Levine,A (2008). Web 2.0 Storytelling: Emergence of a New Genre. *Educause Review*.

En ligne : [http://files.umwblogs.org/blogs.dir/3162/files/2010/01/web2.0\\_storytelling.pdf](http://files.umwblogs.org/blogs.dir/3162/files/2010/01/web2.0_storytelling.pdf)

Anderson, P. (2007). What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education. *JISC Technology and Standards Watch*, 64.

Araujo, T., & Kollat, J. (2018). Communicating effectively about CSR on Twitter: The power of engaging strategies and storytelling elements. *Internet Research*, 28(2), 419-431. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2017-0172>

Asbury, J.-E. (1995) 'Overview of focus group research, *Qualitative Health Research*, vol. 5, no. 4, pp. 414 - 420.

Balabanis, G., Lyall, J., & Phillips, H. C. (1998). Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? *European Business Review*, 98(1), 25-44. <https://doi.org/10.1108/09555349810195529>

Barefoot, D., & Szabo, J. (2010). *Friends with Benefits: A Social Media Marketing Handbook*.  
Benhamou, S., & Diaye, M.-A. (2016). *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité*. 150. En ligne : [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_etude\\_rse\\_finale.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_etude_rse_finale.pdf)

Bazarova, N., et al. *Social Sharing of Emotions on Facebook*. 154-164. <https://doi.org/10.1145/2675133.2675297>

Belgian Foreign Trade Agency (2016). *Belgian Cosmetics*. En ligne sur le site web de l'Agence pour le Commerce Extérieur : [https://www.abhace.be/sites/default/files/Economic\\_studies/toral\\_publication/aa057\\_sectorale\\_studie\\_cosmetic\\_lr\\_final.pdf](https://www.abhace.be/sites/default/files/Economic_studies/toral_publication/aa057_sectorale_studie_cosmetic_lr_final.pdf)

Benoit-Moreau F., Larceneux F. & Parguel B., (2010), « La communication sociétale : entre opportunités et risques d'opportunisme », *Décisions Marketing*, 59, pp. 75-78

Bernacchi, M. & Kesaven, R. (2013). Word of Mouse: CSR Communication and the Social Media. *International Management Review*. Vol.9 No 12013

Bhattacharya, C., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond To Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47, 9-24. <https://doi.org/10.2307/41166284>

Binninger A., Robert I., (2011), « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory »? », *Management & Avenir*, 45, pp. 14-40

Blog du modérateur (2017). *1 demi-milliard d'utilisateurs par jour sur Instagram*. En ligne sur le site web du Blog du Modérateur : <https://www.blogdumoderateur.com/1-demi-milliard-instagram/>

Blog du modérateur (2018). *1 milliards d'utilisateurs sur Instagram*. En ligne sur le site web du Blog du Modérateur : <https://www.blogdumoderateur.com/instagram-1-milliard/>

Blog du modérateur (2018). *Chiffres Facebook*. En ligne sur le site web du Blog du Modérateur : <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-facebook/>

Blog du modérateur (2018). *Chiffres Réseaux Sociaux 2018*. En ligne sur le site web du Blog du Modérateur : <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-reseaux-sociaux/>

Blog du modérateur (2018). *Chiffres YouTube 2017*. En ligne sur le site web du Blog du Modérateur : <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-youtube/>

Blog du Modérateur (n.d). *YouTube*. En ligne sur le site web Blog du Modérateur: <https://www.blogdumoderateur.com/dossier/youtube/>

Blog du Modérateur (n.d). *Baromètre Hoostuite 2017*. En ligne sur le site web Blog du Modérateur : <https://www.blogdumoderateur.com/barometre-hoostuite-2017/>

Blog du Modérateur (2019). *Chiffres LinkedIn 2019*. En ligne sur le site web Blog du Modérateur: <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-linkedin/>

Brebant, F. (2018). Ils règnent sur Instagram, Facebook, Twitter et YouTube... Le triomphe des influenceurs. En ligne sur le site web Trends Tendances : <https://trends.levif.be/economie/entreprises/ils-regnent-sur-instagram-facebook-twitter-et-youtube-le-triomphe-des-influenceurs/article-normal-1047533.html>

Brown, T., & A. Dacin, P. (1997). "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses". *Journal of Marketing*, 61, 68-84. <https://doi.org/10.2307/1252190>

Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91-109.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9795-z>

Business Insider (2019). *Les 6 clés pour comprendre la generation Z*. E ligne sur le site web Business Insider : <https://www.businessinsider.fr/6-cles-pour-comprendre-la-generation-z-cabinet-occ-janvier-2019#4-desireuse-de-singularite>

Cardon, D. (2011). Réseaux sociaux de l'Internet. *Communications*, 88(1), 141-148.  
 doi:10.3917/commu.088.0141.

Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. En ligne: <http://www.jstor.org/stable/257850>

Casoinic, D (2016). *Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise*. The Basel School of Business, MBway Strasbourg. En ligne sur : <https://cdn.reseau-canope.fr/archivage/valid/N-8646-12502.pdf>

Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85-105.  
 doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

CCM (n.d). *Utiliser Instagram pour son entreprise*. En ligne sur le site web CCM : <https://www.commentcamarche.net/faq/36835-utiliser-instagram-pour-son-entreprise>

Clarins (2019). *L'histoire de Clarins*. En ligne sur le site web de Clarins : <https://bnl.clarins.com/fr/decouvrir-l-histoire-de-clarins/histoire-clarins.html>

Clarins (2019). *La responsabilité environnementale*. En ligne sur le site web de Clarins : <https://bnl.clarins.com/fr/decouvrir-l-histoire-de-clarins/beaute-responsable-environnementale.html>

Clarins (2019). *La responsabilité sociétale*. En ligne sur le site web de Clarins : <https://bnl.clarins.com/fr/beaute-responsable-responsabilite-sociale/beaute-responsable-sociale.html>



Clarins (2019). *La responsabilité économique*. En ligne sur le site web de Clarins : <https://bnl.clarins.com/fr/beaute-responsable-responsabilite-sociale/beaute-responsable-sociale.html>

Clarins (2019). *L'innovation responsable*. En ligne sur le site web de Clarins : <https://bnl.clarins.com/fr/beaute-responsable-innovation-responsable/beaute-responsable-innovation.html>

Cho, S., and Hong, Y. (2009). Netizens' evaluations of corporate social responsibility: Content analysis of CSR news stories and online readers' comments. *Public Relations Review*, 35 (2), 147-149  
Review, 35(2), 147–149

Cortado, F.-J., Chalmeta, R., & Gyakari Ntim, C. (2016). Use of social networks as a CSR , communication tool. *Cogent Business & Management*, 3, 1187783. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1187783>

Commission Européenne. (2011). *Communication de la commission au parlement Européen, au conseil, au comité économique et social Européen et au comité des régions, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. En ligne : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>.

Cone (2017). CSR Study. En ligne : <http://www.conecomm.com/2017-cone-communications-csr-study-pdf>.

Cosmetics Europe (2018). *Annual report 2017*. En ligne sur le site web de Cosmetics Europe : [https://www.cosmeticseurope.eu/files/1615/2872/3398/CE\\_Annual\\_Report\\_17.pdf](https://www.cosmeticseurope.eu/files/1615/2872/3398/CE_Annual_Report_17.pdf)

Cosmetics Europe (2018). *Environmental Sustainability – The European Cosmetics Industry's Contribution 2017-2018..* En ligne sur le site web de Cosmetics Europe : [https://www.cosmeticseurope.eu/files/7115/2950/1849/CE\\_Environmental\\_Sustainability\\_Report\\_2018.pdf](https://www.cosmeticseurope.eu/files/7115/2950/1849/CE_Environmental_Sustainability_Report_2018.pdf)

Cosmetics Europe (2017). *Consumers insights 2017*. En ligne sur le site web de Cosmetics Europe : <https://www.cosmeticseurope.eu/cosmetic-products/consumer-insights/>

Cosmetics Europe (s.d). *10 steps to sustainability*. En ligne sur le site web de Cosmetics Europe: [https://www.cosmeticseurope.eu/files/6814/6521/4336/10\\_steps\\_sustainability.pdf](https://www.cosmeticseurope.eu/files/6814/6521/4336/10_steps_sustainability.pdf)

Cosmetics Europe (2012). *Good sustainability practices for the cosmetics industry*. En ligne sur le site web de Cosmetics Europe : [https://www.cosmeticseurope.eu/files/4214/6521/4452/GSP\\_Brochure.pdf](https://www.cosmeticseurope.eu/files/4214/6521/4452/GSP_Brochure.pdf)

CosmeticOBS (2012). *Les grands groupes mondiaux de cosmétiques*. En ligne sur le site web de CosmeticOBS : <https://cosmeticobs.com/fr/articles/lactualite-des-cosmetiques-7/les-grands-groupes-mondiaux-de-cosmetiques-1176/>

Cheung, C. M. K., M. K. O. Lee, & D. R. Thadani. (2009). “The impact of positive electronic word-of-mouth on consumer online purchasing decision”. *Visioning and Engineering the Knowledge Society. A Web Science Perspective*, ed. M. D. Lytras et al.

Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244.

Cormode, G., & Krishnamurthy, B. (2008). Key differences between Web 1.0 and Web 2.0. *First Monday*, 13(6). <https://doi.org/10.5210/fm.v13i6.2125>

Dagenais, B. (2014). La RSE: mentir donne de si bons résultats. *Communication et professionnalisation*, 2(Décembre), 182-200.

Deanjean & Associés. (2018). *Enquête - La responsabilité sociale et environnementale des grands groupes vue par les Français*. En ligne sur le site web : <https://www.mediaterrre.org/docactu,ZmJyZXVpbC9kb2NzL2VucXVldGUtcnNI,2.pdf>

Définitions Marketing (2015). *Définition : vidéo virales*. En ligne sur le site web de Définitions Marketing : <https://www.definitions-marketing.com/definition/video-virale/>

Defra (2011). *Green Claims Guidance - How to make a good environmental claim*.

Deloitte (2015). *Mind the gaps. The 2015 Deloitte Millennial survey*. En ligne sur le site de Deloitte : [http://www.deloitte-france.fr/documents/deloitte\\_millennial-innovation-survey-2015\\_jan-15.pdf](http://www.deloitte-france.fr/documents/deloitte_millennial-innovation-survey-2015_jan-15.pdf)

Deuff, O. L. (s. d.). *Le succès du web 2.0: histoire, techniques et controverse*. 13.

Digimedia (n.d). *Les belges et Internet: l'analyse complète*. En ligne sur le site web Digimedia : <https://www.digimedia.be/News/fr/19205/les-belges-et-internet-l-analyse-complete.html>

Digimind (2018). *Facebook : 40 chiffres à connaître en France et dans le monde*. En ligne sur le site de Digimind : <https://blog.digimind.com/fr/insight-driven-marketing-fr/construire-strategie/facebook-les-chiffres-a-connaître-en-2018/>

Digimind (2018). *Instagram, les chiffres à connaître en France et dans le monde*. En ligne sur le site de Digimind : <https://blog.digimind.com/fr/tendances/instagram-les-chiffres-a-connaître-en-2018/>

Digimind (2018). *Twitter, les chiffres à connaître en 2018 dans le monde et en France*. En ligne sur le site de Digimind : <https://blog.digimind.com/fr/insight-driven-marketing-fr/construire-strategie/twitter-les-chiffres-a-connaître-en-2018-monde-et-france/>

Distaso, M., & Mccorkindale, T. (2014). The state of social media research: Where are we now, where we were, and what it means for public relations. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 1, 1-17.

Du, S., & Bhattacharya, C. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

Dunn.C, & Burton.B, (2006) Friedman's « The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits »: A Critique for the Classroom. En ligne : [https://www.researchgate.net/publication/288713811\\_Friedman's\\_The\\_Social\\_Responsibility\\_of\\_Business\\_is\\_to\\_Increase\\_Its\\_Profits\\_A\\_Critique\\_for\\_the\\_Classroom](https://www.researchgate.net/publication/288713811_Friedman's_The_Social_Responsibility_of_Business_is_to_Increase_Its_Profits_A_Critique_for_the_Classroom)

Duong, Q.L. (2004). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? *Communication et organisation*, 26, 27-43

Dwyer, C., Hiltz, S., & Passerini, K. (2007). *Trust and Privacy Concern Within Social Networking Sites : A Comparison of Facebook and MySpace*. Americas Conference on Information Systems (AMCIS). En ligne <https://csis.pace.edu/dwyer/research/DwyerAMCIS2007.pdf>

Echtler B., Jones J., Padmanabhan B. (2018) How do Corporations use Social Media for Corporate Social Responsibility?

Elving, W. (2010). CSR and skepticism: the influence of fit and reputation on skepticism towards CSR communications. *European Journal of Oral Sciences - EUR J ORAL SCI*, 132-145.

eMarketer (2015). *Corporate Social Responsibility: Nice Guys Finish First*. En ligne sur le site de e-marketer : <https://www.emarketer.com/Article/Corporate-Social-Responsibility-Nice-Guys-Finish-First/1012761>

Envergure Digitale (2017). *Lexique du community management et des réseaux sociaux*. En ligne sur le site web d'Envergure digitale : <https://www.envergure-digitale.fr/lexique-community-management-reseaux-sociaux/>

e-RSE (2016). *Comment la génération Y va (peut-être) sauver le monde des entreprises ?* En ligne sur le site web de e-rese : <https://e-rse.net/generation-y-millennials-changements-entreprise-responsable-22519/#gs.b9kwr9>

E-RSE (2018). *10 tendances qui ont marqués les entreprises responsables et la RSE en 2017*. En ligne sur le site web de E-RSE : <https://e-rse.net/10-tendances-rse-entreprises-2017-269208/#gs.dh4tkz>

Estée Lauder Companies (2017). *Inspired by beauty driven by our values*. En ligne sur le site web de Estée Lauder : <https://media.elcompanies.com/files/e/estee-lauder-companies/universal/our-commitments/sustainability/elc-citizenship-sustainability-report-fy17.pdf>

Estée Lauder Companies (2019). *Who we are*. En ligne sur le site web de Estée Lauder Companies : <https://www.elcompanies.com/en/who-we-are>

Etter, M. (2013). Reasons for low levels of interactivity: (Non-) interactive CSR communication in Twitter. *Public Relations Review*, 39, 606-608.

Euro Marketing (2018). *En 2018, on passe au naturel !* En ligne sur le site web de Euro Marketing : <http://euromarketing-udes.com/en-2018-on-passe-au-naturel/>

Ethical Corporation (2018). How companies can avoid SDG-washing ? Retrieved from <http://www.ethicalcorp.com/how-companies-can-avoid-sdg-washing>

Facebook (2018). *Facebook Reports Third Quarter 2018 Results*. En ligne sur le site web Facebook : [https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc\\_financials/2018/Q3/Q3-2018-Earnings-Press-Release.pdf](https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2018/Q3/Q3-2018-Earnings-Press-Release.pdf)

Facebook (2019). *Principes de base – Budgets*. En ligne sur le site web de Facebook : <https://www.facebook.com/business/help/201828586525529>

FEBEA (2018). *Economie circulaire et secteur cosmétique*. En ligne sur le site web de Febea : [https://www.febea.fr/sites/default/files/media/livreblanc\\_febea-ecocircu\\_2018.pdf](https://www.febea.fr/sites/default/files/media/livreblanc_febea-ecocircu_2018.pdf)

Fogelberg, T. (2011). La Global Reporting Initiative : vers la transparence des entreprises. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, mai 2011(2), 59-62. doi:10.3917/rindu.112.0059.

Fondation Arthritis (2016). Tonifiez la recherche sur les rhumatismes. En ligne sur le site de NRSC : <http://www.fondation-arthritis.org/2016/09/tonifiez-la-recherche-sur-les-rhumatismes/>

Fournier, C. (2016, décembre 19). Qu'est-ce qui rend les jeunes heureux en France en 2016 ? Consulté 15 mai 2019, à l'adresse Le bonheur pour un jeune 2016, c'est quoi? website: <https://e-rse.net/bonheur-jeune-2016-generation-cobaye-23395/>

Frémeaux, S. & Noël-Lemaître, C. (2014). Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral. *Management & Avenir*, 73(7), 107-122. doi:10.3917/mav.073.0107.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13: 32-33, 122-124.

Futerra Sustainability Communications (2011). *Le Guide du Greenwashing*. En ligne sur : <https://fr.slideshare.net/patsario/futerra-greenwash-guide>

Galbreath, J. (2009). Building Corporate Social Responsibility into Strategy. *European Business Review*, 21. <https://doi.org/10.1108/09555340910940123>

Gervais, J.-F. (2007). *Web 2.0 - Les internautes au pouvoir: Blogs, Réseaux sociaux, Partage de vidéos, Mashups...* Dunod.

Ghose, A., P. Ipeirotis, and B. Li. (2009). "The economic impact of user-generated content on the Internet: Combining text mining with demand estimation in the hotel industry".

Golli, A. & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & Avenir*, 23(3), 139-152. doi:10.3917/mav.023.0139.

Golob, U., & Podnar, K. (2011). Corporate Social Responsibility Communication and Dialogue. In *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. <https://doi.org/10.1002/9781118083246.ch12>

Gomez, L. M., & Chalmeta, R. (2013). The Importance of Corporate Social Responsibility Communication in the Age of Social Media. En ligne : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2290793](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2290793)

Gössling, Beurden, T., Pieter. (2008). The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance. En ligne : <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9894-x>

Graafland, J., & Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for Corporate Social Responsibility. *De Economist*, 160. <https://doi.org/10.1007/s10645-012-9198-5>

Grazia (2018). *Christian Courtin-Clarins : "Le déclic écolo, je l'ai eu à la naissance de ma fille aînée"*. En ligne sur le site web de : <https://www.grazia.fr/news-et-societe/news/christian-courtin-clarins-le-declic-ecolo-je-l-ai-eu-a-lanaissance-de-ma-fille-ainee-884442>

GRI (2016). Measuring impact. Business Call to Action. En ligne:

Grier, S., & Forehand, M. (2002). When Is Honesty The Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303\\_15](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_15)

Growing Leader (2017). *Csr communication works best on social media*. En ligne sur le site Growing Leader : <http://www.growingleader.com/csr-communication-works-best-on-social-media/>

Groupe Clarins (2016). *La Beauté Responsable 2016*. En ligne sur le site du Groupe Clarins :

<http://www.groupeclarins.com/sites/clarins/files/uploads/files/BeauteResponsable2016VFGroupeClarins.pdf>

GUPTA, MEGHA . (2012) *Corporate Social Responsibility in the Global Apparel Industry: An Exploration of Indian Manufacturers' Perceptions*.

Hori, M., Weiss, E., & Devine, Å. (s. d.). Motivations behind Corporate Social Responsibility. 74.

Guthrie, J., & Parker, L. (1989). Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research - ACCOUNT BUS RES*, 19, 343-352.  
<https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863>

Hart, C., Neil, D. and Ellis-Chadwick, F. (2000). “Retailer adoption of the internet – implications for retail marketing”, *European Journal of Marketing*, vol. 34 no. 8, pp. 954-74.

Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.  
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>

Hennig-thurau, T., K. P. Gwinner, G. Walsh, and D. D. Gremler. (2004). “Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet?”, *Journal of Interactive Marketing* 18 (1): 38–52.

Hillenbrand, C., & Money, K. (2007). Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review*, 10(4), 261-277.

Hootsuite (2019). *Digital in 2018 in Western Europe*. En ligne sur le site web d'Amadeus Concept:  
[https://amadeusconcept.be/wp-content/uploads/2018/03/digitalin2018\\_belgium.pdf](https://amadeusconcept.be/wp-content/uploads/2018/03/digitalin2018_belgium.pdf)  
<http://www.internetactu.net/2006/04/21/quest-ce-que-le-web-20-modeles-de-conception-et-daffaires-pour-la-prochaine-generation-de-logiciels/>

Hubspot. (2019). *Marketing sur Facebook*. En ligne sur le site web de Hubspot:  
<https://blog.hubspot.fr/facebook-marketing>

Illia, L., Zyglidopoulos, S., & Romenti, S. (2015). Creating effective dialogue about corporate social responsibility. *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 20.

Illia, L., Romenti, S., Rodríguez-Cánovas, B., Murtarelli, G., & Carroll, C. E. (2017). Exploring Corporations' Dialogue About CSR in the Digital Era. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 39-58.

Instagram Business (2018). *Comment les stories et le fil Instagram sont-ils perçus et utilisés ?* En ligne sur le site web d'Instagram Business : <https://business.instagram.com/blog/how-do-people-perceive-and-use-instagram-stories-and-feed/>

Instagram (2019). *JulieClarins*. En ligne sur le site web de Instagram : <https://www.instagram.com/julieclarins/>

Instagram (2019). *Clarins Official*. En ligne sur le site web de Instagram : <https://www.instagram.com/clarinsofficial/>

Instagram (2019). *LancomeOfficial*. En ligne sur le site web de Instagram : <https://www.instagram.com/lancomeofficial/>

Instagram (2019). *EstéeLauderCompanies*. En ligne sur le site web de Instagram : <https://www.instagram.com/esteelaudercompanies/>

Internet Actu (2006). *Qu'est ce que le web 2.0 : Modèles de conception et d'affaires pour la prochaine génération de logiciels*. En ligne sur le site web de Internet Actu : <http://www.internetactu.net/2006/04/21/quest-ce-que-le-web-20-modeles-de-conception-et-daffaires-pour-la-prochaine-generation-de-logiciels/>

ISO (2018). *ISO 26000 and SDGs*. En ligne sur le site web ISO : <http://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/contents/data/publication/10/04/PUB100401.html>

Izypeo (2015). *Impact environnemental : L'industrie de la cosmétique joue la carte de l'environnement*. En ligne sur le site web de Izypeo : <http://www.izypeo.com/cosmetique-impact-environnemental/>



Jacquet.P ., & Tubiana. L., (2006). La définition et les approches du développement durable. *Regards sur la Terre 2007. L'annuel du développement durable: Énergie et changements climatiques* (pp. 248-248). Paris: Presses de Sciences Po.

JDN (2013). *Comment les réseaux sociaux ont envahi le web 2.0*. En ligne sur le site web du JDN : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/53211/comment-les-reseaux-sociaux-ont-envahi-le-web-2-0.shtml>

JDN (n.d). *Le marketing face à l'évolution du comportement du consommateur*. En ligne sur le site web du JDN : <https://www.journaldunet.com/management/expert/64015/le-marketing-face-a-l-evolution-du-comportement-du-consommateur.shtml>

JDN (2019) *Le nombre d'utilisateurs de Twitter dans le monde*. En ligne sur le site web du JDN : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1159246-nombre-d-utilisateurs-de-twitter-dans-le-monde/>

JDN (2019) *Définition Storytelling*. En ligne sur le site web du JDN : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198251-storytelling-definition-traduction/>

Journal du CM (2018). *Blogueurs influenceurs : les réels avantages et inconvénients pour les marques de travailler avec eux*. En ligne sur le site web du Journal du CM : <https://www.journalducmm.com/blogueurs-influenceurs-avantages-inconvenients-marques/>

Julien. (2011). Commission Européenne: nouvelle définition de la RSE. En ligne: <https://responsabilite-sociale.com/2011/10/26/commission-europeenne-nouvelle-definition-de-la-rse/>

Kadyan Singh. J .(2016). United Nations Global Compact and Corporate Social Responsibility. (s. d.). En ligne : [https://www.researchgate.net/publication/315885078\\_United\\_Nations\\_Global\\_Compact\\_and\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/315885078_United_Nations_Global_Compact_and_Corporate_Social_Responsibility)

Kadyan, J. (2016). United Nations Global Compact and Corporate Social Responsibility (Vol. 5).

Kaplan, A. M. (2015) Social Media, the Digital Revolution, and the Business of Media, *International Journal on Media Management*, 17 (4), 197-199.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2011). Two hearts in three-quarter time : How to waltz the social media/viral marketing dance. *Business Horizons*, 54, 253-263.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite ! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.

Karott (2018). *Les belges et le digital: tous les chiffres à savoir*. En ligne sur le site web Karott : <https://www.karott.be/belges-digital-chiffres-a-savoir/>

Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. SAGE.

Księżak, P. (2017). The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4), 53. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.023>

Kwak, H., Lee, C., Park, H., & Moon, S. (2010, janvier 1). *What Is Twitter, a Social Network or a News Media?* 19. <https://doi.org/10.1145/1772690.1772751>

L'ADN (2018). *Les tendances 2018 de la cosmétique*. En ligne sur le site web de L'ADN : <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/les-tendances-2018-de-la-cosmetique/>

L'Express (2016). *Beauté éthique : les marques cosmétiques et le respect de la biodiversité*. En ligne sur le site web de : [https://www.lexpress.fr/styles/soins/beaute-ethique-les-marques-cosmetiques-et-le-respect-de-la-biodiversite\\_1773878.html](https://www.lexpress.fr/styles/soins/beaute-ethique-les-marques-cosmetiques-et-le-respect-de-la-biodiversite_1773878.html)

L'Oréal (2018). *Rapport annuel 208* En ligne sur le site web de l'Oréal : <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel>

L'Oréal (2017). *Responsabilité sociétale et environnementale*. En ligne sur le site web de l'Oréal : <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017/rse>

L'Oréal (2017). *Nos valeurs et principes éthiques*. En ligne sur le site web de l'Oréal : <https://www.loreal.fr/groupe/qui-nous-sommes/nos-valeurs-et-principes-ethiques>

L'Oréal (2017). *Marques*. En ligne sur le site web de l'Oréal : <https://www.loreal.fr/marques>

L'Oréal (2017). *Marché cosmétique – Rapport Annuel 2017*. En ligne sur le site web de l'Oréal : <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017/marche-cosmetique#zoom-sur-le-marche-cosmetique-du-luxe>

L'Oréal (2017). *Mission et Stratégie– Rapport Annuel 2017*. En ligne sur le site web de l'Oréal : <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017/mission-strategie>

Le Digitaliseur (2018). *Story Instagram : le guide complet pour maitriser l'outil*. En ligne sur le site web de Le Digitaliseur : <https://ledigitaliseur.fr/reseaux-sociaux/story-instagram/>

Le Deuff, O. (2007). Le succès du web 2.0 : histoire, techniques et controverse.. En ligne sur : [https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00133571/document](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00133571/document)

Lancôme (2019). *Maquillage*. En ligne sur le site web de Lancôme : <https://www.lancome.fr/maquillage/>

Lee, K., Oh, W.-Y., & Kim, N. (2013). Social Media for Socially Responsible Firms: Analysis of Fortune 500's Twitter Profiles and their CSR/CSIR Ratings. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 791-806. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1961-2>

Les Echos (2016). *L'ère du co : cocréer avec le client autour de la RSE*. En ligne sur le site <https://www.lesechos.fr/thema/0211381153031-lere-du-co-cocreeer-avec-le-client-autour-de-la-rse-2041001.php>.

Lichtenstein, D., Braig, B., & Drumwright, M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits | Request PDF. *Journal of Marketing*, 64(4), 16-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726>

Ligeti, G., & Oravecz, Á. (2009). CSR Communication of Corporate Enterprises in Hungary. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 137-149. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9678-3>

Likealyzer (2019). *Facebook Clarins Belgium Overview*. En ligne sur le site web de Likealyzer : <https://likealyzer.com/report/clarinsbelgium?fbclid=IwAR0LhcekGBP-kBZzBgcmXmLXVBzIukjrYp47cGhyYvvypmqA9xyYf62FCbI>

Lindgreen, A., Vanhamme, J., Watkins, R., & Maon, F. (2018). *Communicating Corporate Social Responsibility in the Digital Era*. Routledge.

LinkedIn (2019). *L'Oréal*. En ligne sur le site web de LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/loreal/>

LinkedIn (2019). *Clarins Group*. En ligne sur le site web de LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/groupe-clarins/>

LinkedIn (2019). *The Estée Lauder Companies Inc.*. En ligne sur le site web de LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/the-estee-lauder-companies-inc-/>

Liu, Y., & Zhou, X. (2009). *Corporate social responsibility and customer loyalty: A conceptual framework*. 794-798. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2009.5174989>

Lynes, J., & Andrachuk, M (2008) Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. En ligne: [https://www.researchgate.net/publication/227417810\\_Motivations\\_for\\_corporate\\_social\\_and\\_environmental\\_responsibility\\_A\\_case\\_study\\_of\\_Scandinavian\\_Airlines](https://www.researchgate.net/publication/227417810_Motivations_for_corporate_social_and_environmental_responsibility_A_case_study_of_Scandinavian_Airlines)

Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491028>

Marketing Etudiant (n.d.) *Définition de la Copy Strategy*. En ligne sur le site web de marketing étudiant : <https://www.marketing-etudiant.fr/copy-strategie.html>

Meltwater (2018). *Quelle place pour les Instagram Stories dans le marketing d'influence*. En ligne sur le site web Meltwater : <https://www.meltwater.com/fr/blog/instagram-stories-marketing-influenceurs/>

Meltwater (2019). *Pourquoi avoir recours au marketing d'influence ?*. En ligne sur le site web Meltwater : <https://www.meltwater.com/fr/blog/marketing-influence-avantages/>

Menon, S., & Kahn, B. (2003). Corporate Sponsorships of Philanthropic Activities: When Do They Impact Perception of Sponsor Brand? *Journal of Consumer Psychology*, 13. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303\\_12](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_12)

Mijatovic, I., & Stokic, D. (2010). The Influence of Internal and External Codes on CSR Practice: The Case of Companies Operating in Serbia. *Journal of Business Ethics*, 94, 533-552. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0280-0>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

Morana, J. (2010). Le Sustainable Supply Chain Management : Une première étape de modélisation. *8ème Rencontres Internationales de Recherche en Logistique (RIRL)*,.

Morsing, M., & Schultz, M. (2008). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15, 324-338.

Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. (2008). The ‘Catch 22’ of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14, 97–111. doi:10.1080/1352726070185660

Moonhee, C., Furey, L., & Mohr, T. (2017) Communicating Corporate Social Responsibility on Social Media: Strategies, Stakeholders, and Public Engagement on Corporate Facebook

Mulligan, T. 1986. A critique of Milton Friedman’s essay “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”. *Journal of Business Ethics*, 5: 265-269.

Mullerat, R. (2010). *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century*. Kluwer Law International B.V.

Nations Unies. (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l’horizon 2030*. 70(1), 38.

Nielsen (2014). *Doing well Doing Good– Global Sustainability Report*. En ligne sur : <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf>

Nielsen (2015). *Etre durable ou ne pas l’être– Global Sustainability Report*. En ligne sur :

<https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/eu/nielseninsights/pdfs/Global%20Sustainability%20Report%20DIGITAL%20FINAL%20-%20FRENCH.pdf>

NRSC (2019). *Nos origines*. En ligne sur le site de NRSC : <http://www.nrsc.fr/nrsc/le-nrsc/origines>

Nuke Suite (2018). *Le (meilleur) lexique du social media marketing*. En ligne sur le site web de Nuke Suite : <https://www.nukesuite.com/fr/lexique-social-media-marketing/>

OC&C (2019). *Génération Z, la Génération sans frontières*. En ligne sur le site web de OC&C : <https://www.occstrategy.com/media/1816/la-generation-sans-frontieres.pdf>

Ollivier, D., & Tanguy, C. (s. d.). *Génération Y, mode d'emploi intégrez les jeunes dans l'entreprise* (2<sup>e</sup> éd.).

O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0—design patterns and business models for the next generation of software. *Communications and Strategies*, 65 (1), 17–37.

Orange (n.d) *Le Marketing d'influence, ça fonctionne comment ?* En ligne sur le site web de Orange Jump Forward : <https://www.jumpforward.be/fr/articles/le-marketing-dinfluence-ca-fonctionne-comment>

Ozaki, R., & Pickett-Baker, J. (2008). Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision. *Journal of Consumer Marketing*, 25(5), 281-293. <https://doi.org/10.1108/07363760810890516>

Patten, D. M. (1991). Exposure, legitimacy, and social disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 10(4), 297-308.

Patten, D. M. (1992). Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 471-475.

Parveen, F., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2015). Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian, social media managers. *Telematics and Informatics*, 32, 67–78. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2014.03.001>

Pense-Lheritier, A. (2013). Innovation et éco-conception pour les produits de l'industrie cosmétique. *Marché et organisations*, 17(1), 137-147. doi:10.3917/maorg.017.0137.

Perrini, F. (2005). Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611-627.

Pesqueux Y. (2011), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme discours ambigu », *Innovations*, N°34, p. 37-55.

Ponkanen.P, Wedendal. E (2018). External CSR Communication in the Cosmetic Industry : Best Practice Examples. Lund University

Pouget, J. (2013). *Intégrer et manager la génération Y* - (Vuibert).

Rapport Brundtland. (1987). *World Business Council for Sustainable Development*, 349.

Reisenwitz, T., & Iyer, R. (2009). Differences in generation x and generation y: implications for the organization and marketers. *The Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103.

Rodrigues.P, & Borgers.A, (2015) Corporate social responsibility and its impact in consumer decision-making  
En ligne :  
[https://www.researchgate.net/publication/283125434\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_and\\_its\\_impact\\_in\\_consumer\\_decision-making](https://www.researchgate.net/publication/283125434_Corporate_social_responsibility_and_its_impact_in_consumer_decision-making)

RTBF (2014). *Le succès de "Gangnam Style" trop grand pour YouTube*. En ligne sur le site de la RTBF :  
[https://www.rtbf.be/culture/musique/detail\\_le-succes-de-gangnam-style-trop-grand-pour-youtube?id=8509150](https://www.rtbf.be/culture/musique/detail_le-succes-de-gangnam-style-trop-grand-pour-youtube?id=8509150)

RTBF (2018). *Produits cosmétiques : toxiques pour l'environnement*. En ligne sur le site de la RTBF :  
[https://www.rtbf.be/tendance/beaute/detail\\_produits-cosmetiques-toxiques-pour-l-environnement?id=9929744](https://www.rtbf.be/tendance/beaute/detail_produits-cosmetiques-toxiques-pour-l-environnement?id=9929744)

RTL (2016). *90 secondes pour comprendre: Instagram, à quoi ça sert ?* . En ligne sur le site web de RTL Info : <https://www.rtl.be/info/magazine/hi-tech/90-secondes-pour-comprendre-instagram-a-quoi-ca-sert--795826.aspx>

Sahota,A. (2013) Sustainability : How the Cosmetics Industry is Greening Up. Wiley. Doi: 10.1002/9781118676516

Saulquin, J. & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 57-65. doi:10.3917/rsg.223.0057.

Schlegelmilch, B., & Pollach, I. (2005). The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics. *Journal of Marketing Management*, 21, 267-290. <https://doi.org/10.1362/0267257053779154>

Scoor (2018). *Le marketing d'influence : entre confiance et authenticité*. En ligne sur le site web de Scoor : <https://www.scoor.fr/le-marketing-dinfluence-entre-confiance-et-authenticite>

SDG Compass (2015) *Le guide des ODD à destinations des entreprises*. En ligne : [https://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque\\_documentaire/019104\\_SDG\\_Compass\\_Guide\\_2015\\_vfinale\\_FR.pdf](https://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque_documentaire/019104_SDG_Compass_Guide_2015_vfinale_FR.pdf)

Siltaoja, M. E. (2006). Value Priorities as Combining Core Factors between CSR and Reputation: A Qualitative Study. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 91-111. En ligne : [https://www.jstor.org/stable/25123897?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/25123897?seq=1#page_scan_tab_contents)

Smart Insights (2014). *Micro content – what is it and how to leverage it*. En ligne sur le site web de Smart Insights: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/micro-content-strategy/>

Social Fish (2019) *How to Leverage Social Media to Maximize Your CSR Efforts*. En ligne sur le site web de Social Fish : <http://www.socialfish.org/how-to-leverage-social-media-to-maximize-your-csr-efforts/>

Social Media Explorer (2018). *Why Social Media Is Vital To Corporate Social Responsibility*. En ligne sur le site web de Social Media Explorer : <https://socialmediaexplorer.com/social-media-marketing/why-social-media-is-vital-to-corporate-social-responsibility/>

Soomro K. A., Zai, S. Y., & Jafri, H. I. (2015). Competence and usage of Web 2.0 technologies by higher education faculty. *Educational Media International*, 52 (4), 284–295. <https://doi.org/10.1080/09523987.2015.1095522>



Spredfast. (n.d). The 2018 Social Audience Guide. En ligne sur le site web de Spredfast: <https://www.spredfast.com/social-media-tips/social-media-demographics-current>

Sprinkle, G., & A. Maines, L. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53, 445-453. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006>

Stanaland, A., Lwin, M., & Murphy, P. (2011). Consumer Perceptions of the Antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102, 47-55. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0904-z>

Strandberg (2016). *Risk Management's New Tool : Corporate Social Responsibility*. En ligne sur le site web de Strandberg Consulting: <https://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2016/05/risk-mitigation.pdf>

Sustainly. (2016). *The 6th Annual Social Media Sustainability Index*. En ligne sur : <https://sustainly.com/sites/default/files/The%206th%20Annual%20Social%20Media%20Sustainability%20Index.pdf>

Statbel (2018). *Les réseaux sociaux sont le quotidien de 62% des internautes belges*. En ligne sur le site web de Statbel : <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/les-reseaux-sociaux-sont-le-quotidien-de-62-des-internautes-belges>

Swaen V. et Vanhamme J. (2004), See how 'good' we are: the dangers of using corporate social activities in communication camps, *Advances in Consumer Research*, 31, 302 -303.

Swaen, V. « Communiquer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ».

En ligne sur le site web Edx: <https://courses.edx.org/courses/course-v1:LouvainX+Louv12x+1T2018/course/>

Testarmata, S., Fortuna, F., & Ciaburri, M. (2018). The communication of corporate social responsibility practices through social media channels. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 14, 34-49. <https://doi.org/10.22495/cbv14i1art3>

The Shift (2017). *L'ABC des SDG*. En ligne sur le site web de The Shift: <https://theshift.be/fr/inspiration/labc-des-sdgs>

Thompson, P. (n.d.). Social Networking Sites and Content Communities: Similarities, Differences, and Affordances for Learning. *Michigan State University*, 462-466.

Tingchi Liu, M., Wong, I., Shi, G., Chu, R., & L. Brock, J. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing*, 28, 181-194. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2012-0171>

Tregan, N. (2017). Savez-vous ce qu'est le web 2.0 ? En ligne : <https://www.unow.fr/blog/lecoin-des-experts/web-2-0-definition/>

Tsai, W. H. S., & Men, L. R. (2013). Motivations and antecedents of consumer engagement with brand pages on social networking sites. *Journal of Interactive Advertising*, 13(2), 76-87. <https://doi.org/10.1080/15252019.2013.826549>

Twitter (2019). *L'Oréal Committed*. En ligne sur le site web Twitter: <https://twitter.com/LOréalCommitted?lang=fr>

Twitter (2019). *L'Oréal Group*. En ligne sur le site web Twitter: <https://twitter.com/Loreal?lang=fr>

Twitter (2019). *The Estée Lauder Companies*. En ligne sur le site web Twitter : <https://twitter.com/elcompanies?lang=fr>

Twitter (2019). *Clarins France*. En ligne sur le site web de Twitter : <https://twitter.com/ClarinsFR?lang=fr>

Welcome to the Jungle (2017). Rencontre avec le Groupe Clarins, pionnier de la beauté responsable. En ligne sur le site de Welcome to the Jungle : <https://www.welcometothejungle.co/fr/articles/pionnier-en-beaute-responsable-developpement-durable-le-groupe-clarins>

Unow (2017). *Savez-vous ce que le web 2.0?* En ligne sur le site web de Unow : <https://www.unow.fr/blog/le-coin-des-experts/web-2-0-definition/>

Veil, S. R., Sellnow, T. L. and Petrun, E. L., 2011. Hoaxes and the Paradoxical Challenges of Restoring Legitimacy: Domino's Response to Its YouTube Crisis. *Management Communication Quarterly*, May 2012, 26 (2), pp.322-345.

Wagner, T., J Lutz, R., & A Weitz, B. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing American Marketing Association ISSN*, 73, 77-91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>

Webmarketing (2014). *La publicité YouTube, Comment ça marche ?*. En ligne sur le site Webmarketing : <https://www.webmarketing-com.com/2014/10/24/32967-publicite-youtube-comment-ca-marche>

Yassine, A., & Ibenrissoul, A. (2018). Practices of the social responsibility in the listed Moroccan companies : an analysis of Carroll's model (1991) and application to the Moroccan case. En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01728603>

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604\\_9](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604_9)

YouTube (2018). *Creator Blog*. En ligne sur le site web de YouTube : <https://youtube-creators.googleblog.com/2018/07/mid-year-update-on-our-five-creator.html>

Youtube (2019). *About*. En ligne sur le site web Youtube : <https://www.youtube.com/intl/fr/yt/about/press/>

YouTube (2019). *Lancôme*. En ligne sur le site web YouTube : <https://www.youtube.com/user/LancomeInternational/playlists?view=58&flow=grid>

YouTube (2019). *Clarins*. En ligne sur le site web YouTube : <https://www.youtube.com/user/clarins>

YouTube (2019). *Estée Lauder*. En ligne sur le site web YouTube : <https://www.youtube.com/user/EsteeLauder>

Wearesocial (2018). *Global Digital Report 2018*. En ligne sur le site web Wearesocial : <https://digitalreport.wearesocial.com/>

---