

Louvain School of Management

**Quel impact le contenu de l'information
communiquée sur les progrès en RSE d'une
entreprise et le choix du canal de
communication ont-ils sur la transparence et
sur la crédibilité perçues du message ?**

Auteure : Marine Hoornaert
Promotrice : Valérie Swaen
Année académique 2019-2020

Je voudrais, tout d'abord, adresser mes remerciements à ma promotrice, Professeure Valérie Swaen pour son soutien, son implication et ses conseils précieux lors de la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, je voudrais remercier mes proches pour leur patience et leur soutien essentiels.

Merci également à Sylvie Glautier, Jonas Benazzi, Laurence Glautier, Jessica Degueldre, Astrid Hindryckx et Mathilde Six pour le temps consacré à la relecture de ce mémoire.

Enfin, je suis extrêmement reconnaissante envers toutes les personnes ayant participé à l'enquête sur laquelle ce travail est fondé, sans qui l'aboutissement de ce dernier n'aurait jamais pu devenir réalité.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PARTIE THEORIQUE	4
1. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES, QU'EST-CE QUE C'EST ?	4
1.1. <i>Un dilemme de motivation</i>	5
1.2. <i>L'approche instrumentaliste et politique de la RSE</i>	5
1.3. <i>Perception de la RSE par les consommateurs : une question de légitimité</i>	6
1.4. <i>Implémentation de la stratégie RSE</i>	8
2. LA COMMUNICATION RSE	10
2.1. <i>La communication au sens large du terme</i>	10
2.2. <i>Les défis de la communication RSE en termes de crédibilité et de transparence du message</i>	14
2.3. <i>Impact de la crédibilité du message RSE communiqué sur l'efficacité de cette communication</i> ...	18
3. CONDITIONS DE LA CRÉDIBILITÉ ET DE L'ACCEPTATION DU MESSAGE DE COMMUNICATION RSE	20
3.1. <i>La légitimité de l'entreprise</i>	22
3.2. <i>Adaptation du message selon les parties prenantes ciblées</i>	22
3.3. <i>Approbation par un tiers et crédibilité de la source</i>	22
3.4. <i>Caractère informatif et précision de l'information</i>	23
3.5. <i>Ton du message</i>	24
3.6. <i>Fréquence</i>	24
3.7. <i>La transparence et la communication des bonnes comme des mauvaises nouvelles</i>	25
3.8. <i>Cohérence narrative</i>	25
3.9. <i>Faire passer le message au moment de la communication le plus opportun pour le consommateur</i>	26
4. FOCUS SUR LE CRITÈRE DE TRANSPARENCE D'UN MESSAGE DE COMMUNICATION RSE.....	26
4.1. <i>La précision de l'information</i>	27
4.2. <i>L'équilibre entre informations positives et négatives</i>	27
4.3. <i>Participation et dialogue avec les consommateurs</i>	28
5. LE LIEN ENTRE TRANSPARENCE ET CRÉDIBILITÉ PERÇUES D'UN MESSAGE DE COMMUNICATION RSE	29
6. TYPES DE COMMUNICATION ET CANAUX À PRÉFÉRER AFIN DE RENDRE UN MESSAGE RSE CRÉDIBLE ET TRANSPARENT.....	29
6.1. <i>Les outils de communication RSE instrumentaux publiés</i>	31
6.2. <i>Les outils de communication RSE délibératifs publiés</i>	32
6.3. <i>Choisir un canal de communication instrumental ou délibératif ?</i>	34
7. QUE RETENIR ?	34
QUESTION DE RECHERCHE	37
HYPOTHESES	38
PARTIE PRATIQUE	42
1. MÉTHODOLOGIE	42
1.1. <i>Les stimulus et manipulations</i>	42
1.2. <i>Échelles de mesure</i>	46
1.3. <i>Pré-test</i>	47
2. ANALYSE ÉTUDE FINALE	49
2.1. <i>Description de l'échantillon</i>	49
2.2. <i>Distribution aléatoire</i>	49
2.3. <i>Analyses factorielles</i>	50
2.4. <i>Vérification des manipulations</i>	52
2.5. <i>Analyses descriptives et corrélations</i>	53
2.6. <i>Tests d'hypothèses</i>	54
2.7. <i>Observations et tests supplémentaires</i>	65
CONCLUSIONS	71
RECOMMANDATIONS	76

LIMITATIONS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	78
BIBLIOGRAPHIE	80

INTRODUCTION

Depuis les années 90, la discussion concernant la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et leur rôle a été intensifiée suite à la globalisation, au « crime » économique, et à la multiplicité des problèmes environnementaux (Bruhn and Zimmerman, 2016). Aujourd'hui, elle constitue une partie intégrante des entreprises (Vilanova, Lozano, & Arenas, 2008). Avec la mondialisation et la croissante automatisation et responsabilisation des organisations, des consommateurs, des ONG et des médias, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue un enjeu d'une importance majeure (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017).

De nos jours, les entreprises perçues comme agissant durablement sont particulièrement valorisées. En effet, la pression des parties prenantes sur les entreprises pour démontrer leur engagement social a poussé ces dernières à adopter des stratégies et politiques en faveur des employés, fournisseurs, consommateurs ainsi que de la communauté locale et mondiale (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017).

Ensuite, la RSE est également devenue un facteur important dans le positionnement et l'image de marque des entreprises sur le marché. Non seulement les consommateurs portent de plus en plus d'intérêt à la durabilité des entreprises et leur impact sur l'environnement et la société (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017), mais ils accordent également davantage d'importance à s'engager envers des marques reconnues en termes de responsabilité sociétale (Unilever, 2017). Suite aux tendances et comportements forts de ces acteurs, certaines entreprises seront enclines à simplement affilier leur marque à différentes causes sociales pour améliorer leur réputation alors que d'autres adopteront réellement une approche visant à intégrer la RSE à travers toute l'organisation et sa stratégie (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). Dû à ce dilemme entre motivation extrinsèque et intrinsèque des marques (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017 ; Sharp & Zaidman, 2009), les consommateurs tendent à remettre en question l'authenticité et la crédibilité des promesses représentées dans les communications des entreprises. Ils se révéleront en effet plus sceptiques vis-à-vis des actions RSE des entreprises ainsi que de la communication et promotion qui s'y réfèrent (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). C'est pourquoi les entreprises doivent s'assurer que leurs activités responsables sont

intégrées au sein de leurs opérations et de leurs stratégies, mais aussi communiquées de manière claire et pertinente aux consommateurs (Bruhn & Zimmerman, 2016).

La communication permet aux consommateurs de mieux comprendre les objectifs en termes de RSE, les interventions, les montants investis et la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies RSE (David & Lambotte, 2014). En effet, afin d'exploiter son potentiel stratégique au mieux, la RSE requiert un système de communication crédible, consistant et transparent et doit être communiquée efficacement par des canaux appropriés (Bruhn & Zimmerman, 2016). Pour que le message communiqué sur les progrès de l'entreprise en matière de RSE paraisse crédible et transparent aux yeux des consommateurs, les entreprises sont donc amenées à adopter des choix adéquats concernant le contenu, la précision du message ainsi que le type de canal de communication utilisé afin de transmettre celui-ci (Tehemar, 2014).

Le but de ce mémoire est d'identifier les choix et mécanismes à favoriser en termes de contenu du message sur les progrès RSE et en termes de canal de communication utilisé afin que les consommateurs puissent percevoir le message comme transparent et crédible.

Premièrement, la transparence au sein d'un message de communication est un terme relativement large. Les critères influençant la transparence perçue d'un message ne semblent pas clairement définis (Portes, Cases, & N'Goala, 2017). Précision, équilibre entre informations positives et négatives et canal de communication à double sens sont des critères de transparence d'un message. Ils seront abordés au sein de ce mémoire afin d'en comprendre davantage le sens.

Deuxièmement, pour ce qui est de la crédibilité, elle est, selon la littérature directement influencée par la transparence (Martin, 2017) et semble couvrir certains aspects semblables à cette dernière.

Ce travail visera donc à déterminer et préciser l'impact du contenu du message en termes de nature des informations positives et négatives, de précision et de canal de communication utilisé ainsi que l'interaction entre ces facteurs sur la transparence et la crédibilité perçues. Le lien existant entre transparence et crédibilité perçues sera également précisé. L'exploitation de ces différentes dimensions permet d'établir la question de recherche suivante :

Quel impact le contenu de l'information communiquée sur les progrès en RSE d'une entreprise et le choix du canal de communication ont-ils sur la transparence et sur la crédibilité perçues du message?

La théorie de ce mémoire sera divisée en différentes parties. Une première sera dédiée aux théories liées à la RSE et à son importance du point de vue des entreprises et des consommateurs. La deuxième partie visera quant à elle à développer davantage les subtilités de la communication RSE et les obstacles qui s'y réfèrent pour les entreprises. Troisièmement, les critères de crédibilité d'un message de communication RSE seront développés. Les différents concepts de transparence seront ensuite identifiés. Finalement, les canaux de communication à utiliser en matière de RSE seront énumérés et leur impact sur la crédibilité et la transparence perçues du message de communication sera évoqué.

La partie pratique contiendra premièrement la méthodologie de recherche exploitée dans le cadre de ce mémoire et deuxièmement l'analyse quantitative des données afin de tester les hypothèses préalablement définies. Ce mémoire se clôturera par une conclusion sur les résultats analysés, les recommandations et les limitations de la recherche ainsi que des perspectives de recherches futures.

PARTIE THEORIQUE

1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises, qu'est-ce que c'est ?

RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises, peut être définie de diverses manières suivant différentes sources. Premièrement, la RSE peut être définie comme les attitudes et comportements responsables de l'entreprise perçus par les parties prenantes et la société (Bruhn & Zimmermann, 2016). Elle peut également être définie comme « un concept permettant de diriger des organisations de manière profitable tout en respectant une façon de fonctionner responsable d'un point de vue environnemental et social afin d'atteindre une durabilité au sein de l'entreprise et une satisfaction des parties prenantes » (Castka, Bamber, Bamber & Sharp, 2004, p. 223). La responsabilité sociétale des entreprises signifie que l'on attend des entreprises de développer, de manière collective avec les parties prenantes, des activités économiques, environnementales et sociales visant un développement durable au sein de l'entreprise (Park, Chung, Oh & Kim, 2017)

Les décisions des consommateurs ont tendance à être progressivement influencées par l'aspect écologique, social et économique de la durabilité des entreprises (Bruhn & Zimmermann, 2016). A l'heure d'aujourd'hui, la RSE est un concept stratégique reconnu qui, une fois correctement implémenté au sein d'un processus de l'entreprise, a la capacité de renforcer sa compétitivité. Cela aura donc un impact direct sur la performance long-terme de l'entreprise (Vilanova, Lozano, & Arenas, 2008).

D'autres termes et modèles peuvent être intimement connectés avec la responsabilité sociétale des entreprises. Le modèle de the Triple Bottom Line (Elkington, 1994) veut que les entreprises responsables considèrent les demandes sociales, économiques et environnementales des parties prenantes actuelles et futures (Bruhn & Zimmermann, 2016). En effet, la RSE est devenue un concept décrivant les activités qui soutiennent la relation entre business et société. Ces activités concernent des situations ou problèmes éthiques, économiques et environnementaux et sont catégorisées selon trois groupes : Personnes, Profit, Planète (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). Ce concept couvre différents aspects de la RSE tels que les relations entre les employés, le management de l'environnement, le positionnement de marché, les cas de gestion

d'entreprise, la gouvernance des sociétés ainsi que la gestion logistique et ses enjeux mondiaux tels que les droits de l'homme et la corruption (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017).

Un autre terme lié à la RSE est le développement durable. Il s'agit du développement qui répond aux besoins actuels sans compromettre l'habilité des générations futures de répondre à leurs propres besoins (Brundtland, 1987).

1.1. Un dilemme de motivation

Un certain dilemme apparaît vis-à-vis des motivations des organisations à s'engager dans la responsabilité sociétale. Deux principales motivations peuvent être identifiées : une motivation intrinsèque et une motivation extrinsèque. Selon une motivation intrinsèque, les consommateurs sont les alliés de l'organisation et la RSE est représentée comme un acte de réciprocité basé sur les obligations des organisations envers les parties prenantes. Alors que selon une motivation extrinsèque, les consommateurs sont des partenaires dans une transaction économique et les cibles d'une performance financière (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). Selon Sharp & Zaidman (2009), ces motivations intrinsèques et extrinsèques peuvent être associées à deux perspectives : une perspective morale et une perspective commerciale. Il peut en être déduit que dans le cadre d'une perspective morale, les entreprises ont des motivations intrinsèques étant donné qu'elles désirent respecter les attentes et besoins des consommateurs dans les opérations en considérant la RSE comme faisant partie de leur stratégie. Cependant, dans le cadre d'une perspective commerciale, le défi d'implémenter la RSE dans l'organisation a seulement pour but et comme motivation extrinsèque de promouvoir l'entreprise et d'équilibrer les comportements à but social et commercial au sein de l'entreprise (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017 ; Sharp & Zaidman, 2009). Il est important de mentionner que ces deux perspectives ne sont pas nécessairement en conflit mais reflètent différentes motivations : les intérêts personnels tels que les récompenses et une bonne réputation pour l'une et un réel soutien pour la société en tant qu'entreprise responsable pour l'autre (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017).

1.2. L'approche instrumentaliste et politique de la RSE

De ce dilemme, il peut être tiré une distinction entre l'approche instrumentaliste et politique de la RSE. La théorie de la RSE politique est différente de la théorie instrumentaliste ou classique dans le sens où elle va au-delà de ces théories (Seele & Lock, 2014). L'approche

instrumentaliste de la RSE considère les stratégies RSE comme visant à développer les finances de la firme (Seele & Lock, 2014). Selon Ansoff (1965), un point essentiel caractérisant l'approche instrumentaliste depuis toujours est de distinguer la responsabilité de l'entreprise de ses objectifs. Baba, Moustaquim, & Bégin (2016) développent cette idée en évoquant le fait que les responsabilités sociétales de l'entreprise restreignent l'aboutissement de ses objectifs. La RSE est donc vue ici davantage comme un moyen d'augmenter les ventes, la promotion positive de la marque ainsi que la fidélité des consommateurs mais non comme faisant partie des objectifs et de la stratégie de l'entreprise (Baba, Moustaquim, & Bégin, 2016 ; Seele & Lock, 2014). Par la suite, cela permettra de développer une bonne réputation pour l'entreprise et par conséquent augmenter sa performance (Seele & Lock, 2014).

La RSE politique a un tout autre objectif. Elle est basée sur le fait que les organisations conduisent leur entreprise avec une vue beaucoup plus large considérant un environnement beaucoup plus globalisé que l'approche instrumentaliste (Seele & Lock, 2014). Cette approche-ci veut intégrer la RSE au sein de la stratégie de l'entreprise, impliquer les stakeholders, et par la suite permettre à l'entreprise de devenir plus légitime (Seele & Lock, 2014). On peut donc bien retrouver ici cette idée de motivation intrinsèque et extrinsèque des entreprises à mettre en place une RSE au sein de leur organisation (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017 ; Sharp & Zaidman, 2009). Il pourra être vu par la suite que la notion de légitimité a un lien important avec la théorie de la RSE instrumentale et politique.

1.3. Perception de la RSE par les consommateurs : une question de légitimité

La RSE peut être interprétée comme un moyen d'obtenir une légitimité organisationnelle. La légitimité organisationnelle est une reconnaissance partagée où les actions d'une entreprise au sein de la société sont adaptées ou conviennent en termes de valeurs, normes et croyances (Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). Selon Buisson (2005), la légitimité peut également être considérée comme une validation, une homologation qui est accordée à l'entreprise par ses consommateurs et autres parties prenantes.

Selon Suchman (1995), il existe différentes dimensions de légitimité. La dimension cognitive, morale et pragmatique.

Premièrement, la légitimité cognitive est basée sur des croyances culturelles et fondamentales (Suchman, 1995). Elle se fonde sur base de l'implémentation de rhétoriques institutionnelles. La rhétorique institutionnelle consiste pour les entreprises à s'orienter vers des fins durables et représenter cette durabilité dans leur mission et vision, sans oublier leur structure. Elle est implémentée par les entreprises généralement de manière spontanée afin de poursuivre une légitimité cognitive (Suchman, 1995). Cela doit impliquer des initiatives aussi transparentes que possible et atteindre des actions RSE concrètes au lieu de simplement répondre aux actions lancées par les concurrents (Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). Dans ce type de légitimité, la RSE devient elle-même une institution (Meyer and Rowan, 1977).

Deuxièmement, la légitimité morale est basée sur la relation entre l'organisation et les différents acteurs sociaux (Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). Elle peut être définie comme basée sur « un échange d'arguments déterminant si une action, une organisation, un individu ou une institution peut être considéré comme socialement acceptable » (Scherer and Palazzo 2011, p. 915). Elle attend aussi qu'elle préserve ses relations avec les consommateurs, parties prenantes et le public (Bruhn & Zimmermann, 2016). La légitimité morale est la première étape afin de créer un bon niveau d'engagement des parties prenantes car elle peut être obtenue grâce à un dialogue et une communication à double sens au sein desquels les deux parties cherchent à se comprendre et s'influencer mutuellement (Seele & Lock, 2014). La rhétorique dans ce cas est politique. La rhétorique politique apparaît à travers une forte relation entre l'entreprise et ses principales parties prenantes (Gilormini, 2010 ; Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). Elle correspond à des programmes RSE basés sur l'engagement des consommateurs envers l'entreprise prenant place à chaque interaction entre les deux parties (Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). Les outils de communication RSE politiques sont décrits comme ouverts, axés sur la participation, la transparence et la responsabilité des entreprises (Seele & Lock, 2014). Cette théorie peut également être qualifiée de délibérative et s'oppose, comme mentionné précédemment, à la théorie instrumentale.

La troisième dimension est la légitimité pragmatique. Il s'agit du côté stratégique impliqué dans la légitimité (Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). La légitimité pragmatique peut être considérée comme une ressource opérationnelle utilisée par l'entreprise dans un cadre concurrentiel afin de se différencier de ses concurrents (Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). La légitimité est utilisée dans ce sens comme un moyen d'atteindre les buts tangibles de

l'entreprise en termes de ventes, profits et revenus. Cette légitimité est donc planifiée, calculée (Vogel, 2005) et peut être obtenue en utilisant différentes tactiques RSE pour influencer l'opinion publique et obtenir un soutien sociétal (Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). Cette légitimité suit une rhétorique stratégique basée sur un réel engagement de l'entreprise concernant ses politiques RSE (Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). Elle peut donc être assimilée à la théorie instrumentaliste de la RSE.

De ces trois types de légitimité, il pourra être constaté dans la suite de ce mémoire que celle qui nous intéresse particulièrement est la légitimité morale car elle encourage un réel dialogue entre l'entreprise et les consommateurs (Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). De plus, la dimension de légitimité est intimement liée à la communication RSE et peut être atteinte par l'entreprise en utilisant une telle communication de manière optimale (Castelló and Galang, 2014). C'est la raison pour laquelle une bonne communication est importante afin que l'entreprise devienne plus légitime aux yeux des consommateurs.

1.4. Implémentation de la stratégie RSE

La RSE est un concept en principe lié à la stratégie générale de l'entreprise ainsi qu'à ses objectifs et priorités. Le top management a donc un rôle essentiel à jouer dans l'établissement de la RSE de l'entreprise (Bruhn & Zimmermann, 2016). Les questions de où et comment ancrer et organiser la RSE sont cruciales puisqu'elles sont spécifiques à chaque entreprise et reflètent l'importance et la pertinence du concept de RSE (Bruhn & Zimmermann, 2016). D'un point de vue marketing, la RSE est devenue un facteur important dans le positionnement de marque et la réputation des entreprises sur le marché (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). Non seulement les consommateurs donnent de plus en plus d'importance à l'impact environnemental et sociétal des processus de production et de consommation que précédemment, mais en plus ils accordent maintenant plus de valeur et créent de l'engagement avec des marques qui font preuve de responsabilité sociétale (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). Selon une enquête réalisée par Unilever (2017) auprès de 20000 consommateurs à travers le monde, 33% des consommateurs choisissent et s'engagent envers des marques en fonction de leur impact environnemental et social. Suite à cette tendance, certaines entreprises vont avoir tendance à affilier leur marque à un certain nombre de causes sociales (approche instrumentaliste de la RSE) alors que d'autres vont adopter une approche visant à intégrer la RSE à travers toute l'organisation et sa stratégie (approche politique de la RSE). Cependant,

l'augmentation du niveau des attentes RSE des parties prenantes induit une nécessité d'intégrer la RSE en tant qu'avantage concurrentiel et défie la capacité des organisations d'adopter une politique RSE qui correspond aux attentes des parties prenantes (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017).

Selon Gligor-Cimpoieru (2012), l'implémentation et la création d'une stratégie RSE ou d'un programme responsable peuvent reposer sur 8 étapes évoluant de manière circulaire (Figure 1) : l'analyse interne et externe de l'environnement concurrentiel concernant les initiatives de responsabilité sociétale que l'organisation peut implémenter au sein de son secteur (1), sélectionner les parties prenantes ciblées par l'organisation et le programme RSE implémenté (2), décider du niveau d'implication de l'organisation au sein du programme responsable (3), mettre en place un plan pour l'implémentation du programme (4), mettre en place le plan de communication interne et externe du programme RSE (5), décider des éventuels partenaires afin d'implémenter le programme (6), contrôler et évaluer les résultats du programme RSE (7), analyser les feedbacks relatifs au programme responsable implémenté afin de les utiliser comme base pour des futursancements d'actions RSE (8).

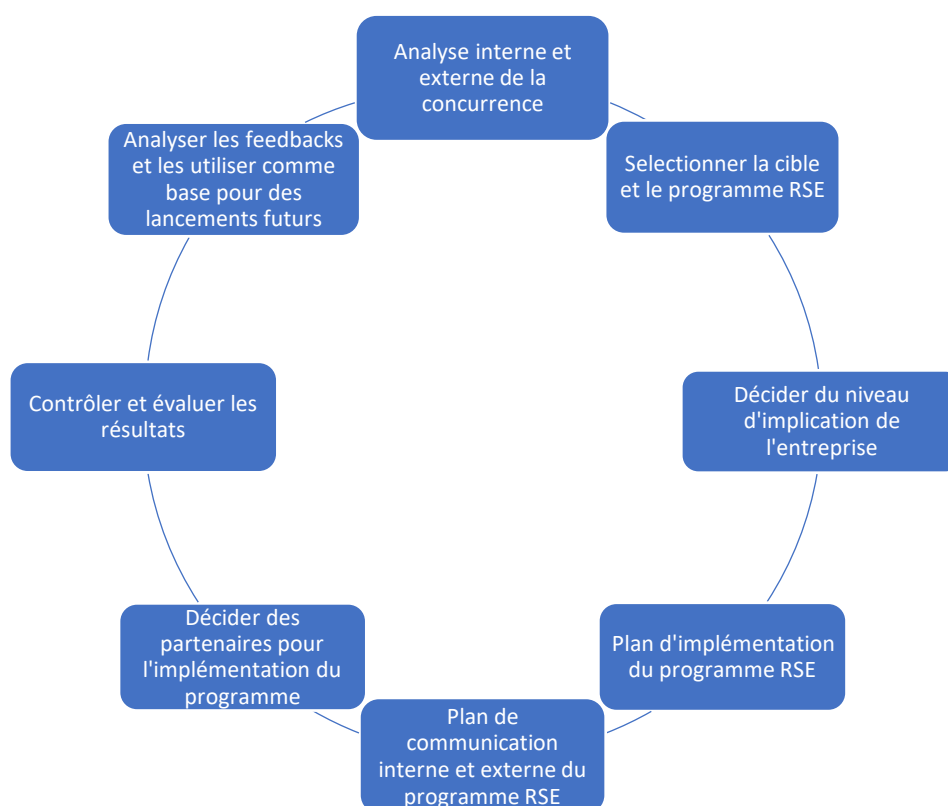


Figure 1 : Création et implémentation d'un programme RSE (Gligor-Cimpoieru, 2012)

La mise en place de la communication RSE (5) sera le point sur lequel ce mémoire s'orientera.

2. La communication RSE

La communication RSE peut être définie comme une communication délivrée par l'entreprise à propos de ses propres efforts concernant la responsabilité sociétale (Morsing, 2006). Communiquer à propos des activités RSE de l'entreprise est également la capacité de l'entreprise à présenter ses activités à différents stakeholders (Moravcikova, Stefanikova, & Rypakova, 2015). Selon Libaert (2009), la communication est une condition de la responsabilité sociétale.

2.1. La communication au sens large du terme

La communication est souvent définie comme un transfert d'informations, de pensées ou d'idées afin de créer une certaine compréhension qui sera partagée entre la personne qui diffuse l'information et celle qui la reçoit.

Il s'agit d'un processus par lequel une personne (ou un groupe de personnes) émet un message et le transmet à une autre personne (ou groupe de personnes) qui le reçoit, avec une marge d'erreurs possibles (due, premièrement au codage de la langue parlée ou écrite, langage gestuel ou autres signes et symboles, par l'émetteur, ensuite au décodage du message par le récepteur, et enfin au véhicule ou canal de communication emprunté) (CNRTL, 2012, para. 2).

Le processus de communication général est composé de l'émetteur, du message, du contexte et du receveur et conduit à une interprétation du contenu communiqué (Tehemar, 2014).

La communication peut être unidirectionnelle, à sens unique (one-way communication) ou bidirectionnelle, bilatérale (two-way communication). Dans le premier cas, le receveur n'a pas la possibilité de donner son avis, de répondre au message alors que dans le deuxième type de communication, il en a la possibilité (Tehemar, 2014).

Dans une entreprise, la communication est considérée comme « l'ensemble des techniques et moyens lui servant à se présenter elle-même, son activité ou ses produits et services » (LaToupie, 2020, para. 7)

2.1.1. *Communiquer sa RSE*

Afin d'exploiter son potentiel stratégique au mieux, la RSE requiert un système de communication crédible et consistant. Bien que la communication RSE pourrait être perçue comme un moyen de faire du blanchiment écologique plus connu sous le nom de « greenwashing » ou du « window-dressing »¹ en raison du grand nombre d'informations auquel les parties prenantes internes et externes à l'entreprise ont accès, elle reste néanmoins un outil stratégique indéniable (Bruhn & Zimmermann, 2016).

D'un point de vue économique, elle aide à la création d'actifs intangibles tels que la réputation ou la confiance auprès des parties prenantes afin de préserver la fiabilité morale et financière d'une institution (Bruhn & Zimmermann, 2016).

De plus, les consommateurs et autres parties prenantes donnant de plus en plus d'attention aux activités responsables intégrées par les entreprises et ONG, une communication RSE efficace est donc essentielle afin de conduire un programme RSE avec succès (Bruhn & Zimmermann, 2016). La communication permettra aux consommateurs de mieux comprendre les objectifs en termes de RSE, les interventions, les montants investis et la mise en œuvre des stratégies RSE de l'entreprise. Il sera en effet plus facile pour les parties prenantes d'identifier les intentions d'une organisation par la suite (David & Lambotte, 2014). Mieux l'organisation communiquera avec les consommateurs, meilleure sera la relation que le consommateur partage avec l'entreprise (Binninger & Robert, 2011).

2.1.2. *Les approches de la communication RSE*

Deux théories de la RSE liées aux dimensions de légitimité stratégique et morale ont également été énoncées précédemment : la théorie instrumentaliste et politique. Concernant le domaine de la communication en particulier, la communication RSE d'une entreprise peut être fondée sur deux approches semblables à ces dernières : l'approche fonctionnaliste et l'approche constructiviste (Golob et al., 2013).

Selon l'approche fonctionnaliste, la communication RSE consiste à utiliser des techniques de promotion qui visent à informer à propos de la responsabilité sociétale des entreprises et à

¹ Habillage de bilan d'entreprise.

activement supporter l'identité de marque et la réputation de l'entreprise en ce qui concerne sa responsabilité sociétale. Selon cette approche, la RSE peut être considérée comme un outil aidant à la gestion des employés et au développement du marketing de l'entreprise (Gond, 2010). Créer, planifier et transmettre des messages RSE aux clients, consommateurs, medias, ONG et autorités sont des motivations clés pour améliorer l'image et la réputation de l'entreprise. La communication sera dans ce cas une sphère bien distincte des autres pratiques organisationnelles de l'entreprise, c'est-à-dire, les activités RSE (Golob et al., 2013). On reconnaît ici une caractéristique de l'approche instrumentaliste de la RSE puisque celle-ci vise selon Ansoff (1965) à distinguer la responsabilité sociétale de l'entreprise de ses objectifs organisationnels.

Cependant, contrairement à cette conceptualisation dominante de la communication, certaines entreprises adoptent l'approche constructiviste (Schultz, 2013). De leur point de vue, la communication de la RSE est perçue comme un réel défi. Cette approche veut que « la RSE soit conçue comme une convention entre les parties plutôt qu'un devoir moral ou une obligation légale. » (Pasquero, 2005, p. 105). Au sein de cette approche constructiviste, un point important est comment les organisations interagissent avec les parties prenantes dans l'optique de négocier et discuter des activités RSE de l'entreprise. Le but est d'ancrer la RSE autour et au sein de l'organisation de manière à ce qu'elle ait un sens profond (Golob et al., 2013). La notion de communication à double sens et de réel dialogue revient donc à nouveau ici. Une compréhension alternative de la communication RSE serait donc bien d'outrepasser l'approche fonctionnaliste de la communication visant à la considérer comme un outil aidant à la transmission d'informations et de considérer le discours RSE comme une activité RSE en elle-même (Golob et al., 2013). La deuxième perspective englobe la première en interprétant la communication RSE comme un concept holistique basé sur une vision constructiviste, se concentrant sur le fait que les organisations elles-mêmes émergent de cette communication (Christensen & Cheney, 2011). On reconnaît ici une caractéristique de la théorie politique de la RSE disant que les organisations conduisent leur entreprise avec une vue beaucoup plus large considérant un environnement beaucoup plus globalisé (Seele & Lock, 2014).

Afin de conclure ces deux approches de la communication RSE, l'approche fonctionnaliste a pour objectif le partage d'un message entre l'entreprise et ses parties prenantes, de manière unilatérale, avec comme objectif un don d'informations pour les stakeholders et une création

de réputation. L'approche constructiviste visera une application de la RSE à la globalité de l'entreprise et une interaction avec les parties prenantes basée sur un réel dialogue entre les partenaires (l'entreprise et les parties prenantes) selon une perspective holistique et avec pour but, une réelle co-crédation avec les stakeholders (Golob et al., 2013).

2.1.3. *Deux types de communication RSE : La communication externe et la communication interne*

Même si ce mémoire portera essentiellement sur la communication externe, il est important de préciser que les deux types de communication, interne et externe sont essentiels étant donné que l'image et la crédibilité d'une organisation se construit également par la perception de ses employés (Gligor-Cimpoieru & Munteanu, 2014).

Premièrement, la communication interne est un élément important afin de mener une stratégie RSE à bien. Selon une enquête réalisée par Cone Communication (2016), 75% des travailleurs interrogés estiment que les entreprises doivent communiquer et engager les employés sur la RSE et ses objectifs. 74% considèrent que leur job leur paraît plus pertinent lorsqu'ils sont amenés à avoir un impact positif sur la société (Komornicki, 2016). Communiquer à propos de la RSE en interne permet de créer un certain engagement de la part des employés d'améliorer leur capacité d'agir en faveur de la société (Tehemar, 2014).

Il existe deux approches de communication possibles : verticale et horizontale.

La communication verticale peut être descendante ou ascendante (Pybourdin, 2010). L'approche descendante correspond au traditionnel processus de communication visant à informer les employés alors que l'approche ascendante fait référence à des feedbacks des employés (Tehemar, 2014). La communication horizontale veut que employés et managers soient considérés au même niveau, partagent leurs informations et donnent leur avis (Tehemar, 2014). Selon Arnaud (2016), l'absence de concertation des salariés pourrait même porter préjudice à l'ensemble de l'entreprise et au processus d'évolution vers une entreprise plus responsable.

La communication RSE peut également avoir un rôle externe à l'entreprise (Tehemar, 2014). Elle peut s'adresser à différentes parties prenantes. La communication RSE sur laquelle le contenu de ce mémoire porte est externe et dédiée aux consommateurs. Ce type de

communication externe est de plus en plus important dû à l'environnement instable, non-prédictible, influençant et influençable par beaucoup de consommateurs, dans lequel les organisations évoluent (Gligor-Cimpoieru & Munteanu, 2014). En effet, les entreprises sont de plus en plus influencées et sont attendues de prendre en compte leur environnement, les parties prenantes et la société qui s'immiscent de plus en plus dans le monde des affaires (Janicot, 2007 ; Monlouis-Félicité, 2016). Afin de gagner en légitimité aux yeux des consommateurs, l'entreprise se voit dans l'obligation de communiquer de manière externe également afin de convaincre de sa bonne volonté et de sa conformité, prenant connaissance des intérêts de la communauté de consommateurs ainsi que de toutes les parties prenantes impliquées (Régis Kpossa, 2015). Le but de la communication RSE externe est bien de faire connaître la démarche RSE de l'entreprise afin de résoudre un problème auquel la société fait face sans pour autant promouvoir ses actions tel un tapage médiatique (Régis Kpossa, 2015).

La suite de cette partie théorique évoquera les défis auxquels les entreprises font face en termes de communication externe de leur RSE.

2.2. Les défis de la communication RSE en termes de crédibilité et de transparence du message

De précédentes recherches ont montré que les entreprises avaient tendance à craindre de communiquer leurs activités RSE au public en raison des défis que de telles communications leur imposent (Kim & Ferguson, 2016).

Le but de la communication RSE est de donner des informations aux stakeholders sur des comportements particuliers de l'entreprise afin de la légitimer aux yeux de ses parties prenantes (Tehemar, 2014). Les consommateurs et autres parties prenantes n'attendent pas seulement des entreprises de faire davantage pour la société et le bien commun. Ils espèrent également être informés de ce que les organisations font, quels comportements elles adoptent et comment elles défendent la ou les causes qu'elles ont choisies (Tehemar, 2014).

La difficulté réside dans le fait que la RSE est un sujet très large. Coordonner et intégrer toutes les activités marketing et de relations publiques de sorte que l'entreprise parle avec une seule voix et semble cohérente dans sa stratégie, dans toutes ses activités promotionnelles, est un réel défi pour toute entreprise (Bruhn & Zimmermann, 2016). Les parties prenantes peuvent interpréter le contenu de manière très différente (Tehemar, 2014). De ce fait, les consommateurs

et autres parties prenantes pourraient remettre en question l'authenticité et la crédibilité des promesses présentées dans la communication des entreprises (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). C'est la raison pour laquelle, malgré le fait qu'elles reconnaissent l'importance de la communication des activités RSE et la forte demande des consommateurs et autres parties prenantes concernant ce type de communication, elles craignent un certain scepticisme de leur part vis-à-vis des communications RSE délivrées (Kim & Ferguson, 2016).

Si les intentions de l'entreprise sont perçues à travers le message communiqué de façon non crédible et non transparente, et mues par des attitudes égoïstement orientées plutôt qu'empreintes des valeurs de la RSE, les consommateurs se révéleront plus sceptiques (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). De plus, la plupart des stakeholders ne sont pas des receveurs passifs des messages de communication RSE (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2011). La communication des actions responsables suscitera également la critique des consommateurs et parties prenantes spécialement si un manque de transparence et de crédibilité est ressenti à travers un contenu du message promu inconsistant ou contradictoire (Bruhn & Zimmermann, 2016).

Cependant, ne pas communiquer priverait les organisations des valeurs stratégiques que peut leur rapporter le fait d'être responsable socialement (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). En effet, une communication orientée RSE régulière attribue à l'entreprise certains avantages : la transparence et une augmentation de la conscience des consommateurs vis-à-vis des activités RSE de l'entreprise (Moravcikova, Stefanikova, & Rypakova, 2015). Elle lui permet donc d'être plus impliquée.

En conclusion, réussir à mettre en place une communication RSE efficace est fondamental mais ce n'est pas chose simple. Plus la communication relative aux progrès en RSE est importante, plus la perception du message comme crédible et transparent est primordiale afin d'éviter toute réaction négative de la part des consommateurs (Bruhn & Zimmermann, 2016).

Une série de défis s'imposent donc aux entreprises et devront être relevés afin qu'elles puissent délivrer une communication RSE efficace auprès des consommateurs.

2.2.1. *Communication des résultats RSE positifs d'une entreprise assimilée aux principes de greenwashing et de « framing »*

Il y a un manque de confiance et de crédibilité perçue lorsqu'il s'agit de la promotion des résultats positifs en termes de responsabilité de l'entreprise et lorsque les résultats atteints en matière de RSE sont difficilement vérifiables par les parties prenantes (Bruhn & Zimmermann, 2016).

Un défi auquel les entreprises désireuses de communiquer leur RSE doivent donc constamment faire face est de ne pas être accusée de greenwashing (David & Lambotte, 2014). Certaines organisations peuvent mettre en place des politiques RSE sous forme de manœuvres trompeuses afin de maintenir leur réputation mais refuser d'y consacrer un certain investissement afin de la mettre en place. Elles tentent de faire bonne figure afin de ne pas se distinguer négativement des autres entreprises du secteur qui sont des bons acteurs en matière de RSE (David & Lambotte, 2014). Le greenwashing désigne les manœuvres trompeuses des entreprises qui cherchent à tromper les consommateurs ou leurs autres parties prenantes sur d'une part, la performance ou les fonctionnalités de leurs produits mais surtout, d'autre part sur l'impact environnemental de leurs produits ou simplement des entreprises elles-mêmes (Kharifi, Berrada & Adyoubah, 2018). Cette pratique est très répandue sur le marché (Kharifi, Berrada & Adyoubah, 2018). Les consommateurs ont tendance à se méfier des entreprises et à les accuser de greenwashing dû au manque de connaissances scientifiques dont ils disposent au sujet des problèmes environnementaux (Kharifi, Berrada & Adyoubah, 2018).

Un autre concept mettant en exergue cet aspect de manœuvres trompeuses éveillant le scepticisme des consommateurs est le « framing ». Afin d'attirer l'attention du receveur sur un point ou un enjeu précis évoqué dans le message, le département centré sur les relations publiques utilise ce qu'on nomme en anglais le « framing ». Le « framing » est un concept qui va aider à former la perspective selon laquelle les gens verront le message. Il permet de délimiter le sujet en question et aide les receveurs à se concentrer sur les informations clés (Tehemar, 2014). Cadrer le contenu de l'histoire en matière de RSE est critiqué puisque cela implique de garder les parties positives de l'histoire en supprimant les parties négatives. Un tel processus pourrait faire naître une certaine méfiance ou inquiétude auprès des parties prenantes étant donné qu'ils pourraient percevoir qu'une partie de l'histoire a été enlevée, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la crédibilité de l'entreprise (Tehemar, 2014). En effet, même si le terme

omission diffère en son sens de mensonge ou hypocrisie, omettre des éléments importants et ne présenter que des demi-vérités peut aller à l'encontre de la transparence, la fiabilité et la crédibilité de l'entreprise (Tehemar, 2014). Ce qui est dit est aussi essentiel que ce qui n'est pas dit (Devin, 2016). Si un élément d'exécution similaire à ceux appartenant au greenwashing ou au concept de « framing » apparaît au sein de la publicité d'une entreprise, les consommateurs pourraient percevoir dans cette dernière une réelle tentative de manipulation à leur égard (Benoît-Moreau, Larceneux, & Parguel, 2012).

2.2.2. *Le manque de compréhension du message communiqué de la part des consommateurs*

Les intérêts de chaque consommateur (Dawkins, 2004) et leurs perceptions vis-à-vis du message (Kim & Ferguson, 2016) peuvent s'avérer très diversifiés de ce que les entreprises estiment. En effet, ce que les entreprises pensent peut être tout à fait différent de ce que les consommateurs voient ou entendent au travers des communications (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2011). De plus, les consommateurs n'ont généralement qu'une connaissance peu développée des programmes et initiatives orientés RSE de l'entreprise (Bhattacharya & Sen 2004). Valor (2008) a étudié ce manque de compréhension qu'il mentionne comme des difficultés cognitives dans le traitement de l'information. Cet obstacle d'ordre cognitif serait dû à un manquement dans la disponibilité des informations relatives à la RSE (Valor, 2008).

Avant d'accepter et de supporter les pratiques RSE mises en place par les entreprises, les consommateurs doivent d'abord connaître et comprendre les motivations derrière ces pratiques et la politique RSE de l'entreprise (Tehemar, 2014). La diminution du scepticisme des consommateurs (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017) et la compréhension du message communiqué dépend de la forme et du contenu que prendra la communication RSE. Le message devrait donc comprendre des informations structurées et précises afin de faire passer aux receveurs le réel sens de la RSE pour l'entreprise. (Tehemar, 2014).

2.2.3. *Les défis de la communication RSE: Conclusion*

Pour conclure cette partie sur les différents défis auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles communiquent à propos de leur RSE, il est important de mentionner que pratiquer la communication RSE demande donc beaucoup plus que simplement communiquer et promouvoir les actions relatives à la RSE de l'entreprise (Ihlen, Bartlett, & May, 2011). La compréhension des stakeholders à travers un message composé d'informations précises et

structurées ainsi que le choix des informations communiquées sur les progrès RSE en termes d'informations positives ou négatives sont des défis conséquents auxquels toute entreprise désireuse de communiquer ses progrès en matière de RSE doit faire face. Il pourra être observé dans la suite de ce mémoire que mener à bien de tels défis permettra à l'entreprise de renforcer la transparence et la crédibilité perçues du message communiqué. Ces éléments précieux aux yeux des entreprises sont donc très sensibles et pourraient à tout moment disparaître (Bruhn & Zimmermann, 2016). On parlera également de l'utilisation du canal de communication adéquat. La question de « comment communiquer à propos de la RSE de manière crédible et transparente auprès du consommateur ? » est une question à laquelle toute entreprise devrait répondre afin de mettre en place une communication RSE efficace (Bruhn & Zimmermann, 2016).

2.3. Impact de la crédibilité du message RSE communiqué sur l'efficacité de cette communication

Cette section visera à déterminer le lien existant entre la crédibilité du message RSE communiqué et l'efficacité de cette communication. La confiance n'étant pas ce sur quoi ce mémoire va évoluer, elle représente tout de même un lien important entre crédibilité, transparence perçues et efficacité de la communication qu'il semble adéquat de révéler au sein de cette section (Gurviez & Korchia, 2002 ; Martin, 2017 ; Swaen & Chumpitaz, 2008).

Selon Gurviez & Korchia (2002), la confiance peut être interprétée par l'attribution de différentes présomptions et impressions relatives à l'entreprise vis-à-vis de trois aspects : (1) La crédibilité perçue selon les hypothèses de capacité de l'entreprise à respecter les conditions de l'échange et répondre aux attentes des consommateurs. (2) L'intégrité perçue selon les hypothèses de capacité de l'entreprise à tenir ses promesses et à faire preuve d'honnêteté. (3) La bienveillance perçue selon les hypothèses de capacité de l'entreprise à faire passer les intérêts du consommateur avant les siens.

Dans le cas où le consommateur n'aurait pas les connaissances suffisantes pour évaluer la qualité d'un service offert, ce dernier aura tendance à se reposer sur les présomptions qu'il perçoit vis-à-vis de la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance de l'entreprise en tant qu'acteur responsable (Swaen & Chumpitaz, 2008).

L'aspect de crédibilité de l'entreprise en termes de RSE est celui qui devra être retenu ici. Comme il a été évoqué dans la partie concernant les défis de la communication RSE, la crédibilité de l'entreprise sera directement influencée par la façon dont sa RSE est communiquée (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). Il semble donc évident que la crédibilité du message RSE communiqué aura un impact direct sur la crédibilité de l'entreprise perçue par les consommateurs en matière de RSE.

Ensuite, l'efficacité de la communication RSE de l'entreprise dépendra de la confiance des consommateurs envers la marque, elle-même dépendante de la crédibilité de la marque et indirectement de la crédibilité de la communication (Herault, 2012 ; Park, Chung, Oh & Kim, 2017). En effet, comment une entreprise pourrait convaincre les consommateurs de la mise en place de politiques responsables si une confiance ne préexiste pas entre consommateurs et entreprises ?

Dans l'enquête réalisée par Swaen & Chumpitaz (2008), les initiatives RSE, à condition qu'elles soient crédibles et communiquées comme telles aux yeux des consommateurs (Gurviez & Korchia, 2002), donneront donc l'image à l'entreprise d'un partenaire auquel les consommateurs pourraient avoir confiance (Figure 2). La confiance des consommateurs envers la marque influencera ensuite directement l'efficacité de la communication relative à ces initiatives RSE (Martin, 2017).

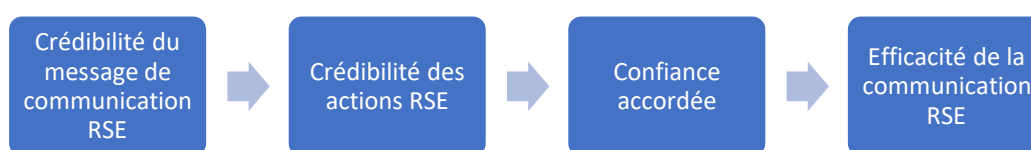


Figure 2 : Impact indirect de la crédibilité du message RSE sur l'efficacité de la communication RSE.

Il peut donc être conclu de cette partie ainsi que des précédentes que la crédibilité du message de communication RSE jouera un rôle important dans l'efficacité de cette communication. La suite de ce mémoire s'axera donc sur les conditions de la crédibilité d'un message de communication RSE.

3. Conditions de la crédibilité et de l'acceptation du message de communication RSE

La crédibilité du message dépend de la perception du consommateur relative à la réalité des informations évoquées dans le discours (Lapeyre, 2013). Différentes conditions s'imposent aux entreprises afin de faire en sorte que leur discours apparaisse comme crédible aux yeux des consommateurs (Figure 3).

Tout d'abord, le consommateur percevra davantage un message comme véritable si l'entreprise lui semble légitime (Lapeyre, 2013). Ensuite, l'adaptation du message selon les parties prenantes ciblées (Garcia-Marques & Mackie, 2001 ; Kim & Ferguson, 2016 ; Maignan & Ferrell, 2004), le caractère informatif du message (Kim & Ferguson, 2016), la crédibilité de la source (Kim & Ferguson, 2016 ; Schlegelmilch & Pollach 2005 ; Yoon, Gürhan-Canli & Schwarz, 2006), la fréquence (Kim & Ferguson, 2016), la transparence (Kim & Ferguson, 2016 ; Martin, 2017), le moment où le message est communiqué (Mohr & Webb, 2005 ; Tehemar, 2014) ainsi que le ton du message (Kim & Ferguson, 2016 ; Schlegelmilch & Pollach, 2005) et la cohérence narrative (Coombs, 2019 ; Kim & Ferguson, 2016) sont également des critères influençant la crédibilité du message.

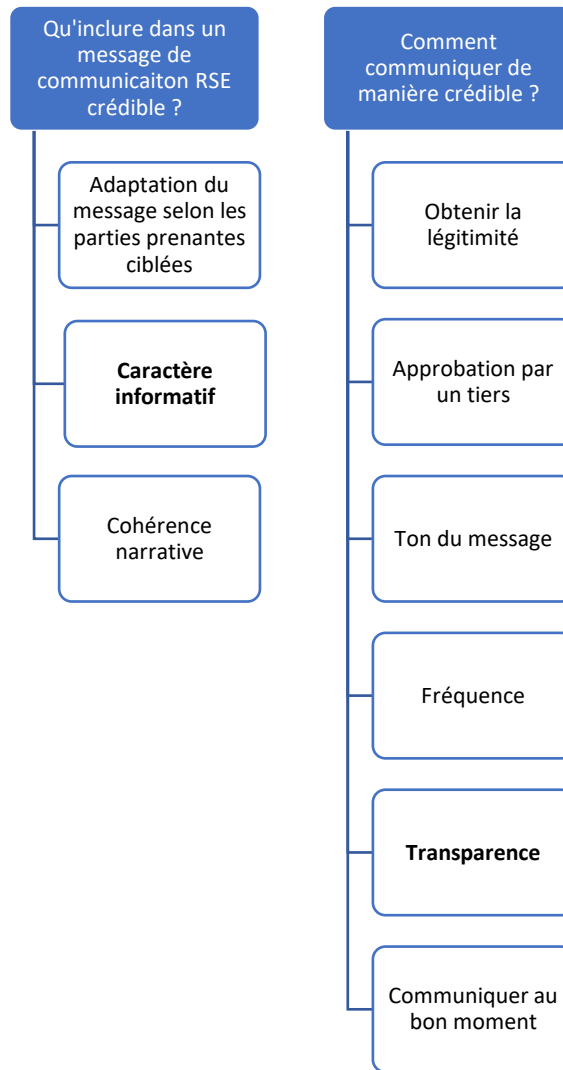


Figure 3 : Critères de crédibilité d'un message de communication RSE

3.1. La légitimité de l'entreprise

Il a été mentionné précédemment que la légitimité joue un rôle important dans la perception de la RSE d'une entreprise par les consommateurs. La légitimité de l'entreprise, de l'annonceur, influence également la crédibilité du message de communication RSE (Lapeyre, 2013).

Pour rappel, la légitimité est une reconnaissance partagée où les actions d'une entreprise au sein de la société sont adaptées et conviennent en termes de valeurs, normes et croyances dans la société (Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018). La légitimité de l'annonceur est donc « la reconnaissance par le client du droit de l'annonceur à évoquer son engagement sociétal dans son discours » (Lapeyre, 2013, p.30 ou p.4). Un annonceur légitime, évoquant un discours RSE crédible, aurait un effet positif sur la construction ou le développement plus profond de la confiance au sein de la relation entre l'entreprise et le consommateur ainsi que la fidélité de ce dernier (Lapeyre, 2013).

3.2. Adaptation du message selon les parties prenantes ciblées

Différentes recherches ont fait part de différentes façons de surpasser le scepticisme des stakeholders et rendre le message de communication crédible à leurs yeux (Morsing et Schultz, 2006). Maignan et Ferrell (2004) ont par exemple proposé que les parties prenantes externes puissent s'identifier au sein de la communication RSE. Les entreprises devraient faire référence aux stakeholders dans le message en incluant des exemples pertinents et personnels aux parties prenantes. Cela pourrait les impliquer de manière proactive dans la stratégie RSE de l'entreprise (Kim & Ferguson, 2016). Des recherches ont en effet conclu que lorsque des personnes peuvent s'identifier et parviennent à trouver une certaine pertinence personnelle dans des messages de persuasion, il sera plus probable qu'elles acceptent et perçoivent le message émis comme crédible et s'adaptent aux comportements évoqués dans le message (Garcia-Marques & Mackie, 2001).

3.3. Approbation par un tiers et crédibilité de la source

L'audience aura tendance à évaluer la crédibilité de la source du message avant d'accepter tout message évoquant un changement d'attitude (Schlegelmilch & Pollach 2005). Selon Swaen et Vanhamme (2005), la crédibilité de la source peut avoir une influence sur les perceptions du consommateur concernant l'entreprise ainsi que sur la confiance qu'il lui accorde. En effet,

selon Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz (2006), le public aura tendance à révéler une attitude plus positive vis-à-vis des communications RSE lorsqu'ils en apprennent davantage à propos des actions RSE d'une entreprise par une source totalement indépendante de l'entreprise concernée. Une façon d'améliorer la crédibilité du message dans les communications RSE est d'impliquer un tiers et acquérir son approbation (Kim & Ferguson, 2016). Les consommateurs peuvent également communiquer entre eux à propos de la responsabilité d'une entreprise par le bouche-à-oreille positif (Maignan & Ferrell, 2001).

3.4. Caractère informatif et précision de l'information

Un aspect fondamental de la communication RSE est d'informer avec exactitude le public à propos des activités et de ce que fait l'entreprise afin de devenir plus responsable socialement (Kim & Ferguson, 2016). La communication RSE doit donc délivrer des informations précises et détaillées des activités RSE de l'entreprise telles que les causes que l'entreprise défend, les problèmes qu'elle essaie de régler, les enjeux qu'elle prend en compte, l'impact sur la société que peut avoir l'engagement de l'entreprise d'être plus responsable, le temps depuis quand elle est responsable socialement et la responsabilité sociétale de manière globale (Kim & Ferguson, 2016). Auparavant, les entreprises avaient tendance à refuser de communiquer au public leur responsabilité sociétale de peur de communiquer des informations confidentielles ou sensibles (Quynh Lien, 2005). Cependant, aujourd'hui, les entreprises devraient davantage éduquer les consommateurs à propos des causes et problèmes de la société. Elles pourraient leur démontrer pourquoi la société a besoin de leur implication au sein de causes sociales spécifiques, pourquoi l'entreprise défend cette cause et quels sont les résultats et impacts que l'entreprise parvient à obtenir en faveur de la cause (Kim & Ferguson, 2016). Une communication trop peu informative ou précise peut être jugée trompeuse et non-crédible par les consommateurs (Quynh Lien, 2005).

Le caractère informatif ou la précision de la communication RSE doit donc être considéré comme un critère essentiel au sein d'une communication RSE crédible. Ce critère est selon une enquête le plus important pour les consommateurs révélant une communication RSE crédible et efficace (Kim & Ferguson, 2016). En effet, une meilleure connaissance des attentions responsables des entreprises et des informations relatives à la responsabilité sociétale est réellement attendue par les consommateurs. Comme évoqué dans les défis de la communication RSE, le scepticisme des consommateurs proviendrait plus d'un manque de connaissance des

résultats spécifiques des entreprises en matière de RSE que des réelles motivations des entreprises à entreprendre une politique RSE (Kim & Ferguson, 2016).

3.5. Ton du message

Un facteur essentiel en termes de communication RSE crédible et efficace est le ton du message (Kim & Ferguson, 2016). Le ton utilisé au sein d'une communication RSE est corrélé au scepticisme dont le public peut faire preuve (Kim & Ferguson, 2016). Un ton visant à « l'auto-félicitation » ou qualifiant un message promotionnel doit donc être évité par les entreprises lorsqu'elles communiquent à propos de leur RSE (Schlegelmilch & Pollach, 2005). En effet, ce type de ton pourrait donner à l'entreprise l'image d'avoir davantage de motivations pour son propre intérêt dans son implication au sein des causes (Coombs & Holladay, 2011), ce qui diminuerait la crédibilité du message perçue par les consommateurs. Le public considèrera l'entreprise comme non crédible dans sa communication s'il perçoit trop de motivations extrinsèques au sein des actions RSE (Kim & Ferguson, 2016).

3.6. Fréquence

En général, une communication fréquente est importante afin de développer la notoriété de l'entreprise ou du sujet en question. En ce qui concerne la RSE, une communication trop excessive pourrait être contreproductive et éveiller le scepticisme du public vis-à-vis de la sincérité de l'entreprise concernant ses agissements et engagements responsables (Kim & Ferguson, 2016). Cependant, comme mentionné plus haut, un des challenges de la communication RSE est le peu de connaissances des consommateurs concernant les activités RSE dans lesquelles les entreprises s'impliquent. Une fréquence de communication trop peu élevée ne permettrait pas d'améliorer la reconnaissance et la perception de crédibilité des consommateurs mais une communication trop fréquente pourrait susciter une certaine méfiance (Kim & Ferguson, 2016). Selon David & Lambotte (2014), une organisation qui consacre un investissement important à communiquer ses politiques et pratiques RSE tendra à démontrer un réel engagement dans sa responsabilité sociétale. Selon Capelli et Sabadie (2005), si l'entreprise communique sa RSE en utilisant en réalité depuis longtemps une stratégie axée sur la publicité, elle sera plus légitime. Lapeyre (2013) confirme cette idée en évoquant que répéter ses messages prouverait indirectement son engagement au sein de la société tout en appuyant positivement la crédibilité du discours évoqué.

3.7. La transparence et la communication des bonnes comme des mauvaises nouvelles

La transparence peut être définie de différentes façons. Selon Larousse (2020, para. 3), la transparence est « une parfaite accessibilité de l'information dans les domaines qui regardent l'opinion publique ». Ensuite selon CNRTL (2012, para. 17), il s'agit de « la qualité d'une institution qui informe complètement sur son fonctionnement, ses pratiques ». La transparence en matière de communication RSE peut être définie comme la divulgation d'informations RSE de manière totalement ouverte en incluant les bons points comme les mauvais (Kim & Ferguson, 2016).

Elle est un prérequis pour une organisation si elle souhaite obtenir la confiance, l'engagement de ses parties prenantes et être vue comme crédible et responsable (Kim & Ferguson, 2016). En effet, la transparence est indispensable afin d'éveiller la crédibilité au sein d'un message et de construire une relation de confiance (Martin, 2017). Elle est essentielle dans la relation que partage l'entreprise avec ses parties prenantes et permet de faire naître la confiance au sein de la relation ainsi que la crédibilité du message et de la communication, ce qui permettra de réduire le scepticisme public (Kim & Ferguson, 2016). Selon Yoon, Gürhan-Canli et Schwarz (2006), un programme d'activités RSE peut avoir un impact négatif sur la confiance des consommateurs et donc sur l'entreprise si les consommateurs ne parviennent pas à percevoir la sincérité et la transparence derrière ses activités. L'entreprise doit donc divulguer ses succès et échecs en matière de responsabilités sociétales au sein de sa communication RSE afin d'assurer une transparence et une crédibilité à ses stakeholders (Coombs & Holladay 2011).

3.8. Cohérence narrative

Faire part de faits officiels aux consommateurs et autres parties prenantes en termes de communication RSE n'est pas suffisant. La façon de communiquer la plus persuasive serait d'inclure une certaine narration (storytelling) dans le processus de persuasion au sein de la communication (Kim & Ferguson, 2016). En effet, le storytelling est une tendance majeure utilisée dans les pratiques de relations publiques (Coombs & Holladay, 2018). Une cohérence narrative incluant une certaine consistance, un certain ton et une certaine transparence est également extrêmement importante (Kim & Ferguson, 2016). Inclure un storytelling au sein du message de communication RSE permettrait de surpasser certains challenges critiques de la communication RSE tels que le scepticisme des consommateurs (Coombs, 2019). Cela est dû au fait que la communication sous forme de storytelling permet d'engager les consommateurs

dans l'histoire et donne donc à la marque (Coombs, 2019), l'opportunité de se connecter avec ses parties prenantes (Kent, 2015).

3.9. Faire passer le message au moment de la communication le plus opportun pour le consommateur

Selon Mohr et Webb (2005), un certain temps serait nécessaire afin que les consommateurs puissent se familiariser avec le programme RSE d'une entreprise. L'engagement doit être reconnu afin que le programme RSE puisse avoir un impact positif sur la confiance et les décisions d'achat du consommateur. Communiquer avec les parties prenantes dès le début du programme de RSE est donc préférable. En effet, cela permettra de mettre en place plus facilement un futur engagement et d'assurer que le message communiqué sera compris et révélera des attitudes positives de la part des consommateurs (Tehemar, 2014). De plus, être transparent et tenir les parties prenantes informées dès le début du lancement de la politique RSE permettra d'avoir leur soutien en cas de problèmes, d'erreurs dans le processus ou de circonstances négatives (Tehemar, 2014).

4. Focus sur le critère de transparence d'un message de communication RSE

Comme mentionné dans la partie précédente, la transparence correspond à un critère de crédibilité d'un message de communication RSE (Kim & Ferguson, 2016). Selon Rawlins (2008), l'effet de la transparence d'un message de communication RSE sur les perceptions du consommateur est en effet intimement lié à la crédibilité et la confiance. Une confiance basée sur une transparence quant à la communication des informations, relatives dans le cas de ce mémoire à la RSE de l'entreprise, est pertinente pour les parties prenantes désireuses d'évaluer les routines, les processus et les décisions d'une organisation (Pirson & Malhotra, 2007). La confiance étant, comme conclu précédemment, le lien entre crédibilité et efficacité du message de communication RSE (Martin, 2017 ; Swaen & Chumpitaz, 2008). De plus, il convient d'ajouter que la communication RSE doit être rattachée à un principe de transparence sans lequel toute mise en place de stratégie RSE se révélerait être un échec (Libaert, 2009)

Cependant, la transparence est un concept très vaste et est définie différemment par un grand nombre d'auteurs. Même si elle semble essentielle pour informer correctement le public, elle

peut être interprétée différemment selon le contexte et la situation (Catellani, Crucifix, Hambursin, & Libaert, 2015). Cette section visera à décortiquer différentes définitions et interprétations du concept afin d'essayer de déterminer les aspects permettant de qualifier un message de « transparent ».

A travers l'étude de Portes, Cases, & N'Goala (2017), il peut être observé que la transparence peut s'interpréter et se définir de différentes façons :

4.1. La précision de l'information

Selon Rawlins (2008), la transparence vise à tenter de fournir aux consommateurs toutes les informations pouvant être diffusées légalement avec exactitude. De plus, selon McKay (2008), la transparence désigne le don d'accès et le partage d'informations pertinentes et facilement accessibles pour le consommateur. Ensuite, selon Hofstede (2003), la perception de cette transparence dépend de la qualité des données au sein de la communication en termes de pertinence, de logique, de sens et de précision. En effet, une communication transparente ne dépend pas seulement d'une circulation d'informations plus développée mais également d'une meilleure compréhension de ces informations par les personnes concernées par la communication (Men, 2014).

La conclusion des perceptions de la transparence de ces auteurs est que la transparence perçue d'un message de communication peut dépendre de la précision, exactitude et pertinence de ces informations (Hofstede, 2003 ; Men, 2014 ; McKay, 2008 ; Rawlins, 2008).

4.2. L'équilibre entre informations positives et négatives

Selon Rawlins (2008), la transparence vise également à tenter délibérément de fournir aux consommateurs et autres publics toutes les informations pouvant être diffusées légalement, que celles-ci soient positives ou négatives de manière équilibrée et ouverte afin que les consommateurs puissent librement raisonner sur les sujets évoqués. Il estime donc bien qu'il est important que les entreprises restent neutres lorsqu'elles communiquent l'information et ainsi facilitent la compréhension du consommateur. Pirson et Malhotra (2008) considèrent la transparence d'une façon similaire à Rawlins (2008) étant donné qu'ils l'identifient comme une mesure dans laquelle une entreprise donne des explications aux parties prenantes quant aux décisions prises, admet les erreurs qu'elle a pu commettre et partage de manière totalement

ouverte toute information qui pourrait être pertinente aux yeux des personnes à l'écoute du message communiqué. Men (2014) évoque la responsabilité des organisations comme un aspect de la transparence. En effet, afin de paraître et d'être transparente, une organisation doit prendre la responsabilité de ses mots certes, mais également de toutes ses actions et décisions et les présenter au public afin qu'il puisse en juger (Men, 2014). Délivrer également les faiblesses et problèmes d'une organisation est une preuve de responsabilité et d'ouverture aux critiques, aux efforts et améliorations (Men, 2014).

Il peut donc être conclu à travers les interprétations de la transparence de ces auteurs qu'un équilibre entre informations positives et négatives, entre progrès et admission des erreurs au sein d'un message de communication conduit à une meilleure transparence perçue du message communiqué (Men, 2014 ; Pirson & Malhotra, 2008 ; Rawlins, 2008).

4.3. Participation et dialogue avec le consommateurs

Cotterell (2000) insiste sur le fait que la transparence n'est pas seulement la mise à disposition des informations aux consommateurs mais également la participation de ces derniers à la création et la distribution de nouvelles connaissances. Thompson (2007) souligne cette notion de participation en évoquant que la transparence peut être en lien avec la volonté des entreprises d'utiliser des technologies telles que les blogs et les réseaux sociaux. Prahalad et Ramaswamy (2004) mettent l'accent sur une définition de la transparence basée sur une certaine interactivité et la création d'un dialogue avec les parties prenantes. Selon Men (2014), la transparence couvre un aspect de participation des parties prenantes par leur implication au sein de la prise de décisions d'une entreprise.

Il peut être conclu de ces définitions de la transparence dans le message de communication évoquées par ces auteurs, que cette dernière repose sur un dialogue avec les consommateurs ainsi que sur la participation de ces derniers dans la création même du message communiqué (Cotterell, 2000 ; Men, 2014 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004 ; Thompson, 2007).

5. Le lien entre transparence et crédibilité perçues d'un message de communication RSE

Trois principaux aspects ressortent des diverses interprétations et définitions d'une communication transparente. En premier lieu, la qualité des informations communiquées en termes de précision, d'accessibilité, d'exactitude, de logique et de pertinence (Hofstede, 2003 ; McKay, 2008 ; Men, 2014 ; Rawlins, 2008). En deuxième lieu, la facilitation de la compréhension du consommateur en divulguant de manière neutre et équilibrée des informations tant positives que négatives (Men, 2014 ; Pirson & Malhotra, 2008 ; Rawlins, 2008). En troisième lieu, communiquer ces informations de manière participative et interactive auprès du public concerné sur base d'un réel dialogue avec ce dernier (Cotterell, 2000 ; Men, 2014 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004 ; Thompson, 2007). La transparence étant elle-même un critère de crédibilité d'un message de communication RSE (Kim & Ferguson, 2016), notons que deux des critères de transparence sont similaires aux critères de crédibilité évoqués précédemment : le caractère informatif et la communication des bonnes comme des mauvaises nouvelles. Mais ces différents aspects peuvent-ils réellement aider à développer une meilleure transparence et crédibilité perçues d'un message RSE communiqué auprès d'un public de consommateurs ? C'est un point auquel ce mémoire sera destiné à répondre.

6. Types de communication et canaux à préférer afin de rendre un message RSE crédible et transparent

Dans la section sur la transparence, il a été étudié que certains auteurs évoquent le dialogue et la participation du consommateur comme un aspect de la transparence (Men, 2014 ; Thompson, 2007). Mais quels sont les canaux de communication existants visant une participation et un dialogue avec le consommateur ? Qu'en est-il de la crédibilité ? Quels sont les canaux de communication à utiliser afin de rendre un message de communication plus crédible ? C'est ce à quoi cette section est destinée à répondre.

Selon Gligor-Cimpoieru & Munteanu (2014), un élément essentiel afin d'assurer le succès d'une campagne de communication orientée RSE est le choix judicieux du canal de communication. Le canal de communication doit être choisi selon différents critères : il doit

être approprié à la cause sociale que l'entreprise défend, aux parties prenantes ciblées par la communication et à l'entreprise elle-même.

En effet, les parties prenantes sont composées de différents groupes d'individus partageant une culture et une éducation différentes et qui, par conséquent, répondent différemment à divers canaux de communication (Tehemar, 2014). Le type d'audience permet de choisir le modèle de communication qui va être utilisé. Chaque organisation a sa propre audience et ses propres parties prenantes et leurs inquiétudes et problèmes à gérer et régler sont uniques (Tehemar, 2014). Ce mémoire étant dédié aux réactions des consommateurs, la communication RSE doit donc être effectivement adaptée aux intérêts, besoin d'informations, mais également aux canaux de communication préférés de ces derniers.

Les recherches théoriques relatives à la RSE et la légitimité ont permis de constater que deux théories de la RSE pouvaient exister : la théorie instrumentale et la théorie délibérative. Les approches de la communication RSE fonctionnalistes et constructivistes s'en rapprochent également. Les premières visant une communication à sens unique centrée sur l'objectif financier de la firme et les secondes, beaucoup plus ouvertes impliquant la globalité de l'entreprise et visant un réel dialogue avec les parties prenantes (Golob et al., 2013).

Pour rappel, la communication « one-way » ou à sens unique part de l'émetteur jusqu'au receveur du message uniquement et vise donc à informer, convaincre ou ordonner un fait au receveur (Tehemar, 2014). La communication « two-way » ou à double sens prend donc la forme d'un dialogue entre l'émetteur et le receveur. (Tehemar, 2014).

Une distinction est également à faire entre les sujets et outils RSE publiés et non publiés. Les informations publiées sont donc accessibles à toutes parties prenantes même externes à l'entreprise alors que les informations non-publiées sont généralement communiquées au sein de l'entreprise et gardées confidentielles (Seele & Lock, 2014).

Les moyens de communication utilisés en RSE peuvent entrer au sein de quatre catégories (Seele & Lock, 2014) : les outils de communication RSE instrumentaux publiés, instrumentaux non-publiés, les outils de communication RSE délibératifs publiés et délibératifs non-publiés. Les outils dédiés aux consommateurs sont uniquement ceux publiés par l'entreprise. Les outils

de communication RSE publiés instrumentaux et délibératifs seront donc les seuls évoqués dans le cadre de ce mémoire.

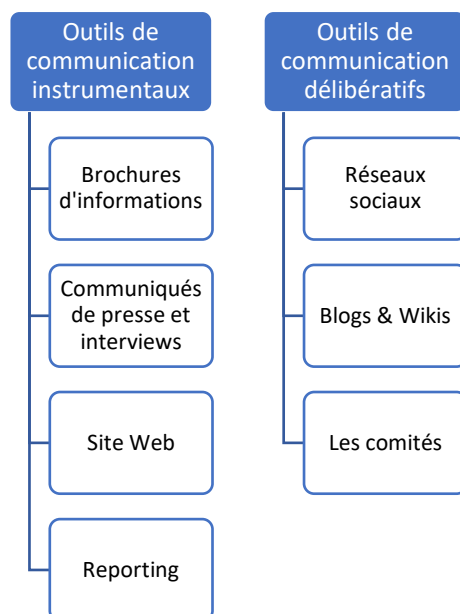


Figure 4 : Outils de communication RSE instrumentaux et délibératifs

6.1. Les outils de communication RSE instrumentaux publiés

Ces outils sont unidirectionnels, accessibles par tous les consommateurs et se caractérisent par un but stratégique de communication corporate ou institutionnelle (Seele & Lock, 2014). Ces outils de communication ont pour but d'informer les consommateurs plutôt que de les intégrer et les pousser à s'engager dans la politique responsable de l'entreprise. Ces instruments sont donc utilisés afin de faire passer un message soit de manière informative soit persuasive (Seele & Lock, 2014). La légitimité recherchée ici sera donc soit cognitive soit pragmatique mais non morale (Suchman, 1995 ; Vollero, Palazzo, Siano, & Sardanelli, 2018).

Différents exemples de ces outils de communication RSE instrumentaux publiés dédiés aux consommateurs existent (Figure 4).

Premièrement, les brochures d'informations de l'entreprise dédiées à la RSE sont un outil simple et fréquemment utilisé par les entreprises afin de communiquer leur RSE aux consommateurs (Seele & Lock, 2014).

Deuxièmement, les communiqués de presse et interviews sont également un outil de communication « one-way » utilisés seulement pour communiquer des informations RSE

courtes et simples. Ce type de communication est idéal pour communiquer mais n'est pas suffisant en termes de communication efficace sur les attitudes des consommateurs (Tehemar, 2014).

Troisièmement, le site web est un des moyens de communication les plus populaires et les plus communément utilisés par les entreprises en matière de communication RSE (Gligor-Cimpoieru & Munteanu, 2014). Généralement une section spécifique du site web est utilisée afin d'évoquer les lois et politiques sociales, économiques et culturelles de l'entreprise. Cette section peut inclure des rapports annuels, des événements concentrés sur la RSE et des informations relatives à la responsabilité sociétale de l'entreprise mises à jour régulièrement (Tehemar, 2014). Ce moyen de communication peut être adapté à toutes les parties prenantes dont les consommateurs et divulgue un grand nombre d'informations relatives à la RSE de l'entreprise (Gligor-Cimpoieru & Munteanu, 2014). Le site web a son importance en tant qu'informateur de l'entreprise aux consommateurs (Tehemar, 2014).

Quatrièmement, les rapports d'audit permettent de démontrer une meilleure responsabilité de l'entreprise puisque ses activités y sont entièrement détaillées (Tehemar, 2014). Un rapport RSE est défini comme le processus de notification des impacts sociaux et environnementaux engendrés par les activités économiques d'une entreprise à des groupes d'intérêt et l'entreprise elle-même comme un tout (Gray, 2007). Comme les sites web, les rapports publiés sont un des moyens de communication les plus utilisés par les entreprises (Gligor-Cimpoieru & Munteanu, 2014). A nouveau, le rapport peut être divisé en différentes sections, chacune adaptée à chaque groupe de stakeholders concerné (Tehemar, 2014). C'est un moyen de communication assez crédible puisque tout ce qui s'y trouve, toutes les activités responsables mentionnées au sein de ce rapport sont agréées (Moravcikova, Stefanikova, & Rypakova, 2015). Cependant, il est important de tenir compte du fait que seuls très peu de consommateurs prennent le temps de le lire. Ce moyen de communication n'est donc pas toujours adapté (Gligor-Cimpoieru & Munteanu, 2014).

6.2. Les outils de communication RSE délibératifs publiés

La plupart des outils de communication permettant un dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes (Figure 4) peuvent entrer dans cette catégorie (Seele & Lock, 2014). Ces outils répondent aux exigences imposées par la théorie de la RSE politique et permettent d'atteindre

une légitimité morale puisqu'elle font preuve d'un discours ouvert, de transparence, de participation et de responsabilité (Seele & Lock, 2014).

On peut premièrement y inclure les réseaux sociaux (Seele & Lock, 2014 ; Tehemar, 2014), les blogs et forums (Seele & Lock, 2014). Les réseaux sociaux sont le moyen de communication le plus connu en matière de RSE et permettent de créer un réel dialogue avec les stakeholders (Tehemar, 2014). L'information peut y circuler rapidement et les consommateurs peuvent communiquer plus efficacement avec l'entreprise (Hollenbeck & Zinkhan, 2006). Selon une enquête d'Ali, Jimenez-Zarco & Bicho (2015), les réseaux sociaux sont considérés par une majorité des consommateurs comme un outil de communication fiable permettant à l'entreprise de communiquer ses progrès en termes de RSE avec transparence. De plus, ils permettent aux consommateurs de communiquer entre eux (Colleoni, 2013). L'information est donc également transmise par un tiers à l'entreprise, ce qui comme mentionné dans les critères de crédibilité, permet à l'information communiquée d'être perçue davantage comme crédible aux yeux des consommateurs (Kim & Ferguson, 2016 ; Maignan & Ferrell, 2001).

Deuxièmement, concernant les blogs, ils sont gérés par l'entreprise elle-même ou par des firmes en coopération avec l'entreprise en tant que parties prenantes telles que les ONG (Seele & Lock, 2014). Ces blogs (weblogs) permettent de créer un réel engagement entre l'entreprise et les stakeholders sur les enjeux et problèmes relatifs à la responsabilité sociétale, rencontrés par l'entreprise. Ensuite, les wikis sont des pages qui peuvent être écrites, éditées par n'importe quel utilisateur. L'entreprise ne peut pas contrôler qui écrit ou ce qui est écrit sur ces weblogs, ce qui rend ce moyen de communication très ouvert, transparent et participatif et donc crédible (Kim & Ferguson, 2016 ; Schlegelmilch & Pollach 2005 ; Seele & Lock, 2014).

Un autre moyen de communication délibératif est le comité. Il s'agit de communiquer à travers un comité dans lequel sont présentes des personnes soit internes soit externes (consommateurs) à l'entreprise. Un tel canal de communication peut aider à créer une certaine interactivité entre les parties prenantes et partager les informations concernant les enjeux RSE pour lesquels l'entreprise se bat avec ses actuels et potentiels futurs consommateurs. De plus, les suggestions et conseils mentionnés au sein du comité peuvent également être utilisés afin de mettre en place, par la suite, les futures politiques et activités RSE de l'entreprise et voir quels sont les réels enjeux sur lesquels elle peut avoir un impact positif (Tehemar, 2014).

6.3. Choisir un canal de communication instrumental ou délibératif ?

Morsing & Schultz (2006) ainsi que Kim & Ferguson (2016) argumentent qu'une communication à sens unique est adéquate mais non suffisante afin que la communication RSE puisse être efficace et révéler des perceptions positives chez les consommateurs. En effet, les moyens de communication instrumentaux (à sens unique) évoqués précédemment ont pour but de donner de l'information aux consommateurs et de les persuader de sa véracité, non à les intégrer au sein des décisions et de la communication relative à la RSE (Seele & Lock, 2014). Une communication à double sens semblerait donc préférable à intégrer à la stratégie et aurait un meilleur impact sur les parties prenantes selon ce point de vue (Kim & Ferguson, 2016). Selon Seele & Lock (2014), la communication de l'action RSE sera perçue comme crédible si l'outil de communication utilisé permet une sincérité, une certaine compréhension et est approprié aux parties prenantes ciblées, c'est-à-dire, les consommateurs. Les outils de communication délibératifs sont, selon différents auteurs, ceux permettant à l'entreprise de faire preuve de plus de transparence avec les consommateurs (Schlegelmilch & Pollach 2005 ; Seele & Lock, 2014), ce qui impactera directement la crédibilité perçue du message (Kim & Ferguson, 2016).

7. Que retenir ?

La responsabilité sociétale d'une entreprise est aujourd'hui essentielle pour la société. En effet, les décisions d'achat des consommateurs ainsi que leur confiance envers les entreprises sont aujourd'hui influencées par leur durabilité (Castka et al., 2004).

Cependant, les consommateurs ont tendance à faire preuve d'un certain scepticisme vis-à-vis des entreprises se promouvant comme responsables (Kim & Ferguson, 2016). Ils semblent en effet réaliser et percevoir un dilemme de motivation au sein des décisions des organisations. Une motivation intrinsèque visant à faire un maximum d'efforts pour le bien de la société et de l'environnement face à une motivation extrinsèque selon laquelle les entreprises désirent devenir plus responsables principalement dans un objectif de performance financière (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017).

Une stratégie RSE correctement implémentée est donc essentielle afin de prouver la bonne foi de l'entreprise aux consommateurs et développer sa légitimité (Vollero, Palazzo, Siano, &

Sardanelli, 2018). Au sein de cette stratégie, un point qui requiert une grande préparation et une importante précision est la communication RSE. Le rôle externe de la communication sera abordé au sein de ce mémoire (Tehemar, 2014) puisque la communication RSE dédiée aux consommateurs sera analysée. Ce type de communication externe est de plus en plus important dû à l'environnement instable, non-prédictible, influençant et influençable par beaucoup de consommateurs, dans lequel les organisations évoluent (Gligor-Cimpoieru & Munteanu, 2014). Afin de gagner sa légitimité aux yeux des consommateurs, l'entreprise se voit dans le besoin de communiquer de manière externe afin de convaincre de sa bonne volonté et de sa conformité, prenant connaissance des intérêts de la communauté de consommateurs ainsi que de toutes les parties prenantes impliquées (Régis Kpoussa, 2015). Des obstacles peuvent apparaître dans le processus des communications RSE externes des entreprises. Un premier obstacle est la mauvaise compréhension des informations communiquées dû à un manque de précision (Bhattacharya & Sen, 2004 ; Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2011 ; Tehemar, 2014). Ensuite, un autre obstacle est l'assimilation de la communication à des pratiques de manœuvres trompeuses telles que le « greenwashing » ou le « framing » due à une mise en avant trop insistante des progrès positifs de l'entreprise en matière de RSE (Kharifi, Berrada & Adyoubah, 2018 ; Tehemar, 2014).

Implémenter une stratégie de communication RSE réfléchie en termes de crédibilité et transparence du message émis et communiquer à travers des canaux pertinents est donc essentiel. Cela permet à l'entreprise de communiquer la RSE de manière efficace auprès des consommateurs et ainsi, la rendre légitime à leurs yeux (Tehemar, 2014), diminuer leur scepticisme (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017) et gagner leur confiance (Swaen & Chumpitaz, 2008).

Différents critères de crédibilité sont nécessaires afin de mettre en place un message de communication RSE convaincant à présenter aux consommateurs. Parmi ceux-ci deux ressortent principalement et sont liés aux obstacles cités précédemment : le caractère informatif et la précision des informations au sein du message (Kim & Ferguson, 2016 ; Quynh Lien, 2005) ainsi que la transparence du message (Kim & Ferguson, 2016 ; Martin, 2017) et l'aspect d'équilibre entre bonnes et mauvaises nouvelles (Coombs & Holladay 2011 ; Kim & Ferguson, 2016). La transparence étant un des critères principaux évoqués par les auteurs, des recherches supplémentaires ont été réalisées à ce sujet. Ils s'avère que ce terme couvre différents aspects

similaires aux critères de crédibilité évoqués précédemment (Portes, Cases, & N'Goala, 2017) : la précision des informations (Hofstede, 2003 ; McKay, 2008 ; Men, 2014 ; Rawlins, 2008) et l'équilibre entre informations positives et négatives (Men, 2014 ; Rawlins, 2008 ; Pirson & Malhotra, 2008). Un autre aspect couvert par la transparence est la participation et le dialogue avec le consommateur (Cotterell, 2000 ; Men, 2014 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004 ; Thompson, 2007).

Le canal de communication utilisé aura donc une influence sur la transparence perçue du message de communication (Cotterell, 2000 ; Men, 2014 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004 ; Thompson, 2007) mais également sur la crédibilité perçue du message (Bruhn & Zimmermann, 2016). Les outils de communication dits instrumentaux suivant davantage une approche fonctionnaliste de la communication (Golob et al., 2013) tels que le site web (Gligor-Cimpoieru & Munteanu, 2014 ; Tehemar, 2014) ou le reporting (Gray, 2007 ; Tehemar, 2014) visant une communication informative, passive et à sens unique (Seele & Lock, 2014) sont efficaces mais non-suffisants pour que le message soit perçu comme crédible, transparent et efficace selon les auteurs (Kim & Ferguson, 2016 ; Morsing & Schultz, 2006). Ensuite, les moyens de communication délibératifs suivant davantage l'approche constructiviste de la communication (Golob et al., 2013) tels que les blogs (Seele & Lock, 2014) et les réseaux sociaux (Ali, Jimenez-Zarco & Bicho, 2015 ; Seele & Lock, 2014 ; Tehemar, 2014) visent eux à développer une réelle communication et un dialogue avec le consommateur et le faire intervenir dans les pratiques responsables de l'entreprise. Cela permettrait de rendre le message davantage crédible, transparent et mieux compréhensible aux yeux des consommateurs (Kim & Ferguson, 2016 ; Maignan & Ferrell, 2001 ; Schlegelmilch & Pollach 2005 ; Seele & Lock, 2014 ; Tehemar, 2014).

La partie théorique a permis d'évoquer globalement trois critères permettant potentiellement de développer la transparence et la crédibilité perçue d'un message de communication. Mais quel est réellement l'impact de chacun de ces critères ? Ont-ils chacun indépendamment une influence sur la transparence et la crédibilité perçue du message ? Des interactions entre eux sont-elles nécessaires ? La similitude entre les critères de transparence et crédibilité démontre-t-elle une dépendance entre ces variables ? La suite de ce mémoire aura pour but de répondre à ces différentes questions.

QUESTION DE RECHERCHE

A partir des informations relatives à la transparence et à la crédibilité d'une communication RSE, la question de recherche de ce mémoire est donc la suivante :

Quel impact le contenu de l'information communiquée sur les progrès en RSE d'une entreprise et le choix du canal de communication ont-ils sur la transparence et sur la crédibilité perçues du message?

Grâce aux recherches menées au sein de notre partie théorique, nous avons pu établir des premières pistes et identifier les aspects et critères de transparence et crédibilité d'un message de communication RSE. Notre question de recherche se divise donc en trois sous-questions qui seront explorées davantage grâce à notre partie pratique :

- Dans quelle mesure la précision de l'information en termes de chiffres, spécificité et temps a-t-elle un impact sur la transparence perçue et sur la crédibilité perçue du message RSE communiqué ?
- Dans quelle mesure l'équilibre entre informations positives et négatives communiquées au sein du message RSE a-t-il un impact sur la transparence perçue et sur la crédibilité perçue de ce message ?
- Dans quelle mesure le canal de communication utilisé a-t-il un impact sur la transparence perçue et sur la crédibilité perçue du message RSE communiqué ?

L'objectif de ce mémoire sera de confirmer et d'enrichir davantage les informations récoltées au sein de la revue de littérature relatives à ces trois aspects.

HYPOTHESES

Suite à cette partie théorique et afin de répondre aux différentes interrogations énoncées précédemment, différentes hypothèses basées sur les recherches des auteurs mentionnés dans la littérature vont être mises en place.

Un premier critère de crédibilité particulièrement mis en avant au sein de la littérature est le caractère informatif du message (Kim & Ferguson, 2016). Suivant la littérature, une communication informative aura tendance à être perçue comme plus crédible et moins trompeuse par les consommateurs (Kim & Ferguson, 2016 ; Quynh Lien, 2005). Ce critère est selon une enquête le plus important pour les consommateurs au sein d'une communication RSE. (Kim & Ferguson, 2016). Ensuite, en se penchant sur les définitions et aspects mentionnés par les auteurs concernant le terme « transparence », Rawlins (2008), Hofstede (2003) et McKay (2008) évoquent au sein de leur définition de transparence des aspects d'accessibilité, exactitude, précision, pertinence et compréhension de l'information.

Concernant la crédibilité et la transparence d'un message de communication sur les progrès RSE d'une entreprise, la théorie nous permet d'établir les hypothèses suivantes :

H1 : Un message de communication RSE contenant des informations précises génère une plus grande transparence perçue qu'un message de communication RSE contenant des informations vagues.

H2 : Un message de communication RSE contenant des informations précises génère une plus grande crédibilité perçue qu'un message de communication RSE contenant des informations vagues.

Un deuxième critère de crédibilité du message RSE important est la communication de bonnes comme de mauvaises nouvelles (Kim & Ferguson, 2016). Selon Coombs & Holladay (2011) et Yoon, Gürhan-Canli & Schwarz (2006), l'entreprise devrait divulguer ses succès et échecs au sein de sa communication RSE afin que les consommateurs puissent percevoir la sincérité et la crédibilité de la communication RSE. De plus, l'équilibre entre informations positives et négatives fait également partie des aspects mentionnés par les auteurs pour définir la transparence. Cela permettrait aux consommateurs de raisonner librement sur les sujets évoqués

(Rawlins, 2008). Pirson & Malhotra (2008) et Rawlins (2008) estiment que la transparence requiert pour une entreprise de rester neutre et d'admettre les erreurs qu'elle a pu commettre ainsi que de partager ouvertement et telles qu'elles sont, toutes informations pertinentes pour le consommateur. De plus, selon Men (2014) la transparence pour une entreprise vise également à prendre ses responsabilités en délivrant également les faiblesses et problèmes de l'organisation.

Ces ressources théoriques permettent d'établir les hypothèses suivantes :

H3 : Un message de communication contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée sur la RSE de l'entreprise génère une plus grande transparence perçue qu'un message de communication contenant uniquement des informations positives.

H4 : Un message de communication contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée sur la RSE de l'entreprise génère une plus grande crédibilité perçue qu'un message de communication contenant uniquement des informations positives.

Ensuite, une partie de cette théorie visait à comprendre quels étaient les différents canaux de communication à utiliser en matière de RSE et lesquels pourraient amener à une meilleure crédibilité. Les moyens de communication délibératifs sont des moyens de communication à double sens permettant de suivre une approche constructiviste de la communication (Golob et al., 2013) et impliquant un dialogue, une participation et une interactivité avec le consommateur comme les réseaux sociaux. Ces moyens permettraient au message communiqué d'être perçu comme crédible et de créer un réel engagement avec le consommateur (Kim & Ferguson, 2016 ; Maignan & Ferrell, 2001 ; Schlegelmilch & Pollach 2005 ; Seele & Lock, 2014). Un autre aspect similaire évoqué cette fois dans la définition de transparence des auteurs est la participation, l'interactivité et le dialogue avec le consommateur (Cotterell, 2000 ; Men, 2014 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004 ; Thompson, 2007). De plus, les outils de communication délibératifs ou à double sens permettent un discours ouvert, de transparence, de participation et de responsabilité (Kim & Ferguson, 2016 ; Schlegelmilch & Pollach 2005 ; Seele & Lock, 2014).

Ces constatations concernant la crédibilité et la transparence des messages RSE permettent de poser les hypothèses suivantes :

H5 : Un message RSE émis par le biais d'un canal motivant une communication à double sens entre le consommateur et l'entreprise génère une plus grande transparence perçue qu'un message RSE émis par le biais d'un canal motivant une communication à sens unique.

H6 : Un message RSE émis par le biais d'un canal motivant une communication à double sens entre le consommateur et l'entreprise génère une plus grande crédibilité perçue qu'un message RSE émis par le biais d'un canal motivant une communication à sens unique.

Les hypothèses suivantes visent à évaluer l'impact de l'interactivité entre les facteurs de précision, d'équilibre entre informations positives et négatives et du canal de communication.

Selon Rawlins (2008), la transparence sera atteinte si la communication fait preuve de précision de l'information et d'équilibre entre informations positives et négatives. En effet, elle viserait à tenter délibérément de fournir aux consommateurs et autres publics toutes les informations pouvant être diffusées légalement avec exactitude, positives ou négatives, de manière équilibrée et ouverte, afin que les consommateurs puissent librement raisonner sur les sujets évoqués.

Selon ces constats, deux hypothèses peuvent donc être posées concernant la transparence d'un message de communication sur les progrès RSE de l'entreprise :

H7 : Un message de communication RSE contenant des informations précises génère une plus grande transparence perçue si ces informations sont équilibrées entre positives et négatives.

H8 : Un message de communication RSE contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée génère une plus grande transparence perçue si ces informations sont précises.

Ensuite selon Men (2014), pour faire preuve de transparence, une organisation doit assumer et accepter ses faiblesses et problèmes pour s'ouvrir aux critiques, efforts et améliorations proposés par les consommateurs. C'est-à-dire qu'elle doit prendre la responsabilité de ses mots, de ses actions et de ses décisions, les présenter aux consommateurs et les laisser en juger en leur permettant de participer à la prise de décisions de l'organisation.

H9 : Un message de communication RSE contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée générera une plus grande transparence perçue si le message est communiqué par le biais d'un canal de communication à double sens.

D'autres interactions entre deux ou même entre les trois facteurs seront examinées afin de comprendre quelle(s) combinaison(s) sera(ont) celle(s) pour la(les)quelle(s) les consommateurs perçoivent une plus grande transparence et/ou crédibilité du message communiqué.

Concernant maintenant les variables dépendantes « crédibilité » et « transparence », la littérature nous a montré que la transparence du message est en réalité un critère de crédibilité (Kim & Ferguson, 2016 ; Martin, 2017).

Cette information permet de poser l'hypothèse suivante :

H10 : La transparence perçue du message impacte et prédit la crédibilité perçue de ce message.

Selon Swaen & Chumpitaz (2008), les initiatives RSE, à condition qu'elles soient crédibles et communiquées comme telles aux yeux des consommateurs (Gurviez et Korchia, 2002), donneront à l'entreprise l'image d'un partenaire en qui les consommateurs peuvent avoir confiance. Ensuite, si les intentions de l'entreprise sont perçues à travers la communication comme non crédibles et non transparentes, et conduites par des attitudes égoïstement orientées, les consommateurs se révéleront plus sceptiques (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). Le scepticisme et la confiance accordée étant bien des attitudes des consommateurs. De plus, la transparence et la crédibilité du message étant influencées par des facteurs similaires et la transparence étant elle-même un critère de crédibilité, il pourrait en être déduit que les deux variables sont parallèles et influencent ensemble d'autres variables dépendantes telles que les attitudes du consommateur ou l'image responsable de la marque.

Ces différentes observations permettent de mettre en forme deux hypothèses supplémentaires :

H11: Plus le message de communication RSE sera perçu comme transparent et crédible, meilleures seront les attitudes des consommateurs envers la marque.

H12 : Plus le message de communication RSE sera perçu comme transparent et crédible plus l'image de la marque sera perçue comme responsable.

Pour les mêmes raisons, on pourrait imaginer qu'un ordre causal existe entre transparence et crédibilité. L'impact de la crédibilité perçue sur la transparence perçue pourra donc être examinée mais ne sera pas désignée comme hypothèse de ce mémoire de recherche.

PARTIE PRATIQUE

1. Méthodologie

Afin de tester les hypothèses, une enquête quantitative a été réalisée.

1.1. Les stimulus et manipulations

Dans la mesure où trois types de facteurs sont à tester afin de répondre à notre question de recherche (informations précises vs vagues, informations uniquement positives vs équilibre entre informations positives et négatives et canal de communication à sens unique vs canal de communication à double sens), huit scénarios de communication sur les progrès RSE d'une entreprise ont été créés. Chaque scénario combinant les différents niveaux des trois facteurs. Cela nous permet de mettre en place les combinaisons de scénarios suivantes :

Scénario 1 : Vague – uniquement positif – canal à sens unique

Scénario 2 : Précis – uniquement positif – canal à sens unique

Scénario 3 : Précis – équilibre entre positif et négatif – canal à sens unique

Scénario 4 : Vague – équilibre entre positif et négatif – canal à sens unique

Scénario 5 : Vague – uniquement positif – canal à double sens

Scénario 6 : Précis – uniquement positif – canal à double sens

Scénario 7 : Précis – équilibre entre positif et négatif – canal à double sens

Scénario 8 : Vague – équilibre entre positif et négatif – canal à double sens

Afin de réaliser les différentes communications, le nom d'une marque fictive a été créé de sorte que les répondants ne soient pas influencés par des idées déjà fondées sur une marque existante préalablement à l'enquête. La marque fictive choisie sera donc une entreprise de voitures nommée « Avercar ».

Pour ce qui est du contenu des scénarios, il a été décidé d'évoquer deux sujets : les émissions de CO₂ des voitures Avercar dans un premier temps ainsi que l'étendue de la chaîne de production (supply chain) d'Avercar et le nombre d'intermédiaires présents dans un deuxième

temps. Afin de choisir ces sujets, nous nous sommes basées sur un article écrit par le journal en ligne Usine Nouvelle sur la marque BMW (Lecompte-Boinet, 2011). Cet article mentionne comment BMW est parvenue à diminuer les émissions de CO₂ de ses voitures (Lecompte-Boinet, 2011). Les pourcentages présents dans les scénarios « précis » concernant le premier sujet ont été inspirés des chiffres de BMW mentionnés au sein de cet article. Le deuxième sujet a été choisi sur base de ce que nous avons pu apprendre lors du cours « Sustainable management and Supply Chain » (Reuter, 2018). Les informations concernent les mauvaises conditions des travailleurs (« Mauvaises conditions de travail – détaillées », 2017), les pays principalement impactés (Carter, 2015), les coûts liés au fait de produire dans ces pays éloignés (Comme un camion, 2019) et sont basées sur des faits réels tirés de différents articles de journaux en ligne.

Pour communiquer les informations de manière vague, aucune précision n'est communiquée en termes de temps, de pourcentage ou d'exemple au sein du message. On peut donc y observer des phrases peu précises telles que « réduire les émissions de CO₂ », « gagner en consommation », « nombre réduit de fournisseurs intermédiaires », « matériaux importés des quatre coins du monde », « impact environnemental », « pièces indispensables », « coût de production plus élevé » et finalement « périmètre limité de l'établissement principal ».

Cependant, les scénarios mentionnant des informations précises et spécifiques sont basés sur des données chiffrées, dans le temps, détaillées et qui peuvent donc facilement être comparées et analysées par le lecteur. On peut donc par exemple observer dans ces scénarios des aspects plus précis tels que « réduire les émissions de CO₂ produites par chacune de ses voitures de 23% », « gagner 14% de consommation », « à seulement 4 fournisseurs intermédiaires », « une importation de 86% de ses matériaux », « matériaux en provenance du Pakistan, du Qatar et du Guatemala », « un coût de production plus élevé de 73% », « Depuis 2020 », « les pièces primaires indispensables telles que les pare-chocs ou les systèmes de refroidissement » et finalement « un périmètre de 500 km de l'établissement principal ».

Ensuite, concernant le facteur d'informations uniquement positives vs équilibre entre informations positives et négatives, une partie de chaque scénario était dédiée à ces dimensions.

Finalement, les dimensions canal de communication à sens unique et canal de communication à double sens sont illustrées par l'interface d'un site web de l'entreprise fictive Avercar dans le

premier cas et par une publication sur une page Facebook dans le cas du canal de communication à double sens.

Voici ci-dessous deux exemples de scénario : Un illustrant les critères vague-positif-sens unique (Figure 5) et le second illustrant les critères précis-positif et négatif - double sens (Figure 6). Les six scénarios illustrant les autres combinaisons possibles entre les facteurs figurent à l'annexe 2.

La légende permettant d'observer les différentes manipulations au sein des scénarios est la suivante : **Vague** – **Positif** – **Sens unique** – **Précis** – **Positif et négatif** – **Double sens**

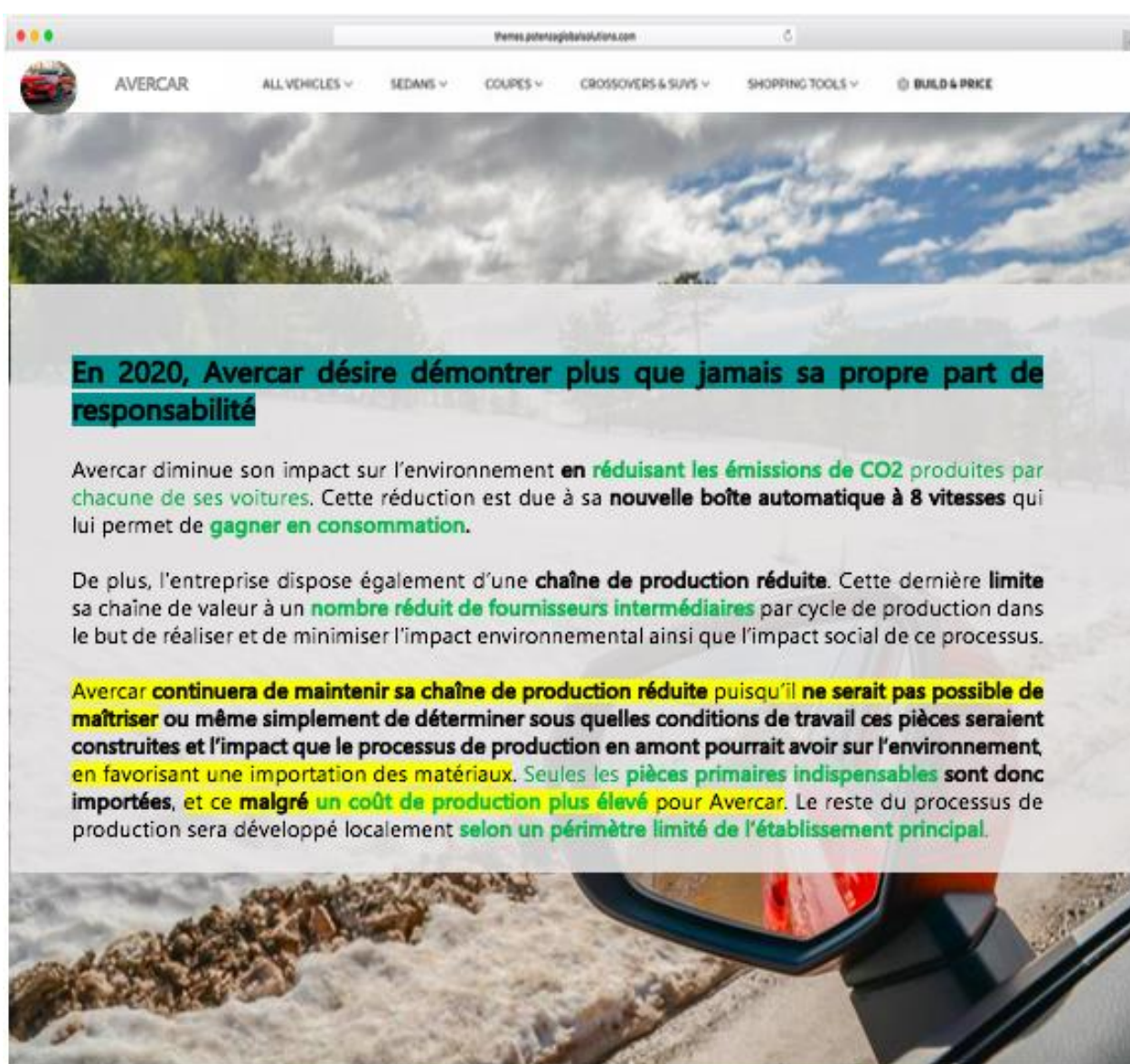


Figure 5 : Scénario illustrant les facteurs informations vagues, positives et canal de communication à sens unique.



Avercar Sponsored · 🌐

Saviez-vous que **depuis 2019**, Avercar diminue son impact sur l'environnement en **réduisant les émissions de CO2 produites par chacune de ses voitures de 23%** ? Cette réduction est due à sa nouvelle boîte automatique à 8 vitesses qui lui permet de **gagner 14% de consommation**.

De plus, l'entreprise dispose également d'une **chaîne de production réduite**. Cette dernière a limité sa chaîne de valeur à **seulement 4 fournisseurs intermédiaires** par cycle de production dans le but de réaliser et de minimiser l'impact environnemental ainsi que l'impact social de ce processus.

Jusqu'à aujourd'hui, Avercar **refusait de raccourcir sa chaîne de production et favorisait l'importation de 86% des matériaux en provenance du Pakistan, du Qatar et du Guatemala** pour un **coût de production plus faible de 73 %** que s'ils étaient produits localement. Et nous ne pouvions clairement **pas maîtriser** ou même simplement déterminer sous quelles conditions de travail ces pièces étaient construites et quel impact le processus de production en amont pouvait avoir sur l'environnement. **Depuis 2020**, seules les **pièces primaires indispensables telles que les parechocs ou les systèmes de refroidissements** sont donc importées. Le reste du processus de production est développé localement, **selon un périmètre de 500 km de l'établissement principal**.

Alors qu'en pensez-vous ? Dites-nous tout en commentaire ! Tout conseil permettant à Avercar de se responsabiliser davantage sera activement considéré.

👍❤️ 541 26 Comments 87 Shares

👍 Like 💬 Comment ➦ Share 👤 ▾

Figure 6 : Scénario illustrant les facteurs informations précises, équilibrées entre positives et négatives et canal de communication à double sens.

1.2. Échelles de mesure

Afin de mesurer les variables impliquées dans les hypothèses posées, diverses échelles et différents items inspirés de la littérature ont été utilisés (Figure 7).

<i>Variable dépendantes</i>	<i>Sources retenues au sein de la littérature</i>	<i>Échelle</i>
Transparence perçue du message	Baraibar-Diez & Odriozola, (2015) ; Men (2014)	Échelle de Lickert de 7 points 9 items
Crédibilité perçue du message	MacKenzie & Lutz (1989); Ohanian (1990); Yoo & MacInnis (2005)	Échelle sémantique différentielle de 7 points 6 items
Attitudes du consommateur envers le message	Holbrook & Batra (1987)	Échelle de Lickert de 7 points 4 items
Perception de l'image responsable et responsabilité sociale de la marque	Swaen, & Chumpitaz, (2008); Wagner, Lutz & Weitz (2009)	Échelle de Lickert de 7 points 6 items
<i>Vérification Manipulations</i>	<i>Sources retenues au sein de la littérature</i>	<i>Échelle</i>
Précision de l'information		Échelle sémantique différentielle de 7 points 4 items
Équilibre entre informations positives et négatives au sein du message	Men (2014)	Échelle de Lickert de 7 points 2 items Échelle sémantique différentielle de 7 points 3 items
Choix du canal de communication (sens unique ou double sens)		Échelle sémantique différentielle de 7 points 3 items

Figure 7 : Tableaux des différents items et échelles utilisés

1.3. Pré-test

Avant de lancer l'enquête finale et de répondre aux hypothèses, un pré-test a premièrement été réalisé afin d'observer si les manipulations au sein des différents scénarios étaient perçues comme ce qui était souhaité pour l'expérimentation. En effet, il était important avant d'évaluer les réactions des consommateurs relatives aux différents scénarios, de s'assurer que ces derniers étaient bien compris et que les subtilités et différences existantes entre les scénarios étaient perçues. Il était donc nécessaire d'obtenir, à partir des manipulations, une différence significative entre les informations vagues et précises, une différence significative entre les informations uniquement positives et informations équilibrées entre positives et négatives ainsi qu'une différence significative entre l'utilisation d'un canal de communication à sens unique et l'utilisation d'un canal de communication à double sens.

Une remarque importante est que, afin de préserver un maximum de répondants lors du lancement de l'enquête finale, le pré-test a été composé d'un échantillon de 39 personnes, chacun des répondants ayant l'occasion de juger les manipulations au sein de trois scénarios différents. Les observations ne sont donc pas indépendantes².

Afin de vérifier ces conditions, des t-tests ont été réalisés. Les tableaux détaillant ces tests se trouvent à l'annexe 1.

Premièrement, concernant la dimension de précision de l'information, le test visait à vérifier si une différence était perçue par les répondants entre les communications évoquant des informations précises et celles évoquant des informations vagues. Il s'avère que les communications précises ($M = 5,47$; $SE = 0,16$) sont perçues comme plus précises que les communications vagues ($M = 3,56$; $SE = 0,176$). Cette différence est significative étant donné que ($t(208) = -10,81$; $p\text{-valeur} = 0,001 < 0,05$). Il peut être observé ici que les répondants perçoivent les subtilités existantes entre les communications évoquant des informations précises et celles évoquant des informations vagues.

² Les observations ne sont pas indépendantes mais un t-test sur échantillon indépendant a été tout de même été réalisé considérant qu'il s'agissait d'un pré-test et que ce test serait donc suffisant afin de déterminer si les scénarios et manipulations étaient bien identifiés et compris par les répondants.

Deuxièmement, il se devait de vérifier si les participants au pré-test percevaient bien les communications évoquant des informations avec équilibre entre informations positives et négatives comme plus négatives que les communications évoquant uniquement des informations positives sur les progrès responsables de l'entreprise. Il s'avèrent que les communications mentionnant des informations positives et négatives de manière équilibrée ($M = 4,56$; $SE = 0,16$) sont perçues comme effectivement plus négatives que celles mentionnant uniquement des informations positives ($M = 3,66$; $SE = 0,11$). Cette différence est significative étant donné que ($t(216) = 5,7$; $p\text{-valeur} = 0,001 < 0,05$).

Troisièmement, un dernier test destinait à vérifier si les répondants percevaient bien que l'interface du site web était destinée à leur faire imaginer être présents au sein d'une communication à sens unique avec la marque. Alors que l'interface du réseau social Facebook avait pour but de leur faire créer un dialogue avec la marque et se référait donc à l'utilisation d'un canal de communication à double sens. Il s'avère que l'interface du site web est bien perçue comme un canal de communication à sens unique avec le consommateur ($M = 2,33$; $SE = 0,24$). L'interface d'une publication sur le réseau social Facebook est également bien perçue comme un canal de communication à double sens ($M = 5,65$; $SE = 0,26$). Cette différence est significative étant donné que ($t(108) = 12,66$; $p\text{-valeur} = 0,001 < 0,05$).

Finalement, une question de quatre items était destinée à demander aux répondants s'ils considéraient les communications comme complexes. Selon les résultats, les répondants semblent comprendre les scénarios ($M = 5,59$; $SD = 1,1$) et ne les considèrent donc pas comme complexes ou incompréhensibles. De plus, un test ANOVA a été exécuté afin de vérifier qu'il n'y avait pas de différence de complexité au sein de la communication, entre les différents scénarios. Les résultats ne permettent pas de rejeter H_0 . Il peut donc être affirmé avec une marge d'erreur de 5% qu'il n'y a pas de différence significative entre les moyennes de score en complexité des différents scénarios ($p\text{-valeur} = 0,605 > 0,05$).

En conclusion, les scénarios et les manipulations ont été perçues comme souhaité lors du pré-test afin de réaliser l'expérimentation. Cependant, suite aux commentaires qualitatifs reçus par certains répondants ayant participé au pré-test, les manipulations concernant le facteur informations positives vs équilibre entre informations positives et négatives ont légèrement été renforcées.

2. Analyse étude finale

L'étude finale a été réalisée à partir du logiciel d'enquête Qualtrics. Le questionnaire final était composé de huit blocs différents, chacun comprenant un scénario de communication répondant à chaque fois à une des huit combinaisons de chaque critère : informations vagues vs informations précises, informations positives vs équilibre entre informations positives et négatives et canal de communication à sens unique vs canal de communication à double sens.

2.1. Description de l'échantillon

L'outil de randomisation a été utilisé sur Qualtrics afin que ces huit blocs soient distribués de manière aléatoire entre les répondants. La population ciblée avait comme profil « le consommateur lambda ». 429 personnes francophones ont participé à l'enquête. 42,9% étaient des hommes et 57,1% étaient des femmes (Annexe 4.1.1). Les répondants avaient tous entre 16 et 74 ans (Annexe 4.1.2). La lecture du scénario demandait une certaine réflexion, il était donc important que les personnes interrogées aient 16 ans au minimum. Ensuite, une répartition adéquate entre travailleurs et sans emploi était attendue. Parmi la totalité des participants, 27,3% sont employés, 40,8% sont sans emploi donc sans travail, étudiants ou pensionnés et 31,9% entrent dans d'autres catégories professionnelles (Annexe 4.1.3). Finalement, concernant le niveau d'éducation des répondants de l'enquête, une répartition juste était espérée afin d'observer si ce critère pouvait avoir un impact sur les réponses des participants. Ces derniers ont tous un niveau relativement élevé d'éducation puisque 80% des répondants disposent d'un diplôme d'enseignement supérieur (Annexe 4.1.4). Cela représente donc une limite d'échantillon qu'il faudra aborder par la suite. Le comportement du consommateur en termes de responsabilité sociétale a également été évalué. Il était attendu que l'échantillon ait un comportement responsable moyen au minimum afin de se sentir concerné par l'enquête. Il s'avère que sur un score total de 7, les répondants obtiennent en moyenne 5,21/7 concernant leur comportement responsable (Annexe 4.1.5).

2.2. Distribution aléatoire

Le questionnaire (Annexe 3) ayant été distribué aléatoirement par l'outil de randomisation de Qualtrics, il se devait de vérifier la comparabilité du profil des répondants par condition. Des tests d'indépendance Khi-carré ont été réalisés afin de déterminer si les variables dépendantes

qualitatives de genre et la catégorie professionnelle étaient bien indépendants du scénario attribué (Annexes 4.2.1 et 4.2.2). Des tests ANOVA ont été réalisés pour les variables dépendantes quantitatives âge et comportement responsable du consommateur (Annexes 4.2.3 et 4.2.4).

Les résultats ne permettent pas de rejeter H_0 et d'affirmer qu'il existe une différence significative entre les moyennes de genre (p -valeur = 0,218 > 0,05), catégorie professionnelle (p -valeur = 0,539 > 0,05), âge (p -valeur = 0,225 > 0,05) et comportement responsable des répondants (p -valeur = 0,293 > 0,05) puisque les p -valeurs associées sont toutes supérieures à 0,05. Les profils des répondants étant similaires entre les différents scénarios, la suite de l'analyse des résultats entre les différents blocs peut être exécutée.

2.3. Analyses factorielles

Avant de commencer l'analyse des résultats, il est premièrement nécessaire de vérifier que chacun des items mesurés se rapporte bien à la dimension ou au concept qui y est associé selon ce qui était attendu (cfr littérature et échelles de mesure validées utilisées et présentées dans la partie précédente). Une analyse factorielle est donc exécutée afin d'obtenir cette information.

L'analyse factorielle se compose de différentes étapes (Annexe 4.3) :

Premièrement, une mesure de l'adéquation de l'échantillon de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ainsi qu'un test de sphéricité de Barlett sont exécutés afin de déterminer s'il y a corrélation entre les variables et si l'analyse factorielle peut être exécutée. Le test de Barlett doit être significatif (p -valeur < 0,05). C'est le cas pour tous les concepts. De plus, un KMO supérieur à 0,7 est préférable. Excepté le concept d'équilibre entre informations positives et négatives (KMO=0,5), tous les KMO sont supérieurs à 0,7.

Ensuite, nous examinons le tableau de communautés, la communauté détermine un carré de corrélation. Elle vise à déterminer « la part de variance que chaque question a en commun avec les autres » (Statistica, 2016, para. 27). Celle-ci doit être supérieure à 0,4 selon Osborne, Costello & Kellow (2008). Les items qui n'atteignaient pas une valeur de 0,4 ont été supprimés et ne seront pas pris en compte dans l'analyse des résultats. La signification des items supprimés

a été considérée et prise en compte dans la décision de retrait, il s'avère que ces items pouvaient effectivement ne pas être compris dans le sens du concept voulu par les répondants.

Après, une observation de la matrice factorielle, suite à une rotation Varimax, a permis de déterminer si chaque item appartenait bien au concept en question et n'incluait pas d'autre dimension. Cette condition a été respectée pour tous les items de l'enquête.

Finalement, il se doit de vérifier la fiabilité de chacun des concepts grâce à l'alpha de Cronbach. Ce dernier doit être supérieur à 0,7. C'était le cas pour tous les concepts, excepté celui de la dimension « équilibre entre informations positives et négatives ». Les items en cause ont donc été supprimés et ne seront pas pris en compte dans l'analyse.

Le tableau suivant (Figure 8) résume les items retenus pour chaque concept dont les résultats seront analysés.

<i>Concept</i>	<i>Items retenus</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
Transparence perçue	8	0,911
Crédibilité perçue	6	0,905
Attitudes perçues du consommateur envers la communication	4	0,939
Image responsable (perçue) de l'entreprise	6	0,856
Informations positives vs équilibre entre informations positives et négatives	2	0,825
Informations vagues vs informations précises	4	0,890
Canal de communication à sens unique vs canal de communication à double sens	3	0,829
Comportement responsable du consommateur	5	0,840

Figure 8 : Tableaux des concepts et items retenus suite à l'analyse factorielle

2.4. Vérification des manipulations

Avant de procéder aux tests sur SPSS, il est essentiel de vérifier si les manipulations au sein des différents scénarios des facteurs informations uniquement positives vs équilibre entre informations positives et négatives, informations vagues vs informations précises et canal de communication à sens unique vs canal de communication à double sens étaient perçus comme espéré pour l'expérimentation. En effet, il est important avant d'évaluer les réactions des consommateurs relatives aux différents scénarios, de s'assurer que ces derniers étaient bien compris et que les subtilités et différences existantes entre les scénarios étaient perçues.

Des t-tests sur échantillons indépendants ont été réalisés afin de comparer les moyennes. Les tableaux détaillant ces tests se trouvent en annexes (Annexe 4.4).

Premièrement, concernant le critère d'équilibre entre informations positives et négatives, il s'avère que les communications équilibrées ($M = 4,09$; $SE = 0,10$) sont perçues comme plus négatives que celles mentionnant uniquement des informations positives ($M = 3,36$; $SE = 0,10$). Cette différence est significative étant donné que ($t(427) = -5,063$; $p\text{-valeur} = 0,001 < 0,05$).

Deuxièmement, concernant la dimension de précision de l'information, le test révèle que les communications précises ($M = 4,21$; $SE = 0,10$) sont effectivement perçues comme plus précises que les communications vagues ($M = 3,48$; $SE = 0,09$). Cette différence est significative étant donné que ($t(427) = -5,370$; $p\text{-valeur} = 0,001 < 0,05$).

Troisièmement, un dernier t-test visait à vérifier si les répondants percevaient bien que l'interface du site web était destinée à leur faire participer à une communication à sens unique avec la marque. Alors que l'interface du réseau social Facebook avait pour but de leur faire créer un dialogue avec la marque et se référait donc à l'utilisation d'un canal de communication à double sens. Le test révèle que l'interface du site web est bien perçue comme un canal de communication à sens unique ($M = 2,85$; $SE = 0,10$). L'interface du réseau social Facebook est également perçue comme un canal de communication à double sens ($M = 4,13$; $SE = 0,11$). Cette différence est significative étant donné que ($t(427) = -8,59$; $p\text{-valeur} = 0,001 < 0,05$).

En conclusion, les scénarios et les manipulations semblent avoir été perçus comme il était souhaité afin de réaliser l'expérimentation. Les tests d'hypothèses peuvent donc maintenant être exécutés. Cependant, il est important de remarquer que les échelles utilisées étaient à 7

points et les moyennes restent donc très proches du point neutre de l'échelle. Cela pourrait laisser penser que les manipulations n'étaient pas aussi évidentes et avoir une influence sur les résultats obtenus aux tests d'hypothèses qui vont suivre.

2.5. Analyses descriptives et corrélations

Avant de tester chacune de nos hypothèses, une analyse descriptive a été réalisée afin d'observer les moyennes de chacun des concepts pris en compte dans l'analyse en fonction de chaque facteur/condition appliqué (Figure 9).

		<i>Moyennes</i>	<i>SE</i>
<i>Transparence</i>	Positif	4,12	0,082
	Équilibré	4,14	0,089
	Vague	3,98	0,086
	Précis	4,28	0,083
	Unique	4,11	0,086
	Double	4,15	0,085
<i>Crédibilité</i>	Positif	4,29	0,077
	Équilibré	4,17	0,085
	Vague	4,20	0,078
	Précis	4,26	0,084
	Unique	4,19	0,082
	Double	4,26	0,08
<i>Attitude</i>	Positif	4,08	0,097
	Équilibré	4,20	0,11
	Vague	4,00	0,103
	Précis	4,27	0,098
	Unique	4,17	0,1
	Double	4,1	0,1
<i>Image responsable</i>	Positif	4,43	0,08
	Équilibré	4,29	0,084
	Vague	4,23	0,082
	Précis	4,49	0,081
	Unique	4,37	0,084
	Double	4,35	0,08

Figure 9 : Tableaux des analyses descriptives relatives à chaque concept

Une analyse de corrélation entre la mesure des concepts et des facteurs par échelle a également été réalisée afin d'observer une première vue des liens existants entre les variables.

Les croix dans le tableau (Figure 10) représentent les corrélations significatives existantes entre la mesure des facteurs et des variables dépendantes.

	Transparence	Crédibilité	Attitude	Image responsable	Facteur mesuré équilibre	Facteur mesuré précision	Facteur mesuré communication à double sens
Transparence		x	x	x		x	x
Crédibilité	x		x	x		x	x
Attitude	x	x		x		x	x
Image responsable	x	x	x			x	x
Facteur mesuré équilibre							x
Facteur mesuré précision	x	x	x	x			x
Facteur mesuré communication à double sens	x	x	x	x	x	x	

Figure 10 : Tableau des corrélations entre les différents concepts

Il peut être observé dans le tableau de corrélations (Annexe 4.5) que les facteurs ne sont pas indépendants, ils sont corrélés pour certains. C'est la raison pour laquelle les tests MANOVA et de régressions linéaires qui vont être développés par la suite peuvent ne pas donner les mêmes résultats.

2.6. Tests d'hypothèses

Les hypothèses 1 à 9 ainsi que d'autres tests supplémentaires ont été réalisés sur base d'analyses des variances (Test ANOVA) en appliquant une MANOVA afin de pouvoir tester plusieurs des hypothèses posées à la fois (Annexes 4.6.1 et 4.6.2). Ensuite, les tests de vérifications de manipulations se révélant confirmés mais les valeurs des moyennes restant relativement proches l'une de l'autre, des tests de régressions linéaires ont été réalisés à partir de la mesure des facteurs par échelle afin de voir si un impact sur la transparence et la crédibilité perçue existait réellement (Annexes 4.6.1 et 4.6.2). Le facteur mesuré « vague vs précis » se nommera facteur de précision, le facteur mesuré « informations positives vs informations équilibrées entre positives et négatives » se nommera facteur d'équilibre et le facteur mesuré « canal de communication à sens unique vs à double sens » se nommera degré d'interaction.

2.6.1. *Impact des facteurs de précision, d'équilibre et du canal de communication utilisé ainsi que des interactions sur la transparence et la crédibilité perçues*

Afin de confirmer ou de réfuter les hypothèses 1 à 9, les hypothèses suivantes relatives au test ont été posées :

H0 : Il n'y a pas de différence significative entre les moyennes des différents groupes.

H1 : Il y a une différence significative entre les moyennes des différents groupes.

H1 : Un message de communication RSE contenant des informations précises génère une plus grande transparence perçue qu'un message de communication RSE contenant des informations vagues (Annexes 4.6.1 et 4.6.3).

Les répondants perçoivent les communications contenant des informations précises (M = 4,28 ; SE = 0,085) comme davantage transparentes que les communications contenant des informations vagues (M = 3,98 ; SE = 0,086). Cette différence est significative puisque p-valeur = 0,012 < 0,05. H0 peut donc être rejetée.

De plus, selon le test de régression linéaire multiple (Annexe 4.6.1), tous les facteurs mesurés excepté celui de l'équilibre entre informations positives et négatives peuvent prédire la transparence perçue du message.

$$Y_{Transparence} = 2,055 + 0,413x_{Précision} + 0,148x_{Degré_interaction}$$

La transparence perçue dépend bien de la mesure de la précision du message selon les répondants (p-valeur = 0,001 < 0,05). Suite à une régression linéaire effectuée entre le facteur mesuré de précision indépendamment et la transparence perçue (Annexe 4.6.3), et suivant un R carré de 0,279, il peut être évalué que 28% de la variabilité de la transparence perçue est expliquée par la mesure du facteur de précision.

$$Y_{Transparence} = 2,373 + 0,456x_{Précision}$$

L'hypothèse H1 est donc confirmée. Un message de communication RSE contenant des informations précises génère effectivement une plus grande transparence perçue qu'un message contenant des informations vagues.

H2 : Un message de communication RSE contenant des informations précises génère une plus grande crédibilité perçue qu'un message de communication RSE contenant des informations vagues (Annexes 4.6.2 et 4.6.4).

L'analyse par condition suivant le test MANOVA a été exécutée (Annexes 4.6.2 et 4.6.4). Cependant, afin de tester l'hypothèse, on rapportera uniquement l'analyse suivant le test de régression linéaire se révélant plus intéressante.

Selon, le test de régression linéaire (Annexe 4.6.2), tous les facteurs mesurés excepté celui de l'équilibre entre informations positives et négatives peuvent prédire la crédibilité perçue du message.

$$Y_{Crédibilité} = 2,866 + 0,292x_{Précision} + 0,097x_{Degré_interaction}$$

La crédibilité perçue dépend bien de la mesure de la précision du message selon les répondants (p-valeur = 0,001 < 0,05). Suite à une régression linéaire effectuée entre le facteur mesuré de précision indépendamment (Annexe 4.6.4) et la crédibilité perçue, et suivant un R carré de 0,151, il peut être évalué que tout de même 15% de la variabilité de la crédibilité perçue est expliquée par le facteur mesuré de la précision.

$$Y_{Crédibilité} = 2,999 + 0,319x_{Précision}$$

L'hypothèse H2 est donc confirmée. Un message de communication RSE contenant des informations précises génère effectivement une plus grande crédibilité perçue qu'un message contenant des informations vagues.

H3 : Un message de communication contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée sur la RSE de l'entreprise génère une plus grande transparence perçue qu'un message de communication contenant uniquement des informations positives (Annexes 4.6.1 et 4.6.5).

Un message de communication contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée sur la RSE de l'entreprise (M = 4,14 ; SE = 0,086) semble générer une plus grande transparence perçue qu'un message de communication contenant uniquement des informations positives sur la RSE de l'entreprise (M = 4,12 ; SE = 0,084). Cependant, la différence existante

entre la moyenne du groupe 0 (positif) et 1 (équilibré) n'est pas significative puisque p-valeur = 0,843 > 0,05. H0 ne peut donc pas être rejetée (Annexes 4.6.1 et 4.6.5).

De plus, selon le test de régression linéaire multiple (Annexe 4.6.1), tous les facteurs mesurés excepté celui de l'équilibre entre informations positives et négatives (p-valeur = 0,801 > 0,05) peuvent prédire la transparence perçue du message.

$$Y_{Transparence} = 2,055 + 0,413x_{Précision} + 0,148x_{Degré_interaction}$$

L'hypothèse 3 est réfutée. Donner des informations négatives sur les progrès de l'entreprise et avouer ses erreurs ne semblent pas avoir un impact sur la transparence perçue de la communication.

H4 : Un message de communication contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée sur la RSE de l'entreprise génère une plus grande crédibilité perçue qu'un message de communication contenant uniquement des informations positives (Annexes 4.6.2 et 4.6.6).

Un message de communication contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée sur la RSE de l'entreprise (M = 4,17 ; SE = 0,083) ne semble pas générer une plus grande crédibilité perçue du message qu'un message de communication contenant uniquement des informations positives sur la RSE de l'entreprise (M = 4,29 ; SE = 0,08). De plus, la différence existante entre la moyenne du groupe 0 (positif) et 1 (équilibré) n'est pas significative puisque p-valeur = 0,306 > 0,05. H0 ne peut donc pas être rejetée (Annexes 4.6.2 et 4.6.6).

Ensuite, selon le test de régression linéaire (Annexe 4.6.2), tous les facteurs mesurés excepté celui de l'équilibre entre informations positives et négatives (p-valeur = 0,425 > 0,05) peuvent prédire la crédibilité perçue du message.

$$Y_{Crédibilité} = 2,866 + 0,292x_{Précision} + 0,097x_{Degré_interaction}$$

L'hypothèse 4 est réfutée. Donner des informations négatives sur les progrès de l'entreprise et avouer ses erreurs ne semblent pas avoir un impact non plus sur la crédibilité perçue de la communication.

H5 : Un message RSE émis par le biais d'un canal motivant une communication à double sens entre le consommateur et l'entreprise génère une plus grande transparence perçue qu'un message RSE émis par le biais d'un canal motivant une communication à sens unique (Annexes 4.6.1 et 4.6.7).

L'analyse par condition suivant le test MANOVA a été exécutée (Annexes 4.6.1 et 4.6.7). Cependant, afin de tester l'hypothèse, on rapportera uniquement l'analyse suivant le test de régression linéaire.

Selon le test de régression linéaire multiple (Annexe 4.6.1), tous les facteurs mesurés excepté celui de l'équilibre entre informations positives et négatives peuvent prédire la transparence perçue du message.

$$Y_{Transparence} = 2,055 + 0,413x_{Précision} + 0,148x_{Degré_interaction}$$

Suite à une régression linéaire effectuée entre la mesure du degré d'interaction indépendamment et la transparence perçue (Annexe 4.6.7), et suivant un R carré de 0,101, il peut être évalué que 10% de la variabilité de la transparence perçue est expliquée par le facteur mesuré du canal de communication.

$$Y_{Transparence} = 3,297 + 0,239x_{Degré_interaction}$$

H5 est confirmée. Utiliser un canal de communication à double sens permettant davantage d'interaction avec le consommateur tel que le réseau social Facebook semble donc avoir un impact mais relativement faible (10%) sur la transparence perçue de la communication.

H6 : Un message RSE émis par le biais d'un canal motivant une communication à double sens entre le consommateur et l'entreprise génère une plus grande crédibilité perçue qu'un message RSE émis par le biais d'un canal motivant une communication à sens unique (Annexes 4.6.2 et 4.6.8).

L'analyse par condition avec le test MANOVA a été exécutée (Annexes 4.6.2 et 4.6.8). Cependant afin de tester l'hypothèse, on rapportera uniquement l'analyse suivant le test de régression linéaire.

Selon le test de régression linéaire multiple (Annexe 4.6.2), tous les facteurs mesurés excepté celui de l'équilibre entre informations positives et négatives peuvent prédire la crédibilité perçue du message.

$$Y_{Crédibilité} = 2,866 + 0,292x_{Précision} + 0,097x_{Degré_interaction}$$

La crédibilité perçue dépend bien de la mesure du facteur du degré d'interaction utilisé selon les répondants (p-valeur = 0,001 < 0,05). Suite à une régression linéaire effectuée entre le facteur mesuré du canal de communication indépendamment et la crédibilité perçue (Annexe 4.6.8), et suivant un R carré de 0,05, il peut être évalué que 5% de la variabilité de la crédibilité perçue est expliquée par le facteur mesuré du canal de communication.

$$Y_{Crédibilité} = 3,672 + 0,159x_{Degré_interaction}$$

H6 est confirmée. Utiliser un canal de communication à double sens tel que le réseau social Facebook semble donc avoir un impact mais très faible (5%) sur la crédibilité perçue de la communication.

Les résultats des deux hypothèses précédentes peuvent être interprétés de la sorte : selon les vérifications de manipulation, les consommateurs considèrent le réseau social Facebook comme un canal de communication à double sens. Cependant, ils considèreraient peut-être la communication comme plus transparente et crédible si un autre canal de communication à double sens avait été illustré montrant davantage les interactions possibles, la possibilité de participer et d'entrer dans un réel dialogue avec la marque (Men, 2014 ; Thompson, 2007 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004 ; Cotterell, 2000). Il est également possible que ces derniers ne se soient concentrés que sur le contenu de la communication et non la forme lorsqu'ils ont répondu aux questions relatives à la transparence.

H7 : Un message de communication RSE contenant des informations précises génère une plus grande transparence perçue si ces informations sont équilibrées entre positives et négatives.

H8 : Un message de communication RSE contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée générera une plus grande transparence perçue si ces informations sont précises.

Le but est ici de mesurer l'effet d'interaction existant entre les facteurs vagues vs précis et positifs vs équilibrés (Annexes 4.6.1 et 4.6.9).

L'effet d'interaction révèle une p-valeur = 0,1 \leq 10%, la différence est marginalement significative. Un possible effet d'interaction entre les facteurs peut donc être considéré avec une marge d'erreur de 10%.

Un test d'effets simples a été effectué afin de déterminer les différences significatives et si l'hypothèse 7 et 8 pouvaient être toutes deux confirmées (Annexes 4.6.9).

Un message de communication RSE contenant des informations précises semble générer une plus grande transparence perçue si ces informations sont équilibrées entre positives et négatives ($M = 4,39$; $SE = 0,123$) que si elles sont uniquement positives ($M = 4,17$; $SE = 0,117$). Cependant, les résultats révèlent qu'un équilibre entre informations positives et négatives n'a pas d'impact significatif sur la transparence perçue d'un message de communication RSE contenant des informations précises (p-valeur = 0,186 $>$ 0,05). Le facteur équilibre n'a pas d'impact non plus sur un message contenant des informations vagues (p-valeur = 0,319 $>$ 0,05).

De plus, selon un test de modération (Annexe 4.6.9) appliqué à partir des mesures des facteurs, le facteur mesuré d'équilibre entre informations positives et négatives n'est significativement pas modérateur du facteur de précision sur la transparence perçue (p-valeur $X*W = 0,4745 >$ 0,005).

L'hypothèse 7 est donc réfutée.

Cependant, les résultats révèlent qu'une précision des informations a un impact significatif sur la transparence perçue d'un message de communication RSE contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée ($M = 4,394 >$ 3,895 ; p-valeur = 0,004 $<$ 0,05). Le facteur précision n'a par contre pas d'impact sur un message contenant des informations uniquement positives (p-valeur = 0,527 $>$ 0,05).

L'hypothèse 8 est, elle, confirmée (Figure 7).

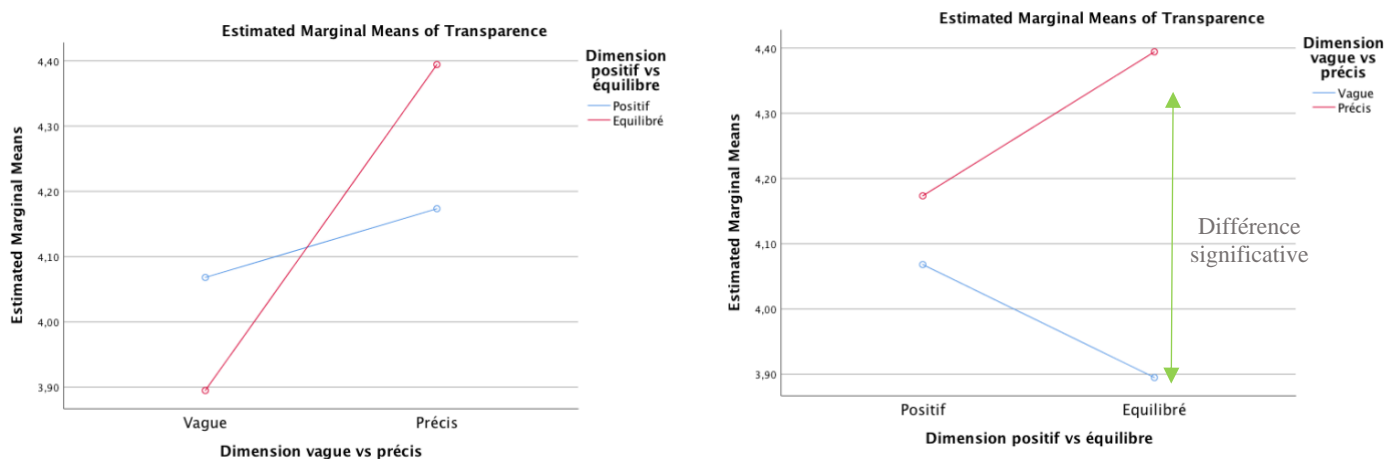


Figure 11 : Interaction entre l'équilibre d'informations positives et négatives et la précision sur la transparence perçue du message.

Il peut être observé une différence significative (en vert sur le 2^e graphique) existante entre les moyennes de transparence perçue entre les communications contenant des informations équilibrées ainsi que des informations précises et les communications contenant des informations équilibrées ainsi que des informations vagues (en rouge sur le 1^{er} graphique).

Il peut donc être constaté qu'un message contenant un équilibre entre informations positives et négatives générera effectivement une plus grande transparence perçue mais uniquement si ces informations sont précises.

Cependant, selon un test de modération, le facteur mesuré de précision n'est pas modérateur du facteur mesuré équilibre entre informations positives et négatives sur la transparence perçue (p-valeur $X*W = 0,4745 > 0,05$)

La confirmation de cette hypothèse suite au test MANOVA semble donc uniquement dû à l'influence du facteur de précision sur la transparence qui a été confirmée lors de l'hypothèse H1.

H9 : Un message de communication RSE contenant des informations positives et négatives de manière équilibrée générera une plus grande transparence perçue si le message est communiqué par le biais d'un canal de communication à double sens.

Le but est ici de mesurer l'impact d'une communication contenant des informations équilibrées entre positives et négatives sur la transparence si cette communication est diffusée par un canal de communication à double sens. L'effet d'interaction entre les facteurs est donc testé (Annexe 4.6.10).

Un message de communication RSE contenant des informations précises semble générer une plus grande transparence perçue si ces informations sont diffusées par un canal de communication à double sens ($M = 4,16$; $SE = 0,123$) que si elles sont diffusées par un canal de communication à sens unique ($M = 4,13$; $SE = 0,122$). Cependant, la différence existante entre la moyenne du groupe 1 (informations équilibrées entre positives et négatives ; canal de communication à sens unique) et 2 (informations équilibrées entre positives et négatives ; canal de communication à double sens) n'est pas significative puisque $p\text{-valeur} = 0,904 > 0,05$. H_0 ne peut pas être rejetée (Annexe 4.6.1 et Annexe 4.6.10).

H_9 est réfutée. Un message équilibré diffusé par un canal de communication à double sens ne révélera pas une plus grande transparence perçue.

De plus, selon un test de modération (Annexe 4.6.10), le facteur mesuré du degré d'interaction n'est pas modérateur du facteur mesuré équilibre entre informations positives et négatives sur la transparence perçue ($p\text{-valeur } X*W = 0,9028 > 0,05$).

2.6.2. *Impact de la transparence perçue sur la crédibilité perçue*

Afin de tester les hypothèses H_{10} , H_{11} et H_{12} , des tests de régression linéaire simple et multiple ont été réalisés.

H_{10} : La transparence perçue du message impacte positivement la crédibilité perçue de ce message (Annexe 4.6.11).

Selon le test ANOVA, le modèle de régression linéaire simple, composé de la seule variable transparence perçue de la communication, permet de réaliser une prédiction significativement meilleure de la crédibilité perçue de la communication que si la transparence perçue n'était pas connue puisque ($F = 157,293$; $p\text{-valeur} = 0,001 < 0,05$).

Ensuite, les résultats au modèle de régression linéaire simple permettent de rejeter H0 puisque $p\text{-valeur} = 0,001 < 0,05$. La crédibilité perçue de la communication est significativement influencée par la transparence perçue ($R^2 = 0.269$)

$$Y_{Crédibilité} = 2,196 + 0,492x_{Transparence}$$

L'hypothèse H10 peut donc être confirmée. La transparence perçue d'un message de communication sur les progrès en RSE d'une entreprise impacte donc bien la crédibilité perçue de ce message. De plus, comme révélé dans le tableau de corrélations, la transparence dépend aussi de la crédibilité.

Pour rappel, il a été conclu que le facteur mesuré précision semblait avoir un certain impact sur la crédibilité perçue selon le test de régression linéaire. Ensuite, suivant la confirmation de l'hypothèse H1 et de l'hypothèse H8, la précision de l'information a bien un impact conséquent sur la transparence perçue. Il pourrait donc être estimé que la crédibilité pourrait être principalement influencée indirectement par le facteur de précision via la transparence perçue. Afin de confirmer cette hypothèse, un test de médiation entre le facteur précision avec la crédibilité perçue via la transparence a été exécuté (Annexe 4.6.11).

Le test nous révèle une médiation partielle (toutes les $p\text{-valeurs}$ étant $< 0,05$). La proportion de l'effet total du facteur de précision du message qui opère indirectement sur la crédibilité perçue est de 59%. Une majorité de l'impact de la précision du message sur la crédibilité perçue passe donc par l'impact sur la transparence perçue.

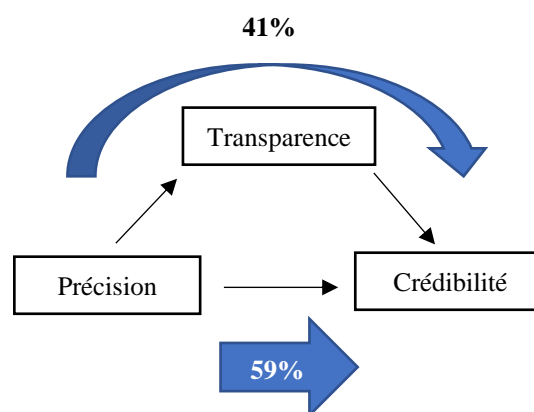


Figure 12 : Médiation partielle entre précision et crédibilité via la transparence

Le facteur mesuré du degré d'interaction perçu semblait lui aussi impacter la crédibilité perçue. Une médiation peut donc également être envisagée ici (Annexe 4.6.11). Le test révèle une médiation totale. L'impact du canal de communication choisi sur la crédibilité aura donc lieu entièrement indirectement via la transparence.

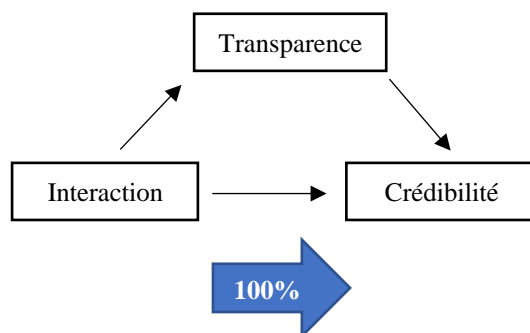


Figure 13 : Médiation totale entre le degré d'interaction et crédibilité via la transparence

2.6.3. *Impact de la transparence et de la crédibilité perçue sur l'attitude envers la communication et l'image responsable perçue de l'entreprise*

H11 : Plus le message de communication RSE sera perçu comme transparent et crédible, meilleures seront les attitudes des consommateurs envers la marque.

Cette hypothèse amène à réaliser un test de régression linéaire multiple (Annexe 4.6.12).

Selon le test ANOVA, le modèle de régression linéaire multiple, composé des variables transparence et crédibilité perçues de la communication, permet de réaliser une prévision significativement meilleure des attitudes du consommateur envers la communication que si les variables n'étaient pas connues puisque ($F = 349,390$; $p\text{-valeur} = 0,001 < 0,05$).

Les attitudes des consommateurs envers la communication sont significativement influencées par la transparence et la crédibilité perçues ($R^2 = 0,621$).

$$Y_{Attitude} = -0,241 + 0,296x_{Crédibilité} + 0,756x_{Transparence}$$

L'hypothèse 11 peut être confirmée. L'attitude du consommateur envers la communication est bien influencée à la fois par la transparence et la crédibilité perçues.

H12 : Plus le message de communication RSE sera perçu comme transparent et crédible plus l'image de la marque sera perçue comme responsable.

Cette hypothèse amène à réaliser un test de régression linéaire multiple (Annexe 4.6.13).

Selon le test ANOVA, le modèle de régression linéaire multiple composé des variables transparence et crédibilité perçues de la communication permet de réaliser une prévision significativement meilleure de l'image responsable perçue de l'entreprise ($F= 195,453$; $p\text{-valeur} = 0,001 < 0,05$). L'image responsable perçue de l'entreprise est significativement influencée par la transparence et la crédibilité perçue ($R^2= 0,479$).

$$Y_{Image_responsable} = 1,354 + 0,138x_{Crédibilité} + 0,586x_{Transparence}$$

L'hypothèse 12 peut être confirmée. L'image responsable perçue de l'entreprise à travers la communication est donc bien influencée à la fois par la transparence et la crédibilité perçues.

2.7. Observations et tests supplémentaires

Différents tests MANOVA, de régression, de modération et de médiation vont être exécutés afin de compléter davantage l'analyse. Seuls les tests révélant des résultats intéressants pour nos conclusions ont été reportés ici et en annexes 4.7 en tant que tests supplémentaires.

2.7.1. *Effet d'interaction entre le facteur de précision et le degré d'interaction sur la transparence perçue*

Selon un test de modération (Annexe 4.7.1), la seule interaction entre les facteurs qui peut s'avérer avoir un impact sur la transparence est celle impliquant le critère de précision et du degré d'interaction. Le test révèle en effet que, plus le degré d'interaction possible avec la marque sera élevé au sein de la communication, plus une communication précise sera perçue comme transparente ($p\text{-valeur} < 0,05$). En d'autres termes, l'utilisation d'un canal de communication à double sens permettra donc à une communication précise d'être perçue comme plus transparente qu'en diffusant les informations précises à travers un canal de communication à sens unique.

2.7.2. *Effet d'interaction entre le facteur de précision et le degré d'interaction sur la crédibilité perçue*

Selon un test de modération (Annexe 4.7.2), comme pour la transparence, plus le degré d'interaction possible avec la marque sera élevé au sein de la communication, plus une communication précise sera perçue comme crédible ($p\text{-valeur} < 0,05$). En d'autres termes,

l'utilisation d'un canal de communication à double sens permettra donc à une communication précise d'être perçue comme plus crédible qu'en diffusant les informations précises à travers un canal de communication à sens unique.

2.7.3. *Effet des critères de précision, d'équilibre et du canal de communication utilisé sur l'attitude du consommateur envers le message*

L'analyse par condition suivant le test MANOVA a été exécutée (Annexe 4.7.3). Cependant afin de tester l'impact de la mesure des facteurs sur l'attitude, on rapportera uniquement l'analyse suivant le test de régression linéaire (Annexe 4.7.3).

Les mesures des facteurs de précision (p-valeur = 0,001 < 0,05) et du degré d'interaction (p-valeur = 0,001 < 0,05) ont une influence significative sur l'attitude ($R^2 = 0,219$). La mesure du facteur d'équilibre n'a aucun impact (p-valeur = 0,173 > 0,05).

$$Y_{Attitude} = 2,255 + 0,147x_{Degré_interaction} + 0,409x_{Précision}$$

Un impact du canal communication utilisé sur l'attitude est bien présent mais ce dernier s'avère très faible comme pour la transparence et la crédibilité perçues.

Selon un test de modération (Annexe 4.7.3), comme pour la transparence et la crédibilité perçues, plus le degré d'interaction possible avec la marque sera élevé au sein de la communication, meilleures seront les attitudes des consommateurs envers une communication précise (p-valeur < 0,05). En d'autres termes, l'utilisation d'un canal de communication à double sens permettra donc à une communication précise de révéler de meilleures attitudes de la part des consommateurs qu'en diffusant les informations précises à travers un canal de communication à sens unique.

Des tests de médiation peuvent être exécutés pour tester les effets potentiellement indirects des facteurs sur les attitudes via la transparence (Annexes 4.7.3).

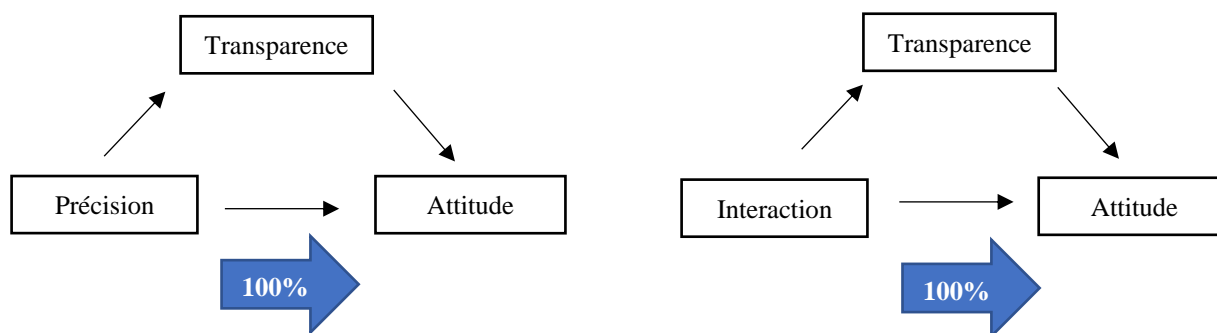


Figure 14 : Médiations totales entre la précision et le degré d'interaction sur l'attitude via la transparence

Le test nous révèle une médiation totale pour les deux facteurs sur l'attitude via la transparence perçue (toutes les p-valeurs étant $< 0,05$ excepté entre les facteurs et l'attitude). La médiation est significative puisque la p-valeur de l'effet indirect est $< 0,05$.

L'impact de la précision au sein du message ainsi que du canal de communication choisi sur l'attitude envers le message aura donc bien lieu entièrement indirectement via la transparence perçue.

2.7.4. *Effet des critères de précision, d'équilibre et du canal de communication utilisé sur l'image responsable perçue de l'entreprise*

L'analyse par condition suivant le test MANOVA a été exécutée (Annexe 4.7.4). Cependant afin de tester l'impact de la mesure des facteurs sur l'image responsable perçue, on rapportera uniquement l'analyse suivant le test de régression linéaire.

La mesure des facteurs de précision (p-valeur = $0,001 < 0,05$) et du canal de communication (p-valeur = $0,001 < 0,05$) ont une influence significative sur l'image responsable perçue de l'entreprise ($R^2 = 0,241$). La mesure du facteur d'équilibre n'a aucun impact (p-valeur = $0,277 > 0,05$).

$$Y_{Image_responsable} = 2,711 + 0,340x_{Précision} + 0,136x_{Degré_Interaction}$$

Cependant, selon un test de modération (Annexe 4.7.4), l'utilisation d'un canal de communication à double sens ne permettra pas à une communication précise de révéler une meilleure image responsable perçue de l'entreprise à travers la communication (p-valeur = $0,2516 > 0,05$).

Des tests de médiation peuvent être exécutés pour tester les effets potentiellement indirects des facteurs sur l'image responsable via la transparence (Annexes 4.7.4).

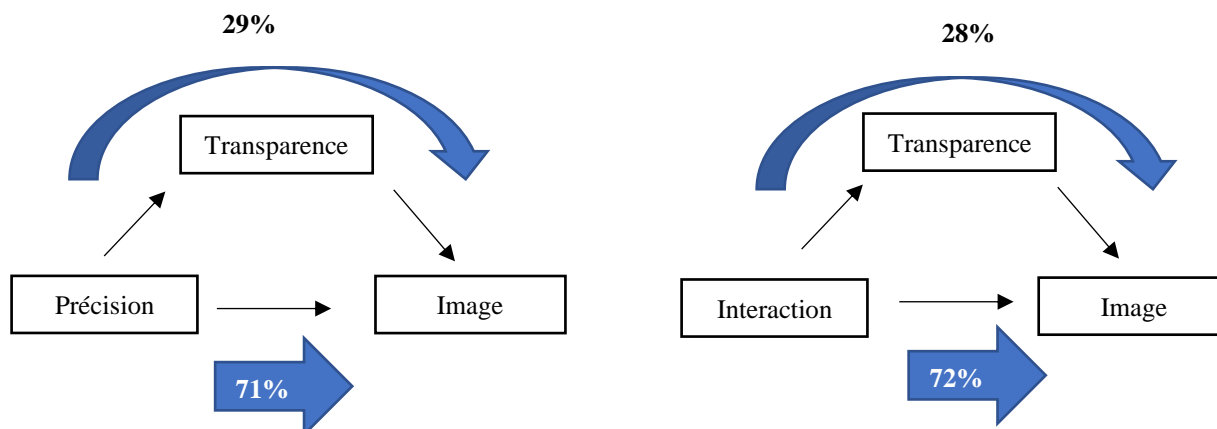


Figure 15 : Médiations partielles entre la précision et le degré d'interaction sur l'image responsable perçue via la transparence

Le test nous révèle une médiation partielle (toutes les p-valeurs étant < 0,05). La proportion de l'effet total du facteur de précision du message qui opère indirectement sur l'image responsable perçue est de 71%. Elle est de 72% pour le degré d'interaction. Une majorité de 71% de l'impact de la précision du message et de 72% de l'impact du degré d'interaction sur l'image responsable perçue aura donc bien lieu via la transparence perçue.

2.7.5. Tests de régression multiple supplémentaires pour un modèle plus complet

Test de la dépendance de l'attitude vis-à-vis de la mesure des facteurs, la transparence et la crédibilité perçues (Annexe 4.7.5)

Le test révèle que seules la transparence et la crédibilité perçues ont une influence significative sur l'attitude lorsque les 5 variables sont testées.

$$Y_{Attitude} = -0,116 + 0,748x_{Transparence} + 0,291x_{Crédibilité}$$

Ensuite, seule la transparence perçue aura une influence significative lorsque seulement les facteurs et la transparence sont testés.

$$Y_{Attitude} = 0,478 + 0,865 x_{Transparence}$$

Par contre, si seuls les facteurs et la crédibilité sont testés sans la transparence, les facteurs de précision et du canal de communication ont bien un impact.

$$Y_{Attitude} = 0,634 + 0,244 x_{Précision} + 0,093x_{Degré_Interaction} + 0,566x_{Crédibilité}$$

Cela confirme bien les médiations totales présentes entre le critère de précision et de canal de communication sur l'attitude via la transparence. Il paraît donc évident que les facteurs de précision et canal de communication aient un impact sur l'attitude lorsque la crédibilité perçue est prise en compte dans la régression mais pas si la transparence perçue est ajoutée à l'équation.

Test de la dépendance de l'image responsable perçue vis-à-vis de la mesure des facteurs, la transparence et la crédibilité perçues (Annexe 4.7.5)

Le test révèle que la transparence, la crédibilité perçue et le facteur de précision uniquement ont une influence significative sur l'image responsable lorsque les 5 variables sont testées.

$$Y_{Image_responsable} = 1,304 + 0,090 x_{Précision} + 0,115x_{Crédibilité} + 0,525x_{Transparence}$$

Ensuite, la transparence et le facteur de précision uniquement ont une influence significative lorsque seulement les facteurs et la transparence sont testés.

$$Y_{Image_responsable} = 1,539 + 0,104x_{Précision} + 0,571x_{Transparence}$$

Par contre, si seuls les facteurs et la crédibilité sont testés sans la transparence, la crédibilité ainsi que les facteurs de précision et du canal de communication ont bien un impact.

$$Y_{Image_responsable} = 1,830 + 0,250x_{Précision} + 0,106x_{Degré_interaction} + 0,308 x_{Crédibilité}$$

Cela confirme bien les médiations partielles avec une majorité d'effets indirects présente entre le critère de précision ou le degré d'interaction et l'image responsable via la transparence. Seul le facteur de précision a un impact significatif (dû à la médiation partielle) dès que la transparence est prise en compte puisque l'impact faible du degré d'interaction sur l'image responsable est d'autant plus majoritairement indirect suite au test de médiation. Il paraît donc évident que les facteurs de précision et le degré d'interaction aient tous deux un impact sur l'image perçue lorsque la crédibilité perçue est prise en compte dans la régression. Mais ce n'est pas le cas si la transparence perçue est ajoutée à l'équation.

2.7.6. *Test de la dépendance de la transparence perçue, la crédibilité perçue, les attitudes envers la communication et l'image responsable perçue de l'entreprise envers le comportement responsable du consommateur*

Il semblait important de tester si le comportement du consommateur en termes de responsabilité sociale avait une quelconque influence sur sa façon d'évaluer une communication RSE. Un test de régression linéaire a été réalisé utilisant le score en comportement responsable du consommateur comme variable indépendante et la transparence perçue, crédibilité perçue, attitudes envers la communication et image responsable perçue de l'entreprise comme variables dépendantes (Annexe 4.7.6). Selon le test ANOVA, le modèle de régression linéaire révèle une p-valeur < 0,05 ce qui permet de rejeter H0. Les résultats démontrent donc que le comportement du consommateur a en effet un impact sur les différentes variables dépendantes mais celui-ci se révèle très faible. En effet, seulement 7% de la variabilité de la transparence, 1,2% de la variabilité de la crédibilité, 9% de la variabilité de l'attitude et 5,8% de la variabilité de l'image responsable perçue sont expliquées par le comportement responsable du consommateur.

$$Y_{\text{Comportement_responsable}} = 2,741 + 0,267x_{\text{Transparence}}$$

$$Y_{\text{Comportement_responsable}} = 3,671 + 0,107x_{\text{Crédibilité}}$$

$$Y_{\text{Comportement_responsable}} = 2,260 + 0,360x_{\text{Attitude}}$$

$$Y_{\text{Comportement_responsable}} = 3,140 + 0,234x_{\text{Image_responsable}}$$

CONCLUSIONS

Au vu de l'impact grandissant de la RSE aux yeux des consommateurs, les entreprises tendent à s'engager à devenir plus responsables. Il est essentiel pour toutes entreprises de faire preuve de responsabilité en intégrant la RSE comme une part réelle de leur stratégie. Cependant, certaines refuseront de s'y soumettre et l'intégreront de manière très restreinte à leurs activités (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017 ; Sharp & Zaidman, 2009). Les parties prenantes pourraient donc devenir victimes de manœuvres trompeuses et révéler un certain scepticisme envers les entreprises et les actions RSE qu'elles promeuvent (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017). Le scepticisme des stakeholders vis-à-vis des politiques RSE est un obstacle conséquent. Un bon moyen d'y faire face est de communiquer de manière efficace les progrès de l'entreprise en termes de RSE, prenant en compte un message et des canaux de communication adaptés. Cela permettra aux entreprises de faire part de leurs efforts envers les consommateurs, la société et l'environnement à toutes les parties prenantes concernées (Bruhn & Zimmerman, 2016).

Un stakeholder essentiel prêt à juger les communications RSE et leur contenu est le consommateur. Communiquer de manière efficace et répondre aux attentes des consommateurs à travers la communication RSE est un défi qui doit être relevé par toutes les entreprises (Tehemar, 2014).

Qui dit communication RSE efficace, dit communication crédible (Andersen, Nielsen, & Høvring, 2017) et transparente (Libaert, 2009). La transparence et la crédibilité sont deux facteurs essentiels afin que le consommateur accepte la communication qui lui est dédiée.

Ce mémoire avait pour but de déterminer comment une communication sur les progrès RSE d'une entreprise pourrait être perçue comme transparente et crédible aux yeux des consommateurs. La littérature semble en effet partagée sur les termes relativement larges que sont la transparence et la crédibilité. Différents critères de transparence et de crédibilité pouvaient être définis selon différents auteurs. Cependant, l'impact de chacun des facteurs pris individuellement et en interaction semblait ne pas avoir été clairement identifié et méritait d'être éclairci. Finalement, la littérature évoque une dépendance existante entre transparence et crédibilité perçues (Kim & Ferguson, 2016) et certains facteurs communs ont été mentionnés comme influenceurs de ces deux principes. Le lien potentiel existant entre les deux concepts

demandait également d'être précisé. Il existe trois facteurs communs aux termes de transparence et de crédibilité : la précision de l'information (Rawlins, 2008 ; McKay, 2008 ; Hofstede, 2003) et le caractère informatif du message (Kim & Ferguson, 2016), la divulgation d'informations positives et négatives concernant le progrès RSE de l'entreprise (Coombs & Holladay 2011) ainsi que l'admission des erreurs passées (Men, 2014 ; Pirson & Malhotra, 2008 ; Rawlins, 2008), et enfin la diffusion du message à travers un canal de communication permettant un dialogue (Schlegelmilch & Pollach 2005 ; Seele & Lock, 2014) et une participation du consommateur (Cotterell, 2000 ; Men, 2014 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Dès lors, l'objectif de ce mémoire était d'identifier l'impact de chacun de ces critères et de leurs interactions, respectivement sur la transparence et la crédibilité perçues du message de communication RSE.

Premièrement, l'impact des facteurs indépendamment sur la transparence et la crédibilité perçue a été testé.

Il s'avère que le facteur de précision de l'information a un impact significatif positif sur la transparence et la crédibilité perçues du message. En effet, le caractère informatif est le critère le plus important révélant une communication efficace selon les consommateurs (Kim & Ferguson, 2016). Avant d'accepter et de supporter les pratiques RSE mises en place par les entreprises, les consommateurs veulent d'abord connaître et comprendre précisément les motivations derrière ces pratiques et la politique de l'entreprise en matière de RSE (Tehemar, 2014). Une meilleure connaissance des attentions responsables des entreprises et des informations relatives à la RSE est en effet dûment attendue par les consommateurs (Kim & Ferguson, 2016).

Le canal de communication semble lui avoir un impact significatif sur la transparence et la crédibilité mais relativement faible (10% et 5% respectivement). Le peu d'impact identifié relatif au choix du canal de communication peut être dû à différentes raisons. Premièrement, même si les consommateurs considèrent le réseau social Facebook comme un canal de communication à double sens, ils considèreraient peut-être la communication comme plus transparente si un autre canal de communication à double sens avait été illustré. Nous pensons à un canal montrant davantage les interactions possibles, la possibilité de participer et d'entrer

dans un réel dialogue avec la marque (Cotterell, 2000 ; Men, 2014 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004 ; Thompson, 2007). La décision du manager relative au choix du canal de communication RSE est importante. Le canal choisi devrait en effet être approprié aux consommateurs visés par la communication (Seele & Lock, 2014). Il est également possible que ces derniers ne se soient concentrés que sur le contenu de la communication et non sur la forme lorsqu'ils ont répondu à l'enquête.

Cependant, l'équilibre entre informations positives et négatives ne semble avoir aucun impact sur la transparence et la crédibilité perçues. Cela pourrait s'expliquer par le fait que ce critère n'est pas primordialement attendu par les consommateurs au sein d'un message de communication RSE. L'impact d'un tel critère sur la transparence et la crédibilité perçue pourrait dépendre du récepteur de la communication. Selon Maignan et Ferrell (2004), le message doit être adapté aux parties prenantes ciblées. Il se peut aussi que l'admission par l'entreprise d'informations négatives à propos de sa RSE, n'ait pas été perçue de manière évidente par les répondants à travers la communication.

Une fois que l'impact de chaque facteur avait été testé de manière indépendante, l'impact des interactions entre les facteurs sur la transparence a ensuite été examiné.

Sur base des recherches théoriques, l'impact d'une interaction entre précision des informations et équilibre entre informations positives et négatives sur la transparence perçue avait été déterminé comme hypothèse. Le facteur équilibre n'ayant révélé aucun impact, la confirmation de cette hypothèse est due à l'impact de la précision du message sur la transparence perçue. Il pourrait être déduit de cette découverte que les consommateurs ne voient pas d'intérêt à ce que les entreprises admettent leurs erreurs, si elles ne donnent que de brèves et vagues informations sur le sujet. En effet, omettre des éléments importants et ne présenter que des demi-vérités peut aller à l'encontre de la transparence, la fiabilité et la crédibilité de l'entreprise (Tehemar, 2014).

Une autre hypothèse d'interaction évoquait que l'utilisation d'un canal de communication à double sens apportait plus de transparence à un message divulguant des informations positives et négatives de manière équilibrée sur les progrès de l'entreprise. Cette hypothèse a été réfutée. Cela peut être simplement dû au léger ou non impact existant entre ces deux facteurs et la transparence.

Au-delà de nos hypothèses, tous les autres tests d'impacts possibles ont été exécutés sur d'autres variables que la transparence.

Premièrement, malgré le peu d'impact identifié relatif à l'utilisation d'un canal de communication à double sens, une communication précise semble générer de plus grandes transparence et crédibilité perçues ainsi que de meilleures attitudes envers le message, si les informations sont diffusées par un canal de communication à double sens. Ensuite, les critères de précision et l'utilisation de ce type de canal semble également impacter indépendamment les attitudes et l'image responsable perçue. L'utilisation du canal de communication adapté permettra donc bien d'accorder davantage de valeur au contenu d'un message selon les consommateurs. Selon Kim & Ferguson (2016), une communication à sens unique est adéquate mais non suffisante afin de révéler davantage de perceptions positives chez le consommateur à partir de la communication.

La suite des hypothèses visait premièrement à examiner la dépendance possible entre la transparence et la crédibilité perçues du message. Mais cela avait également pour but l'observation de l'impact de la transparence et de la crédibilité perçues sur d'autres variables dépendantes telles que l'attitude du consommateur envers le message et l'image responsable de l'entreprise perçue à travers la communication.

Selon les résultats, la transparence et la crédibilité perçues du message dépendent en partie l'une de l'autre. La transparence semble, en effet, prédire à 30% la crédibilité et réciproquement. De plus, les facteurs de précision et du canal de communication sont, majoritairement pour le premier et totalement pour le second, influenceurs indirects de la crédibilité perçue via la transparence. Cela signifie qu'un message précis ne sera par exemple perçu comme crédible seulement s'il est perçu comme transparent par le consommateur. Il avait été évoqué dans la littérature que la transparence est un prérequis pour une organisation si elle souhaite obtenir la confiance, l'engagement de ses parties prenantes et être vue comme crédible et responsable (Kim & Ferguson, 2016).

Ensuite, les résultats démontrent également qu'un message perçu comme transparent et crédible révélerait de meilleures attitudes envers la communication et une meilleure image responsable perçue de la marque. La transparence est essentielle dans la relation que partage l'entreprise

avec ses parties prenantes et permet de faire naître différentes attitudes telles que la confiance et une réduction du scepticisme des consommateurs (Kim & Ferguson, 2016). Mais un point essentiel lié à cette observation est le suivant : la précision du message et l'utilisation d'un canal de communication à double sens impacteront également positivement et majoritairement les attitudes du consommateurs et l'image responsable que ces derniers perçoivent de l'entreprise, seulement s'ils estiment le message transparent.

De ce mémoire, il peut être ressorti que les critères principalement influenceurs de la transparence, la crédibilité, l'image responsable perçue et l'attitude envers le message sur les progrès d'une entreprise en matière de RSE aux yeux des consommateurs, sont la précision des informations et l'utilisation d'un canal de communication à double sens. Ce dernier révèle un dialogue et permet d'interagir avec le consommateur. Ces critères influenceront les facteurs d'efficacité d'un message de communication énoncés principalement indirectement via la transparence perçue. La transparence au sein d'un message de communication se révèle donc indispensable si l'entreprise désire toucher et convaincre les consommateurs à travers ses messages de communication RSE.

RECOMMANDATIONS

A la suite des résultats et des conclusions tirées de l'étude quantitative sur laquelle porte ce mémoire, certaines recommandations peuvent être délivrées aux entreprises désireuses de communiquer leurs progrès en termes de RSE aux consommateurs.

Afin de communiquer la RSE de manière efficace auprès des consommateurs, la transparence et la crédibilité perçues du message sont des facteurs essentiels. Une communication perçue comme transparente et crédible révélera de meilleures attitudes de la part des consommateurs envers le message. De plus, cela permettra à l'entreprise d'être perçue comme responsable à travers sa communication par ses consommateurs.

Mais comment rendre un message plus transparent et crédible par les consommateurs ?

Premièrement, il est conseillé aux entreprises de communiquer avec précision et spécificité. La précision des informations permet à un message d'être perçu comme plus transparent et crédible, révélant de meilleures attitudes et une image perçue de l'entreprise plus responsable. Il y a un manque de compréhension dans le traitement de l'information dû à un manquement dans la disponibilité des informations relatives à la RSE (Valor, 2008). De plus, le scepticisme des consommateurs proviendrait plus d'un manque de connaissance des résultats spécifiques des entreprises en matière de RSE que de leurs réelles motivations à entreprendre une politique RSE (Kim & Ferguson, 2016). L'accessibilité des informations est, en effet, un critère essentiel aux yeux des consommateurs (Valor, 2008). Le manager doit donc délivrer, à travers les communications, des informations détaillées des activités RSE de l'entreprise en termes de chiffres, de pourcentage et mentionnant la période des faits. Il doit communiquer de la sorte, les enjeux qu'elle prend en compte, l'impact de ses actions sur la société, depuis quand elle est responsable socialement et quelles sont ses motivations à le rester (Kim & Ferguson, 2016).

Ensuite, un canal de communication à double sens est normalement préféré en matière de communication RSE. Le réseau social Facebook face à l'interface d'un site web traditionnel ont été choisis dans le cadre de cette expérimentation. Les résultats de l'expérimentation révèle un impact significatif du degré d'interaction avec le consommateur sur la transparence perçue

mais l'influence est relativement faible suite aux moyens de communication choisis dans le cadre de l'enquête. Les entreprises devraient donc premièrement apprendre à connaître leurs consommateurs afin de se rendre compte du moyen de communication qui leur correspondra le mieux (Seele & Lock, 2014). Les réseaux sociaux ne sont pas le seul et unique moyen de communication à double sens existant. Les consommateurs peuvent percevoir davantage de transparence et de crédibilité au sein d'un message s'il est communiqué en face à face au sein d'un comité (Tehemar, 2014) ou sur de wikis et des blogs écrits par les consommateurs et ONG plutôt que par l'entreprise même (Seele & Lock, 2014). L'information est, dans ce cas, transmise par un tiers à l'entreprise, ce qui permet à l'information communiquée d'être perçue davantage comme crédible aux yeux des consommateurs (Kim & Ferguson, 2016 ; Maignan & Ferrell, 2001). De plus, lorsque l'entreprise ne peut pas contrôler ce qui est communiqué, cela rend la communication très ouverte, transparente et participative (Kim & Ferguson, 2016 ; Schlegelmilch and Pollach 2005 ; Seele & Lock, 2014). Adapter le canal de communication aux parties prenantes ciblées (Seele & Lock, 2014) est essentiel afin de les convaincre de la véracité des informations avancées sur la RSE de l'entreprise.

Concernant l'équilibre entre informations positives et négatives à propos de la RSE de l'entreprise, le consommateur lambda n'est peut-être pas encore assez sensible au fait que les entreprises communiquent et admettent leurs erreurs passées. Une enquête supplémentaire des managers auprès de leur cible de consommateurs à ce sujet mériterait attention. A nouveau, selon Maignan et Ferrell (2004), le message RSE devrait être adapté aux parties prenantes ciblées. Il semble donc important d'apprendre à connaître ses propres consommateurs et de déterminer le contenu communiqué qui leur sera le plus adapté.

Finalement, la transparence perçue du message a un rôle de médiateur. Il s'agit du point culminant afin que les consommateurs puissent attribuer des aspects de crédibilité, une quelconque appréciation et une image responsable à l'entreprise. Selon Libaert (2009), la communication RSE doit être rattachée à un principe de transparence sans lequel toute mise en place de stratégie RSE se révélerait être un échec. Éveiller la transparence au sein de ses communications est donc le premier objectif sur lequel tout manager de campagne de communication RSE devrait se concentrer avant d'espérer de son message quelconque attitude positive, meilleure image ou encore potentielles nouvelles intentions d'achat des consommateurs.

LIMITATIONS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Malgré que le questionnaire et l'enquête aient été préparés de sorte qu'aucun biais ne puisse faire obstacle au bon déroulement de l'étude quantitative, il se doit d'évoquer les limites apparues suite à l'analyse de l'échantillon identifié et des données récoltées.

Une première limite est liée à l'échantillon de l'enquête. Il semble que l'échantillon représente une population relativement éduquée. En effet, 80% des personnes interrogées disposent au moins d'un diplôme d'études supérieures. L'enquête n'a donc pas touché de personnes au niveau d'éducation plus faible.

Ensuite, il a été remarqué, malgré des indications bien définies, que certains répondants réalisant l'enquête sur leur téléphone rencontraient des difficultés à répondre au questionnaire aisément. Les réponses des participants ont donc pu être influencées. De plus, les moyennes de réponses aux questions sont généralement proches du point neutre des échelles. D'autres recherches prenant en compte ces limites fonctionnelles et d'échantillons seraient intéressantes.

Troisièmement, une autre limite concerne les perceptions des scénarios par l'échantillon. Même si les moyennes ont été conclues comme significativement différentes lors de la vérification des manipulations au sein des scénarios de l'enquête finale, elles se sont révélées relativement proches du point neutre. Les écarts existants entre chaque facteur vague et précis, positif et équilibre ainsi qu'unique et double sens, étaient plus faibles que lors du pré-test. L'analyse a donc été complétée par diverses régressions linéaires, utilisant la mesure des facteurs par échelle. Cependant, une nouvelle étude proposant des manipulations mieux définies serait nécessaire afin d'observer si les résultats se révèlent différents.

Suite à cela, une dernière limite est identifiée. Il a été conclu au sein des résultats que le canal de communication ainsi que le critère d'équilibre entre informations positives et négatives n'influençaient que faiblement ou pas du tout la transparence et la crédibilité perçues. Cela paraît dur à croire vu les résultats théoriques obtenus à ce sujet. Une nouvelle enquête insistant plus sur la différence entre informations uniquement positives et admission des erreurs au sein des scénarios serait intéressante. De plus, illustrer les scénarios à l'aide de différents canaux de

communication à sens unique et à double sens devrait également être considéré afin de voir si différentes conclusions peuvent être tirées.

Pour conclure, la précision ayant été relativement bien évaluée dans le cadre de ce travail, un futur mémoire pourrait, par exemple, avoir pour objectif de découvrir quels moyens de communication à double sens, impliquant une certaine interaction entre la marque et le consommateur, sont préférables afin de rendre un message de communication RSE plus crédible et transparent. Il pourrait également faire l'objet d'une expérimentation visant à évaluer jusqu'à quel point admettre ses erreurs pour une entreprise peut avoir une influence positive ou négative sur les perceptions des consommateurs en termes de transparence, crédibilité, attitude et image responsable perçue. Ce serait, dans cette optique, l'impact du message en fonction de l'intensité des informations négatives et de l'admission des erreurs passées évoquées qui serait évalué. Toutes les limites évoquées dans cette section devrait évidemment être prises en compte afin que les résultats soient les plus exploitables possibles.

BIBLIOGRAPHIE

- Ali, I., Jimenez-Zarco, A. I., & Bicho, M. (2015). Using social media for CSR communication and engaging stakeholders. *Corporate Social Responsibility in the Digital Age*, 7, 165-185. doi:10.1108/S2043-052320150000007010.
- Andersen, S.E., Nielsen, A.E., & Høvring, C.M. (2017). Communicative Dilemmas of CSR: Towards an Integrative Framework of CSR Communication. In: S., Diehl, M., Karmasin, B., Mueller, R., Terlutter, F. Weder (eds) *Handbook of Integrated CSR Communication*. (pp. 51-69). Springer : Cham.
- Ansoff, H.L. (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arnaud, S. (2016). *RSE : la communication interne est précieuse*. En ligne https://www.rse-magazine.com/RSE-la-communication-interne-est-precieuse_a1608.html, consulté le 2 mars 2020.
- Baba, S., Moustaquim, R., & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *Vertigo*, 16(2), 1-28. <https://doi.org/10.4000/vertigo.17715>.
- Baraibar-Diez, E., & Odriozola, M. D. (2015). Transparencia y comunicación: las seis preguntas de Kipling. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 83-97. <https://doi.org/10.14198/medcom2015.6.2.04>.
- Benoît-Moreau, F., Larceneux, F., & Parguel. B. (2012, janvier). *Le greenwashing publicitaire est-il efficace ? Une analyse de l'élaboration négative des éléments d'exécution*. Communication présentée au Congrès International de l'AFM, en France. En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00356582/document>.

- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47 (1), 9–24.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., Korschun, D. (2011). *Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route To Maximizing Business And Social Value*. New York: Cambridge University Press.
- Binninger, A.-S., & Robert, I. (2011). La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory » ? *Management & Avenir*, 45(5), 14. <https://doi.org/10.3917/mav.045.0014>.
- Bruhn, M., & Zimmermann, A. (2016). Integrated CSR Communications. In: S., Diehl, M., Karmasin, B., Mueller, R., Terlutter, F., Weder (eds) *Handbook of Integrated CSR Communication*. (pp. 3-21). Springer : Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44700-1_1.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future. World commission on environment and development*. New York: Oxford University Press.
- Buisson, M.-L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? *Management & Avenir*, 6(4), 147. <https://doi.org/10.3917/mav.006.0147>.
- Capelli, S., & Sabadie, W. (2005). La légitimité d'une communication sociétale : le rôle de l'annonceur. *Recherche et Applications en Marketing*, 20 (4), 53-70.
- Carter, B. (2015). *Les pires pays pour les droits des travailleurs en 2015*. En ligne https://www.equaltimes.org/les-pires-pays-pour-les-droits-des?lang=fr#XohOKi3pM_V, consulté le 2 mars 2020.

- Castelló, I., & Galang, R.M.N. (2014). Looking for new forms of legitimacy in Asia. *Business & Society*, 53 (2), 187-225.
- Castka, P., Bamber, C.J., Bamber, D.J., & Sharp, J.M. (2004). Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine*, 16 (3), 216-224.
- Catellani, A., Crucifix, A., Hambursin, C., & Libaert, T. (2015). *La communication transparente*. Louvain, Belgique : Presses universitaires de Louvain.
- Christensen, L. T., & Cheney, G. (2011). Interrogating the communicative dimensions of corporate social responsibility. In Ø., Ihlen, S., May, & J., Bartlett (Eds.), *Handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 491-504). Malden, MA: Wiley.
- CNRTL. (2012). *COMMUNICATION : Définition de COMMUNICATION*. En ligne <https://www.cnrtl.fr/definition/communication>, consulté le 1 mars 2020.
- CNRTL. (2012). *TRANSPARENCE : Définition de TRANSPARENCE*. En ligne <https://www.cnrtl.fr/definition/transparence/substantif>, consulté le 1 mars 2020.
- Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: an international journal*, 18(2), 228-248. <https://doi.org/10.1108/13563281311319508>.
- Comme un camion. (2019). *Comprendre le prix des vêtements*. En ligne <https://www.commeuncamion.com/2016/05/09/comprendre-prix-vetements/>, consulté le 2 mars 2020.
- Coombs, W. T. (2019). Transmedia storytelling: a potentially vital resource for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(2), 351-367. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2017-0114>.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2011). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2018). Innovation in public relations theory and practice: a transmedia narrative transportation (TNT) approach. *Journal of Communication Management*, 22(4), 382-396.
- Cotterell, R. (2000). Transparency, mass media, ideology and community. *Cultural Values*, 3(4), 414-426.
- David, M. D., & Lambotte, F. (2014). Entre discours, actions et éthique : pour une proposition de méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (11), 101-116. <https://doi.org/10.4000/communiquer.579>.
- Dawkins, J. (2004). Corporate Responsibility: The Communication Challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119.
- Devin, B. (2016). Half-truths and dirty secrets: Omissions in CSR communication. *Public Relations Review*, 42(1), 226-228. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.09.004>.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. <https://doi.org/10.2307/41165746>.
- Garcia-Marques, T., & Mackie, D. M. (2001). The Feeling of Familiarity as a Regulator of Persuasive Processing. *Social Cognition*, 19(1), 9–34.

- Gilormini, P. (2010). Les stratégies rhétoriques de légitimation. *Revue internationale de psychosociologie*, 16 (38), 63-84. <https://doi.org/10.3917/rips.038.0063>.
- Gligor-Cimpoieru, D.C. (2012). Proposing a Model for Implementing a Corporate Social Responsibility Program in a Strategic Approach. *Timișoara Journal of Economics*, 5 (18), 272-284.
- Gligor-Cimpoieru, D.C., & Munteanu, V.P. (2014). External CSR Communication in a Strategic Approach. *Economia Seria Management*, 17(2), 276-289.
- Golob, U., Podnar, K., Elving, W. J., Ellerup Nielsen, A., Thomsen, C., & Schultz, F. (2013). CSR communication: quo vadis? *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 176-192. <https://doi.org/10.1108/13563281311319472>.
- Gond, J. (2010). *LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE*. Paris, France : Presses Universitaires France.
- Gray, R. (2007). Taking a Long View on What We Now Know About Social and Environmental Accountability and Reporting. *Issues In Social And Environmental Accounting*, 1(2), 169. <https://doi.org/10.22164/isea.v1i2.13>
- Gurviez, P., & Korchia, M. (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 17 (3), 41-62.
- Gutiérrez, S.S.M. (2006). A model of consumer relationships with store brands, personnel and stores in Spain. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (4), 453-469.
- Herault, S. (2012). Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Publicité. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 1(1), 7-18. <https://doi.org/10.3917/rimhe.001.0007>.

- Hofstede, G. (2003, juillet). *Transparency in Netchains*. Communication présentée à la conférence EFITA, Hongrie. En ligne https://www.informatique-agricole.org/download/efita-conference/Congres_EFITA_2003/0003.pdf.
- Holbrook, M. B., & Batra, R. (1987). Assessing the Role of Emotions as Mediators of Consumer Responses to Advertising. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 404-420. <https://doi.org/10.1086/209123>.
- Hollenbeck, C. R., & Zinkhan, G. M. (2006). Consumer activism on the internet: The role of anti-brand communities. *Advances in Consumer Research*, 33, 479-485.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J.L., & May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. In Ø. Ihlen, J.L. Bartlett and S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 1-22) doi:10.1002/9781118083246.ch1.
- Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13(1), 47-67.
- Kent, M.L. (2015). The power of storytelling in public relations: introducing the 20 master plots. *Public Relations Review*, 41(4), 480-489.
- Kharifi, B., Berrada, K., & Adyoubah, F. (2018). L'impact du greenwashing sur la satisfaction verte des clients, la qualité perçue verte des produits ainsi que le bouche à oreille vert. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 24(1), 96-108.

Kim, S., & Ferguson, M. A. T. (2016). Dimensions of effective CSR communication based on public expectations. *Journal of Marketing Communications*, 24(6), 549-567. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1118143>.

Komornicki, S. (2016). *2016 Cone Communications Employee Engagement Study*. En ligne <https://www.conecomm.com/research-blog/2016-employee-engagement-study>, consulté le 1 mars 2020.

Lapeyre, A. (2013). LE DISCOURS SOCIÉTAL D'UNE ENSEIGNE DE LA GRANDE DISTRIBUTION : EFFETS DE LA LÉGITIMITÉ DE L'ANNONCEUR ET DE LA CRÉDIBILITÉ DU DISCOURS SUR LES CONSOMMATEURS/THE CSR COMMUNICATION OF A MASS MARKET RETAILER : EFFECTS OF ADVERTISERLEGITIMACY AND ADVERTISEMENT CREDIBILITY ON CONSUMERS. *Revue Française du Marketing*, 242 (27), 27-44.

Larousse, É. (s. d.). *Définitions : transparence - Dictionnaire de français Larousse*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transparence/79194?q=transparence-78235>, consulté le 6 avril 2020.

LaToupie. (2020). *Définition : Communication*. En ligne <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Communication.htm>, consulté le 10 mai 2020.

Lecompte-Boinet, G. (2011). *BMW joue à fond la carte « écolo »*. En ligne <https://www.usinenouvelle.com/article/bmw-joue-a-fond-la-carte-ecolo.N70485>, consulté le 2 mars 2020.

Libaert, T. (2009). *RSE, crise et communication par Thierry Libaert*. En ligne <http://www.communication-sensible.com/articles/article0213.php>, consulté le 26 avril 2020.

- MacKenzie, S. B., & Lutz, R. J. (1989). An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude toward the Ad in an Advertising Pretesting Context. *Journal of Marketing*, 53(2), 48-65. <https://doi.org/10.2307/1251413>.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484. <https://doi.org/10.1108/03090560110382110>.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3–19.
- Martin, J. (2017). Les entreprises doivent gagner la confiance des personnes. *RSE Magazine : Gouvernance, éthique et développement*, 1. En ligne https://www.rse-magazine.com/Les-entreprises-doivent-gagner-la-confiance-des-personnes_a2024.html, consulté le 4 mars 2020.
- Mauvaises conditions de travail – détaillées. (2017). En ligne <https://korian.sudsantesociaux.org/mauvaises-conditions-de-travail/>, consulté le 2 mars 2020.
- Mckay, L. (2008). Transparency. *Customer Relationship Management*, 24-29.
- Men, L. R. (2014). Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254-272. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.14>.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.

- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39 (1), 121-147.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), 45–72.
- Monlouis-Félicité, W. (2016). La Stratégie en responsabilité sociale (RSE) : Un facteur de développement de la résilience des entreprises. *Revue Européenne de Coaching*, 12(1), 1-16.
- Moravcikova, K., Stefanikova, L., & Rypakova, M. (2015). CSR Reporting as an Important Tool of CSR Communication. *Procedia Economics and Finance*, 26, 332-338. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00861-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00861-8).
- Morsing, M. (2006). Corporate Social Responsibility as Strategic Auto-communication: On the Role of External Stakeholders for Member Identification. *Business Ethics: A European Review*, 15 (2), 171–182.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15 (4), 323–338.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19 (3), 39-52.
- Osborne, J.W., Costello, A.B. & Kellow, J.T. (2008). Best Practices in Exploratory Factor Analysis. *Best practices in Quantitative Methods*, 86-99.

- Park, G., Chung, K., Oh, J., & Kim, W. (2017). The impact of the CSR activities on consumer trust and attitude toward the distribution company: The moderating effect of involvement. *International Information Institute*, 20(5), 3199-3210.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion – Un regard historique. *Presse de l'Université du Québec*, 80-111.
- Pirson M., & Malhotra D.K (2007). What matters to whom? Managing trust across multiple stakeholder groups. *The Hauser Center for Nonprofit Organizations*, 1-37.
- Pirson, M., & Malhotra, D. K. (2008). Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust. *Mit Sloan Management Review*, 49(4), 43-50. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1088111>.
- Portes, A., Cases, A.-S., & N'Goala, G. (2017). Vers une définition de la transparence perçue de la relation client sur les canaux digitaux. *Management & Avenir*, 94(4), 105. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0105>.
- Prahalad C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Pybourdin, I. (2010). Repenser la communication des organisations: Liens, réseaux et coopération 2.0. *Les Cahiers du numérique*, 6(1), 55-67. <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2010-1-page-55.htm>.
- Quynh Lien, D. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle? *Communication et organisation*, (26), 26-43. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3269>.

- Rawlins, B. (2008). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>.
- Régis Kpossa, M. (2015). La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées : Quelle image perçue par le consommateur ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 16(2), 60. <https://doi.org/10.3917/rimhe.016.0060>.
- Reuter, C. (2018). *Supply Chain : Sustainable Management and Supply Chain*. Recueil inédit, UCLouvain.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.
- Schlegelmilch, B. B., & Pollach, I. (2005). The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3), 267–290.
- Schultz, F. (2013). Corporate social responsibility, reputation, and moral communication: a constructivist view. In: S., Diehl, M., Karmasin, B., Mueller, R., Terlutter, F., Weder (eds) *Handbook of Integrated CSR Communication*. (pp. 36-75). Springer : Cham.
- Seele, P., & Lock, I. (2014). Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 401-414. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2282-9>.
- Sharp, Z., & Zaidman, N. (2009). Strategization of CSR. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 51-71. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0181-2>.

Statistica. (2016). *Techniques Exploratoires Multivariées : Analyse Factorielle avec Rotation des Facteurs...Une Alternative à l'ACP*. En ligne <https://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/analyse-factorielle/analyse-factorielle.php>, consulté le 19 mai 2020.

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

Swaen, V., & Chumpitaz, C. R. (2008). L'impact de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 7-35. <https://doi.org/10.1177/076737010802300401>.

Swaen, V., & Vanhamme, J. (2005). The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter? *Advances in Consumer Research*, 32, 590-591.

Tehemar, S. (2014). *Communication in the CSR Context*. En ligne <http://bookboon.com/en/communication-in-the-csr-context-ebook>, consulté le 13 Janvier 2019.

Thompson, C. (2007). *The See-Through CEO*. En ligne <https://www.wired.com/2007/04/wired40-ceo/>, consulté le 23 février 2020.

Unilever. (2017). *Report shows a third of consumers prefer sustainable brands*. En ligne <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html>, consulté le 1 mars 2020.

Valor, C. (2008). Can Consumers Buy Responsibly? Analysis and Solutions for Market Failures. *Journal of Consumer Policy*, 31(3), 315-326. <https://doi.org/10.1007/s10603-008-9070-9>.

- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2008). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9812-2>.
- Vogel, D. (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19-45.
- Vollero, A., Palazzo, M., Siano, A., & Sardanelli, D. (2018). Managing CSR communication. *The TQM Journal*, 30(5), 621-637. <https://doi.org/10.1108/tqm-11-2017-0131>.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>.
- Yoo, C., & MacInnis, D. (2005). The brand attitude formation process of emotional and informational ads. *Journal of Business Research*, 58(10), 1397-1406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.011>.
- 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.
- Zaiem, I. (2005). Le comportement écologique du consommateur. *La Revue des Sciences de Gestion*, 75(4), 114-115. <https://doi.org/10.3917/rsg.214.0075>.

