LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES COMME BOUCLIER DE PROTECTION POUR UNE ENTREPRISE QUI EST FACE A UNE CRISE?

Promoteur :

Valérie Swaen

Mémoire -recherche présenté par Astrid Léonard

en vue de l'obtention du titre de

Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

Tout d'abord, je tiens à remercier ma Promotrice le professeur Swaen qui m'a encadré pour la réalisation de mon mémoire en me donnant beaucoup de conseils avisés et de recommandations.

Ensuite, je voudrais remercier Guillaume ainsi que Marie Delacre qui m'ont fait découvrir le monde des statistiques.

Je remercie également Valerie Henrotte qui a fait un magnifique travail de relecture.

De plus, je voudrais remercier mon papa qui m'a énormément soutenue pendant toute cette période.

Finalement, je remercie toute ma famille et mes amis qui ont contribué de près ou de loin à ce que je garde le moral pendant cette période.

Table des matières

Introduction **1**

Première partie : Cadre théorique **5**

Chapitre 1 : La RSE **6**

1.1 Définition de la RSE **6**

1.1.1 La RSE définie par l'ISO et la commission européenne 6

1.1.2 La RSE définie dans la littérature scientifique 10

1.1.3 L'histoire de la RSE 11

1.1.4 Les parties prenantes 12

1.1.5 La réputation d'entreprise 13

1.1.6 La performance financière et RSE 15

1.1.7 Les consommateurs face à la RSE 16

1.2 Les pièges de la communication RSE **17**

1.2.1 Les médias 17

1.2.2 La crédibilité de l'entreprise 18

1.2.3 Le traitement de la source d'information 18

Chapitre 2 : La communication RSE en temps de crise **21**

2.1 Concept et définition **21**

2.1.1 Une crise 21

2.1.2 Une crise RSE 21

2.2 Les types de déclenchement **22**

2.3 L'entreprise se défend en temps de crise **24**

Chapitre 3 : Les stratégies de communication RSE, proactive ou réactive à la crise **28**

3.1 La stratégie proactive **29**

3.2 La stratégie réactive **29**

3.3 La meilleure stratégie d'après la littérature : proactive ou réactive ? **30**

3.4 Évaluation des réactions du consommateur pour le choix de la stratégie RSE **31**

3.4.1 L'attribution de motivation 32

3.4.2 La réputation de l'entreprise 34

3.4.3 L'hypocrisie 40

Deuxième partie : Expérimentation 42

Chapitre 4 : Mon étude 43

4.1 Thème retenu 43

4.1.1 1er Facteur : Stratégie RSE proactive ou réactive à une crise 43

4.1.2 2ème Facteur : Thème de la campagne marketing RSE (CRM) lié ou non à la crise 44

4.1.3. Ma contribution 45

4.2 Formulation des hypothèses 45

4.2.1 Hypothèse 1 46

4.2.2 Hypothèse 2 47

4.2.3 Hypothèse 3 48

4.2.4 Hypothèse 4 49

4.2.5 Hypothèse 5 50

Chapitre 5 : Méthodologie 51

5.1 Design de la recherche 51

5.2 Variables indépendantes 52

5.3 Variables dépendantes 52

Chapitre 6 : Pré-test et variables 54

6.1 Qualité des échelles de mesures pour le pré-test 54

6.2 Variables utilisées dans le test 54

6.3 Réécriture du pré-test 58

6.4 Pré-test n°2 59

6.5 Collecte de données finale 59

Chapitre 7 : Résultats de la recherche 60

7.1 Profil des groupes de répondants 60

7.2 Résultat Hypothèse 1 62

7.3 Résultats hypothèse 2 63

7.3.1 H2A : attitudes 63

7.3.2 H2B : confiance 66

7.3.3 Conclusion 67

7.4 Résultats hypothèse 3 67
7.4.1 H3A : attitudes 67
7.4.2 H3B : confiance 68
7.4.3 Conclusion 68
7.5 Résultats hypothèse 4 70
7.5.1 H4A : attitudes 70
7.5.2 H4B : confiance 71
7.6 Résultats hypothèse 5 73

Conclusion 77

Bibliographie 82

Annexes 99
Annexe 1 : Définitions supplémentaires du concept de RSE 99
Annexe 2 : L'influence de la RSE sur la performance financière 100
Annexe 3 : Mon questionnaire ..... Error! Bookmark not defined.
Condition 1 102
Condition 2 111
Condition 3 112
Condition 4 113
Annexe 4 : Analyse factorielle sur échantillon 33 personnes. 114
Annexe 5 : Résultat de l'analyse SPSS pour la variable attitude avant et après la crise (hypothese 1) 119
Annexe 6 : Résumé des résultats des hypothèses 121

Introduction

En avril dernier, la *Louvain School of Management* organisait un « *business game* » orienté sur la RSE (LSMCup). Ce *business game* consistait, entre autres, à trouver des idées innovantes pour les entreprises, tout en y ajoutant cette dimension RSE. Qu'est-ce que cette RSE qui semble au centre des préoccupations du *management* d'entreprise, et pourquoi est-elle si importante ?

Il est vrai que, depuis quelques années, nous entendons beaucoup parler de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ce terme signifie que les entreprises vont au-delà de leur devoir économique en agissant également sur des dimensions sociales et environnementales. De ce fait, la RSE est liée au monde de l'entreprise et à sa gestion.

La littérature a majoritairement conclu que les entreprises devront intégrer des principes de durabilité (RSE) dans leur stratégie d'entreprise et dans leur processus d'entreprise (Gao 2006). En effet, la responsabilité d'entreprise affecte sa profitabilité, et devrait donc être traitée comme un actif stratégique (Elkington 1997 ; Johnson et Scholies 1993 ; Grant 1997). Ces auteurs expliquent l'avantage concurrentiel que peut avoir la RSE, qui fait partie intégrante de la performance globale de l'entreprise. En effet, les consommateurs sont de plus en plus intéressés par le comportement de l'entreprise en ce qui concerne leurs activités sociales.

Ce matin, nous avons lu sur Instagram (réseau social) que la créatrice de mode Stella McCartney s'indignait du traitement réservé aux montons utilisés comme matière dans ses vêtements. Suite à la révélation de la PETA, Stella McCartney, connue pour sa marque inoffensive envers le traitement des animaux, a décidé de casser le contrat avec le fournisseur mis en cause dans le scandale des moutons. De telles situations sont observables tous les jours : les médias pointent du doigt l'activité irresponsable de certaines entreprises. Dans cet exemple, Stella a répondu immédiatement et de manière

forte à cette crise, tandis que Patagonia, touché également, a répondu de manière très différente[1].

En effet, nous observons quotidiennement que les médias sont partout et que tout peut se transmettre très vite dans le monde. De plus, tout un chacun peut, aujourd'hui, communiquer de l'information via les réseaux sociaux. Comme nous l'avons vu, les entreprises ne sont pas en reste et nous remarquons qu'un bon nombre d'entre elles communiquent sur leurs bonnes actions et les mettent en avant pour les consommateurs.

Par conséquent, le *challenge* de la communication d'entreprise se transforme peu à peu (Dakins, Lewis 2003). En effet, par l'intermédiaire des médias actuels, une réputation d'entreprise peut être mise à mal en quelques instants. Chaque faux pas d'entreprise, qu'il soit lié à la RSE ou non, peut donc très vite être connu de tous.

De nombreuses crises touchent les entreprises. Afin de garder une bonne image aux yeux de leurs parties prenantes, les entreprises tentent donc de réparer les dégâts de cette crise. Pour ce faire, il existe plusieurs stratégies ; celle que nous allons étudier dans ce travail est la communication RSE. Werther et Chandler (2005) le disent clairement : les stratégies des multinationales reposent sur leur marque et donc leur image, et lorsque leur image est mise à mal, elles utilisent la RSE comme assurance. Elles espèrent, en mettant en avant leurs bonnes pratiques RSE, atténuer les effets négatifs d'une crise.

En effet, les crises sont des moments difficiles pour les entreprises et peuvent avoir de lourdes conséquences. Par conséquent, celles-ci doivent prendre en compte **les réactions des consommateurs** lorsqu'elles décident de contrer une crise.

---

[1] En ligne sur <http://fashionista.com/2015/08/stella-mccartney-peta-wool>, consulté le 15 août 2015.

Notre intérêt pour la RSE a vu le jour suite à la multiplication des communications RSE ainsi qu'à la visibilité médiatique accordée à une entreprise qui fait face à une crise RSE. Suite à cela, nous nous sommes posée la question : existe-t-il une stratégie optimale pour minimiser l'impact d'une crise RSE ? Si non, pourquoi une telle stratégie n'a-t-elle pas été établie ?

Afin de répondre à ces questions, nous essaierons de comprendre les limites respectives des stratégies existantes et nous tenterons alors d'établir une stratégie « optimale ». Cependant, chaque entreprise et chaque crise sont différentes : les *managers* de crise doivent donc faire attention au contexte dans lequel ils se situent, afin de répondre à la crise de manière pertinente. Même s'il ne semble pas y avoir de solution universelle, il y a cependant certaines tendances qu'il convient de suivre si l'entreprise veut conserver une bonne image suite à l'ébranlement de la marque dans une crise. Dans notre cas, nous nous intéresserons particulièrement aux limites et avantages de la stratégie proactive (le fait de communiquer sa RSE avant que la crise n'arrive) et de la stratégie réactive (le fait de communiquer sa RSE après que la crise arrive). Nous voulons comprendre laquelle de ces stratégies mène aux meilleures attitudes du consommateur envers l'entreprise.

De plus, nous nous intéressons également à la communication d'une campagne marketing RSE en elle-même, autrement dit le « *Cause Related Marketing* » (CRM). Le CRM est une campagne marketing qui se base non pas sur le produit de l'entreprise, mais sur ses activités RSE. Nous voulons savoir si cette communication RSE est plus bénéfique à une entreprise lorsque le thème de la campagne est lié au thème de la crise subie par l'entreprise – ou non.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons suivi la réflexion suivante :

Comment les consommateurs réagissent-ils lors qu'ils ont connaissance qu'une entreprise fait face à une crise RSE ? Les consommateurs perçoivent-ils positivement le fait que l'entreprise utilise la RSE pour contrer une crise RSE ? Le niveau de perception du consommateur diminue-t-il lorsqu'il est confronté à une communication RSE

promouvant les bonnes actions d'une entreprise, alors que celle-ci fait face à une crise RSE ?

Dans la première partie, nous commencerons par définir la RSE en détail. En effet, ce concept est fortement utilisé dans la littérature, mais aucune définition propre ne lui est attribuée. Ensuite, nous étudierons la communication RSE en temps de crise. Enfin, nous montrerons les avantages et inconvénients de la stratégie de communication RSE proactive et de la stratégie réactive.

Dans la deuxième partie, nous nous appuierons sur cette base théorique pour réaliser une étude pratique afin de définir la stratégie optimale de communication RSE dans le cas de notre mise en situation. Nous tenterons de comprendre les réactions du consommateur face à la stratégie proactive ou réactive, en fonction du lien de la RSE avec la crise produite.

Nous réaliserons une enquête pour répondre à nos hypothèses concernant quelques stratégies, afin de savoir lesquelles sont les meilleures, dans quel cas et dans quel contexte d'entreprise.

Nous conclurons notre étude en incluant les implications managériales, les limites et les pistes pour de futures recherches.

Première partie : Cadre théorique

Chapitre 1 : La RSE

1.1 Définition de la RSE

Dans cette partie, nous allons parcourir différentes définitions existantes de la RSE.

Ensuite, nous verrons que les entreprises s'intéressent à la RSE car il existerait une corrélation positive entre la performance financière de l'entreprise et sa performance RSE.

Le point suivant abordera le fait que les consommateurs sont parfois sceptiques vis-à-vis des motivations qui poussent les entreprises à faire de la RSE.

En conséquence, nous verrons que l'entreprise devra faire attention lorsqu'elle communiquera sa RSE aux consommateurs, pour éviter ce scepticisme.

1.1.1 La RSE définie par l'ISO et la commission européenne

Dans un premier temps, pour définir la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), nous utiliserons les définitions actuelles que l'on peut trouver facilement en cherchant ce terme dans un moteur de recherche.

Dans nos recherches, nous avons trouvé deux organismes dont les définitions semblent particulièrement intéressantes : l'ISO et la commission européenne. Nous les reproduisons ci-dessous.

L'ISO

L'ISO est un producteur mondial de norme internationale d'application volontaire et se définit tel que ceci sur son site Internet : « Nous sommes une organisation non gouvernementale, sans but lucratif, composée de 163 membres qui sont les organismes

nationaux de normalisation de 166 pays. Notre Secrétariat central est basé à Genève, en Suisse.[1] »

C'est cet organisme qui a produit l'ISO 26OOO sur la responsabilité sociétale.

Notons que l'ISO 26000 est une ligne directrice, *guideline* en anglais.

Une ligne directrice est une règle qui montre comment quelque chose doit être fait. Dans le domaine de la politique, on dit que c'est une indication qui est donnée sur la conduite à adopter dans le domaine couvert par la ligne directrice.

Sachant que la norme produite par l'ISO est longuement expliquée à travers les 7 articles qui la composent, nous préférons utiliser un schéma qui mentionne les 7 thèmes que la norme exploite en ce qui concerne la RSE.

Le schéma provient d'un PDF produit par l'ISO lui-même[2].

---

[1] ISO « À propos de l'ISO ». En ligne sur <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm>, consulté le 23 juin 2015.

[2] ISO 26000. 2010 « Social Responsability ». Discovering ISO 26000. En ligne sur <http://www.iso.org/sites/iso26000launch/documents/Discovering_ISO.pdf>, consulté le 1 Juillet 2015.

Responsabilité sociétale : Les 7 questions centrales

TABLEAU 1 : LES 7 THÈMES DE LA RSE SELON L' ORGANIZATION INTERNATIONAL DE NORMALIZATION © ISO, 2010

Le site Internet « RFcomptable » résume l'ISO 26000 de cette façon[1] :

« La norme internationale ISO 26000 définit la responsabilité sociétale d'une organisation comme sa responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;

[1] RF Comptable. « Mettre en place une politique RSE avec la norme ISO 6000 ». En ligne sur <http://rfcomptable.grouperf.com/article/0399/ms/rfcompms0399_1239935.html>, consulté le 1 juillet 2015.

- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Cette définition établit donc un lien explicite entre responsabilité sociétale et développement durable. »

La commission européenne

La commission européenne a donné une première définition de la RSE en 2006.

Par la suite, en 2011, une nouvelle communication de la commission présente une nouvelle définition[1] :

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

- à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ;
- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer. »

Nous comprenons bien que ni la norme ISO 26000 ni la commission européenne n'obligent l'entreprise à être socialement responsable. En définissant la RSE, elles ne

[1] Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, Bruxelles, le 07/11/2012, p7. En ligne sur http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Communication_du_25_octobre_2011_de_la_Commission_europeenne_sur_la_RSE_cle434613.pdf, consulté le 1 Juillet 2015.

font que suggérer aux entreprises de s'orienter dans cette voie. En aucun cas n'est-ce donc là une obligation vis-à-vis des entreprises. C'est une ligne de conduite.

1.1.2 La RSE définie dans la littérature scientifique

Dans un second temps, nous nous concentrerons sur les définitions de responsabilité sociétale qui sont présentent dans la littérature scientifique.

Cependant, comme Márquez et Fombrun (2005) le soulignent, les critères qui délimitent la responsabilité des entreprises manquent d'unité. En effet, il existe beaucoup de définitions différentes de la RSE. Nous avons donc repris en annexe[1] une liste de définitions RSE, retenue par Swaen et Chumpitaz en 2008.

Au sein de la littérature scientifique, nous nous intéresserons aux définitions qui expriment un avis similaire à celui de Capriotti, à savoir, par exemple, le fait qu'une entreprise doive aller au-delà de son rôle purement économique et assumer également une responsabilité d'ordre social.

Orgueil et Ferrell (2006) définissent la responsabilité sociétale des entreprises comme une obligation pour l'entreprise d'exercer un impact positif et de minimiser ses effets/impacts négatifs sur la société.

Pour finir, Mohr, Webb et Harris (2001) définissent la RSE comme suit : la RSE est l'engagement d'une entreprise qui veut diminuer, voire éliminer, ses effets négatifs et augmenter, dans le long terme, l'impact des bénéfices qu'elle peut apporter à une société.

Nous constatons que, pour chaque définition de la RSE, certaines caractéristiques se démarquent par leur récurrence.

Sur base de l'article écrit par Souto et Belén Fernández-Feijóo (2009), nous allons passer en revue certaines caractéristiques essentielles qui se rapportent au concept de RSE :

---

[1] Cfr. Annexe 1 : Définitions supplémentaires du concept de RSE, page100.

- Différents acteurs entrent en jeu, tels que les parties prenantes (terme défini par la suite[1]).

  Notons que les motivations de l'entreprise et de ces dernières peuvent être différentes. En effet, les parties prenantes sont directement concernées par les actions RSE d'une entreprise. Par exemple, des actions RSE peuvent être menées suite à leur demande ou peuvent les concerner directement.
- La RSE implique l'élaboration de stratégies, il y a donc bien une dimension stratégique qui est liée à la RSE.

  Mener des activités RSE n'est pas simple : il faut organiser la RSE. L'entreprise doit donc savoir quoi faire et, surtout, comment le faire. Une stratégie d'implémentation de RSE est donc inévitable.
- L'entreprise doit être stratégique dans son choix d'activité RSE pour bien adapter celle-ci à son environnement, sa culture, etc.

  Chaque firme est différente et doit donc faire attention à différents facteurs lorsqu'elle met une stratégie RSE en place. En effet, les causes qu'elles supportent par des activités RSE sont personnelles. Il n'y a pas de schéma expliquant à l'entreprise comment être responsable : la RSE dépend et est propre à chaque entreprise.

1.1.3 L'histoire de la RSE

Avant le développement des définitions présentées dans la partie précédente, le concept de RSE a parcouru un long chemin. En effet, depuis les années 1950, la RSE est au centre des discussions proposées par plusieurs auteurs (Bowen, 1953 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Martinet et Reynaud, 2001 ; Carrol, 1979).

Selon Igalens et Benraiss, le premier auteur qui a présenté la responsabilité sociétale comme quelque chose allant au-delà de la responsabilité financière et économique d'une entreprise est Howard R. Bowen. L'ouvrage dans lequel ce dernier explique le concept se nomme « *Social Responsibilities of the Business man* ». Dans ce livre, publié en 1953,

[1] Cfr. section 1.1.4 Les parties prenantes, page 12.

Bowen fait part de sa volonté d'imposer l'audit social dans toutes les entreprises et par là forcer les entreprises à suivre sa vision du concept.

Lorsque nous abordons les débuts du concept de RSE, nous ne pouvons pas ne pas mentionner l'auteur Caroll. En effet, sa description du concept est toujours d'actualité. Caroll (1979) explique que la RSE recouvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires de la société vis-à-vis des organisations, à un moment donné dans le temps.

En comparant cette dernière définition avec les autres définitions rapportées ci-dessus, nous comprenons que la RSE va au-delà d'une responsabilité économique. L'entreprise peut donc se lancer dans des domaines sociaux, environnementaux, etc. afin d'apporter quelque chose en plus aux parties prenantes ou de répondre à leurs attentes.

1.1.4 Les parties prenantes

« *Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the activities of an organization.* [1] »

« Tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des activités d'une organisation »

Cette définition provient du livre qu'a écrit Freeman en 1984 « *Strategic management: A stakeholder approach* ». Elle a été largement retenue dans la littérature.

La RSE et les parties prenantes sont deux termes que la littérature utilise et traite souvent ensemble. La RSE affecte les parties prenantes d'une manière ou d'une autre et vice-versa.

Salomon (2005) nous explique bien cette relation qui existe entre ces deux concepts : la responsabilité sociale des entreprises concerne la définition de normes et de valeurs qui ne s'adressent pas seulement aux salariés de l'entreprise, mais à bien d'autres acteurs de son environnement, comme les citoyens-consommateurs et les acteurs politiques.

[1] Freeman, 1984, p. 46 ; Freeman et al., 2007, p. 6 dans James A. Stieb 2009.

Lorsque l'auteur parle d'« autres acteurs » dans sa définition, il s'agit bien des parties prenantes.

Les parties prenantes sont tous les acteurs qui ont un lien avec l'entreprise. Nous pouvons citer comme parties prenantes d'une entreprise : ses actionnaires, ses consommateurs, ses employés, ses fournisseurs, etc.

Si les entreprises s'adonnent à des activités RSE, c'est dans le but de provoquer une réaction dans le chef de ses parties prenantes. De fait, de nombreuses entreprises embrassent un programme de responsabilité sociale des entreprises comme un moyen de promouvoir des politiques et des actions socialement responsables, ainsi que de répondre efficacement aux demandes des parties prenantes (Maignan et Farrell, 2004).

Des études révèlent que la RSE est de plus en plus appréciée et demandée par les parties prenantes, qui voient la RSE comme une représentation du comportement civique des entreprises. La RSE influence l'évaluation des entreprises par les parties prenantes (Capriotti, 2007).

1.1.5 La réputation d'entreprise

Puisque, dans ce mémoire, nous allons faire des liens entre la RSE et la réputation d'entreprise, il nous semble judicieux de définir ce terme.

Selon Wartick (1992), la réputation est l'évaluation que donnent les parties prenantes à l'entreprise. Celles-ci regardent la manière dont l'entreprise agit et répond à leurs demandes et attentes. La réputation se construit donc dans le temps, suite à l'évaluation par les parties prenantes des comportements passés de l'entreprise.

Selon Gardberg et Fombrun (2002), la réputation d'une entreprise est une représentation collective qui se crée sur ses actions passées et sur les résultats qu'elle a pu fournir, lorsque ceux-ci ont de valeur aux yeux des parties prenantes. Quand nous parlerons de réputation, nous parlerons donc bien des actions qui ont de la valeur et de l'importance aux yeux des parties prenantes. La suite de l'explication de la réputation d'entreprise continue comme suit (Du, Bhattacharya et Sen, 2010) : « La réputation

d'entreprise englobe différentes dimensions, telles que la qualité du produit, l'innovation, l'investissement, la valeur, la gestion des personnes et la RSE. »

Nous savons que Schnietz and Epstein (2005) ont trouvé des preuves qui expliquent que la RSE contribue à la réputation de la firme en ce qui concerne sa responsabilité sociale. La réputation peut protéger la firme, par exemple, d'une diminution de conséquences négatives perçues pendant les crises.

Dans le même sens, Smith (2013), cité dans Jansses, Sen, Bhattacharya (2015), dit qu'une conséquence importante de l'engagement en RSE est l'amélioration de la réputation**.**

La réputation est importante pour les entreprises. Celles-ci communiquent donc de plus en plus au sujet de leur activités RSE, qui illustrent leur « engagement à minimiser ou éliminer tout effet néfaste et à maximiser à long terme les effets bénéfiques sur la société. » (Mohr et al., 2001, p. 47)

Cependant, comme nous l'avons vu, chaque stratégie RSE est différente et toutes ne mènent pas au même résultat. En effet, la RSE peut être parfois mal perçue par les parties prenantes (elles peuvent, par exemple, être suspicieuses des motivations derrière la stratégie RSE de l'entreprise). Ce thème sera longuement traité dans les parties suivantes.

De plus, nous pouvons ajouter que, de nos jours, de nombreux moyens sont mis à disposition des entreprises pour communiquer leurs activités RSE. Les parties prenantes utilisent les mêmes moyens de communication pour faire entendre leurs voix.

La croissance de la couverture des médias de masse, des groupes agressifs de défense des consommateurs, de la hausse du nombre de sites Web *anti-corporate* (par exemple, <www.wikileaks.org>, <www.macrumors.com>, <www.hobb.org>), et des films populaires documentaires (par exemple, *Super Size Me* [2004], *Enron: The Smartest Guys*

in the Room [2005]) sont des moyens de communication qui révèlent les pratiques de l'entreprise apparaissant socialement irresponsable (Wagner, Lutz et Weitz, 2009).

1.1.6 La performance financière et RSE

Notre but est de mieux comprendre les raisons qui lient les entreprises à la RSE. Nous avons retenu l'article d'Ellen et al. pour lister les facteurs qui poussent les entreprises à faire de la RSE.

Dans leur article, Ellen, Webb et Mohr (2006) reprennent les trois principales motivations qui poussent les entreprises à faire de la RSE. Ce groupement des trois motivations est le fruit du travail de Swanson. Les auteurs expliquent que les entreprises font de la RSE dans un but économique, pour des raisons d'obligations positives et pour des raisons d'obligations négatives. Les obligations positives représentent l'investissement de l'entreprise pour le bien des autres. Les obligations négatives sont décrites par l'auteur comme étant le devoir de répondre aux attentes des parties prenantes.

Le premier de ces facteurs demande plus d'explications. Puisqu'il est de nature économique, nous allons analyser le rapport entre la RSE et l'économie d'une entreprise. Notons que l'économie d'une entreprise est en grande partie liée à sa performance financière, nous parlerons donc essentiellement de performance financière dans cette partie.

De nombreuses études ont été réalisées pour comprendre le lien entre la RSE et la performance financière. En effet, les entreprises veulent savoir si faire des actions RSE apportera une amélioration de leur performance financière, c'est-à-dire si, malgré le prix des activités RSE, elles leur seront économiquement favorables sur le long terme.

Dans la littérature, il y a énormément d'informations sur ce lien entre RSE et performance financière. Toutes ces études tentent de savoir si faire de la RSE a un impact positif – ou non – sur la performance financière de l'entreprise.

La majorité des études montrent une corrélation positive entre la RSE et les différents indicateurs de performance financière. Néanmoins, de nombreuses autres études démontrent une absence de corrélation, voire même une corrélation négative (Heal 2008 et Vogel 2005). Cependant, le plus gros travail qui a été réalisé dans ce domaine est celui de Margolis, Elfenbein et Walsh (2005). Ces auteurs ont menés leur recherche sur une période de 35 ans et ont relevés 192 effets dans 167 pays différents. Ils ont pu conclure à un impact légèrement positif de la performance RSE sur la performance financière d'une entreprise.

Souto et Belén Fernández-Feijóon (2009) ont analysés les différentes tendances qui se distinguent lorsque l'on essaie de répondre à cette question. Leur tableau est à retrouver en annexe[1].

1.1.7 Les consommateurs face à la RSE

Notons que tous les consommateurs n'ont pas la même perception des efforts réalisés par les entreprises au niveau RSE. De fait, leurs perceptions peuvent être influencées par leur aspiration sociale, la congruence entre la société et le consommateur, le lien entre la cause et l'entreprise, l'affinité que porte le consommateur à la cause soutenue, les motifs perçus par le consommateur derrière les efforts RSE ainsi que le moment choisi pour faire ces efforts (Sana-ur-Rehman Sheikh et Rian Beise-Zee, 2011).

Il n'y a donc pas une seule réaction systématique du consommateur envers les efforts RSE d'une entreprise. Chaque consommateur est différent et percevra à sa façon la communication RSE qui lui est présentée.

Par exemple, les consommateurs sont plus soupçonneux envers les entreprises de certaines industries (par exemple le tabac, l'huile, etc.), ce qui peut poser un défi important pour leur communication RSE (Bhattacharya et Sen, 2004 ; Yoon et al., 2006). Si les consommateurs ne font pas confiance à l'industrie, l'impact de sa RSE sera négatif, surtout si le lien entre l'industrie et la RSE semble improbable.

---

[1] Cfr. Annexe 2 : L'influence de la RSE sur la performance financière, page 101.

1.2 Les pièges de la communication RSE

Nous l'avons vu, une bonne communication RSE doit être stratégique.

En effet, lorsque le consommateur est confronté aux informations RSE d'une entreprise, il a l'opportunité de s'interroger sur les motivations de celle-ci à faire de la RSE, en particulier lorsqu'elle publie ses efforts (Webb et Mohr, 1998). Cette interrogation peut mener au scepticisme.

De plus, la recherche académique indique que les consommateurs ont tendance à être de plus en plus critiques et sceptiques quant aux influences des commerçants (Eisend, 2004).

Pour réduire ce scepticisme, les entreprises doivent éviter les pièges de la communication RSE.

Nous allons faire la liste des différents facteurs qui peuvent influencer la bonne réception de cette communication ou, au contraire, induire du scepticisme.

1.2.1 Les médias

Les consommateurs ont tendance à accorder plus de confiance aux informations venant de médias neutres plutôt que de médias directement contrôlés par l'entreprise (Du, Bhattacharya et Sen 2010). En effet, les individus sont souvent plus critiques envers les messages provenant de sources qu'ils estiment être biaisées ou intéressées (Wiener et al., 1990).

Les sources perçues comme biaisées par les consommateurs sont les sources provenant de l'entreprise elle-même. En effet, celle-ci peut mentir ou arrondir les angles en sa faveur lorsqu'elle communique sa RSE vers ses parties prenantes. Le consommateur est plus disposé à un compromis entre la contrôlabilité et la crédibilité de la communication RSE ; moins le communicateur est contrôlable, plus il est crédible, et vice versa (Du, Bhattacharya et Sen, 2010).

Puisque les consommateurs s'orientent plutôt vers des informations provenant de sources neutres, l'entreprise dépend de ce que rapportent les médias sur elle. En effet, les médias sont la source la plus légitime en matière de réduction d'asymétrie pour les parties prenantes (MC Williams & Siegel, 2001 ; Siegel & Vitaliano, 2007).

1.2.2 La crédibilité de l'entreprise

Les informations RSE d'une entreprise peuvent être perçues très différemment. Une entreprise bénéficiant d'une bonne réputation pourra jouir d'un meilleur retour sur ses actions RSE parce qu'elles sont perçues comme ayant une grande crédibilité.

Nous pouvons donc déduire que le fait d'avoir une bonne crédibilité entre en jeux dans la communication de sa RSE. La mauvaise crédibilité aura tendance à rendre sceptique les parties prenantes sur les actions menées par cette entreprise.

1.2.3 Le traitement de la source d'information

Nous allons nous intéresser aux médias qui communiquent la RSE des entreprises. Il y a différents moyens de communiquer via les médias. En effet, il existe une variété de canaux de communications par lesquels l'information concernant les activités RSE d'une entreprise peut être diffusée et donc atteindre les parties prenantes de la société qui communique.

Une entreprise peut communiquer ses activités RSE à travers des documents officiels (comme un rapport annuel de responsabilité d'entreprise, des communiqués de presse, une section de son site officiel d'entreprise consacré à la RSE, etc.). L'entreprise peut aussi utiliser des publicités télévisées, des publicités de magazines, des panneaux ou emballages de produits pour communiquer ses initiatives en matière de RSE d'entreprise (Du, Bhattacharya et Sen, 2010). Une autre communication que peut utiliser l'entreprise est le « *Cause Related Marketing* » (CRM), concept que nous utiliserons par la suite. Ce « marketing lié à une cause » fait partie de la RSE d'une entreprise. En effet, c'est un type de programme RSE dans lequel une entreprise s'engage à faire un don au profit d'une cause d'un montant proportionnel aux ventes qu'elle a effectuées pendant une période donnée (Kotler et Lee, 2006). L'entreprise se lie donc à une cause lors de sa

campagne marketing et, pour chaque achat du consommateur, aide financièrement la cause mise en valeur par cette campagne. Nous pouvons citer la définition suivante : « l'alliance générale entre des entreprises et des causes à but non lucratif qui fournissent ensemble des ressources et du financement pour aborder les questions sociales et en même temps les objectifs de marketing des entreprises » (Cui et al., 2003 , p. 310). De plus, beaucoup d'auteurs ont écrit que le fait de supporter une cause spécifique dans un but promotionnel ou de faire du « *Cause Related Marketing* » est, de nos jours, devenu une pratique largement étendue (Brink et al., 2006 ; Mohr et al., 2001; Nan and Heo, 2007; Singh et al., 2009; Polonsky and Speed, 2001).

Ces différents types de canaux de communication sont des médias directement gérés par l'entreprise, donc l'information donnée aux parties prenantes est contrôlée par l'entreprise elle-même.

En contrepoint de cette communication RSE contrôlée par les canaux de l'entreprise, le nombre de communicateurs extérieurs est important et en croissance (par exemple les médias, les clients, les groupes de suivi, les consommateurs à travers des forums ou des blogs) et ne sont pas entièrement contrôlés par l'entreprise (Du, Bhattacharya et Sen, 2010).

De même que l'entreprise communique sur elle-même, des médias extérieurs vont également communiquer sur elle. Les médias non contrôlés par l'entreprise sont appelés « externes » ou « neutres ».

La plupart des consommateurs attendent des informations plus crédibles de la part de ces sources tierces : ils ont tendance à être critiques et sceptiques envers les messages provenant de sources contrôlées par l'entreprise (Bhattacharya et Sen 2003 ; Eisend 2003 ; Mohr et al. 2001 ; Obermiller et Spangenberg, 2000).

La source utilisée pour communiquer la RSE aura donc un impact différent sur les parties prenantes.

En d'autres mots, lorsque les consommateurs reçoivent une communication RSE exposée par un tiers, ils ne pensent pas à la possibilité de persuasion. Par conséquent, ils

n’utilisent pas la reconnaissance de la persuasion et sont donc plus susceptibles d'être persuadés (Vanhamme, Swaen, Berenset Janssen, 2014).

Chapitre 2 : La communication RSE en temps de crise

Maintenant que nous connaissons les points importants sur lesquels l'entreprise doit travailler pour bien communiquer ses activités RSE, nous allons passer au débat principal qui va animer notre mémoire : à quel moment une entreprise doit-elle communiquer sa RSE lorsqu'une crise éclate ?

Nous commencerons par définir les concepts de crise et de crise RSE.

Ensuite, nous étudierons les différents types de déclenchement d'une crise RSE.

Finalement, nous analyserons les différents mécanismes de défense que peuvent appliquer les entreprises.

2.1 Concept et définition

Avant de poursuivre notre raisonnement, il nous semble indispensable de bien définir le terme de crise et de crise RSE. En effet, quand nous parlerons de ces concepts, c'est aux définitions ci-dessous que nous nous référerons.

2.1.1 Une crise

Pour définir ce terme, nous apportons une définition trouvée dans la littérature et plus précisément dans le texte de Shrivastava, Mitroff, Miller et Miglani (1988, p. 286) : **«** Une crise est un événement développé par des processus complexes, qui provoque des dommages étendus. »

2.1.2 Une crise RSE

C'est dans l'article de Sohn et Weaver Lariscy (2012) que sont exposées les crises de RSE et de CA (*Corporate Ability*). Cependant, la définition de ces deux concepts résulte des travaux menés par Brown et Dacin (1997) qui ont analysé les sujets liés à la réputation d'entreprise. Dans notre cas, seul le concept de crise RSE nous intéresse.

Ces auteurs expliquent que la crise RSE est un événement majeur qui représente une menace pour la réputation lorsque le thème de la crise est un sujet important pour les parties prenantes. Si la crise RSE porte sur un thème qui est important pour les parties prenantes, la crise prendra de l'ampleur. De plus, la crise est liée à une responsabilité inappropriée ou inexistante perçue par les parties prenantes.

En ce qui concerne le moment où la crise survient, nous savons que, selon W. Timothy Coombs (2007), la crise est un événement qui arrive subitement et qui n'était pas prévu. La crise est une menace pour l'entreprise d'un point de vue financier, mais également pour sa réputation. Il y a donc bien un lien entre la crise que subit une entreprise et la perception qu'avaient les parties prenantes de cette entreprise.

Les parties prenantes, dont les consommateurs, sont donc une dimension à prendre en compte lorsque l'entreprise fait face à une crise. De fait, une crise d'entreprise et des accusations d'irresponsabilité sociale impactent négativement sur les attitudes des consommateurs envers la société (Ahluwalia, Brunkrant et Unnava, 2000 ; Siomkos et Kuzbard, 1994).

Les crises peuvent également être diverses : les sociétés sont vulnérables à des types illimités de crises (Pearson et Clair, 1998).

Le déclenchement d'une crise aura beaucoup de conséquences, que cela soit pour l'entreprise ou pour ses parties prenantes. Par exemple, pour Sohn et Weaver Lariscy (2012), dans la crise de RSE où la moralité et l'intégrité d'une entreprise a été contestée, sa réputation favorable passée est abaissée. Les auteurs expliquent que cet effet se produit lorsque la crise vient d'un problème de RSE.

2.2 Les types de déclenchement

Nous allons seulement aborder les déclenchements de crise provoqués par les médias. Sachant que la plupart des informations collectées par les parties prenantes sur l'entreprise proviennent des médias (W. Timothy Coombs, 2007), il nous a semblé judicieux de se concentrer sur ce thème. De plus, dans notre expérimentation, nous utiliserons ce moyen de déclenchement, en l'occurrence un journal de presse.

Les médias donnent de la visibilité aux entreprises lorsque celles-ci font face à des crises. Une exposition médiatique intense entraîne des réactions diverses. Dans cette section, notre propos cherchera donc à déterminer les circonstances dans lesquelles les entreprises reçoivent le plus d'attention médiatique et l'intensité avec laquelle celles-ci réagiront.

Les médias ont tendance à mettre l'accent sur les crises, surtout quand leur impact les rend dignes d'intérêt pour les journalistes (Heath, 1998). Cet auteur explique donc que le journaliste choisira les crises à mettre en avant dans son travail. En effet, le but du journaliste est de faire de l'audimat. En montrant dans la presse des crises spectaculaires, il fera un bon travail de journaliste.

Gaines et Ross (1997, p. 54) affirment que les sociétés avec le plus haut classement dans l'indice de la réputation des entreprises publié par Fortune sont ceux avec le plus de visibilité dans les médias. De plus, les médias sont, de loin, plus susceptibles de déclarer des accidents s'ils se produisent dans une entreprise avec un record de RSE supérieur à la moyenne (Luo, Meier, Oberholzer-Gee, 2012)**.** En effet, selon ces auteurs, si les éditeurs sont plus susceptibles de signaler des événements négatifs qui se produisent au sein d'entreprises avec un solide dossier de la performance RSE**,** c'est peut-être parce que ces événements sont plus surprenants et donc plus dignes d'intérêt.

On peut donc penser que c'est l'effet de surprise que veulent utiliser les médias lorsqu'ils mettent en avant des crises dans des entreprises de réputation très responsables. De fait, l'effet de surprise d'une crise sera plus importante dans une entreprise qui possède une très bonne image et ce parce que, avant l'exposition dans les médias, cette entreprise n'aurait jamais éveillé de tels soupçons.

De plus, les entreprises ayant un passé avec des problèmes environnementaux substantiels sont également plus susceptibles de trouver leurs faiblesses diffusées dans les nouvelles (Luo, Meier, Oberholzer-Gee, 2012). Les auteurs expliquent ainsi ce résultat : les crises concernant les entreprises qui n'ont pas une bonne réputation RSE confirment aux parties prenantes que l'entreprise n'est pas socialement responsable.

Godfrey (2005) nous apprend que les firmes les plus visibles médiatiquement sont également celles qui sont les plus vulnérables face aux crises. Elles tentent donc d'engendrer des activités RSE comme un moyen de construire un capital de réputation positif dans le cas où une crise arriverait. C'est-à-dire qu'une société très visible médiatiquement aura tendance à augmenter ses activités RSE, afin de ne pas subir de grandes crises suite à des informations divulguées dans les médias. En effet, vu que l'augmentation des activités RSE est bonne pour la réputation de l'entreprise, elle sert de moyen de défense en cas de danger médiatique[1]. En conséquence, une augmentation de l'attention des médias sera positivement associée avec une augmentation de RSE par les firmes (Zyglidopoulos SC, et al, 2011).

Il y a donc un intérêt et un inconvénient à faire de la RSE. C'est ce qu'expliquent les gestionnaires qui sont confrontés à un compromis intéressant (Luo, Meier, Oberholzer-Gee, 2012) :

- L'amélioration de la performance RSE pourrait augmenter la probabilité d'être ciblé pour la couverture médiatique (les nouvelles),
- mais en même temps la couverture médiatique peut rendre plus sympathique l'entreprise (l'assurance argument).

Une bonne gestion de la RSE nécessite, de la part des dirigeants, de prendre en compte à la fois ces deux effets.

2.3 L'entreprise se défend en temps de crise

Les crises ont un impact très important sur les entreprises. De fait, pendant une période de crise, les rapports avec les parties prenantes, l'image, la réputation, voire même l'avenir de l'entreprise est en jeu (Seeger et Ulmer, 2001). Pour cette raison, cette section sera consacrée aux différents mécanismes de défense que peuvent mettre en place les entreprises.

Utiliser la communication RSE lors d'une crise représente un type de défense légitime pour la société. Néanmoins, à trop se défendre, leurs tentatives peuvent sembler suspectes aux yeux des consommateurs et produire des effets opposés à ceux souhaités (Ashforth et Gibbs, 1990). Nous comprenons qu'en cas de crise, l'entreprise devra faire un choix quant à sa réaction et la politique à adopter pour la gérer. En effet, la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des crises concernent souvent des questions très sensibles pour la réputation et pour la viabilité de l'organisation (Pearson et Mitroff, 1993). La recherche a examiné l'impact (et la valence) des informations RSE à la fois positives et négatives. Il a été constaté que des informations RSE négatives ont des effets plus forts que les informations positives (par exemple, Sen et Bhattacharya, 2001).

Lorsqu'une crise se produit, de nombreux moyens peuvent être utilisés pour y faire face. Cependant, le management de la crise et la communication stratégique doivent convenir à la crise à laquelle la société fait face (Dutta et Pullig, 2011). En effet, chaque société et chaque crise sont différentes. Il faut donc trouver un bon moyen de gérer la crise dans son contexte, son environnement etc.

C'est dans l'article de Triki et Pundrich (2011) que nous trouvons les meilleures stratégies en ce qui concerne l'utilisation de la RSE en cas de crise. Dans cet article, les auteurs ont fait un réel travail de synthèse pour mettre en avant les différentes stratégies de gestion de crise. Nous en avons surtout retenu les façons de structurer les stratégies de Lindblom ainsi que celles de Siomkos et Shrivartara.

Lindblom (1994) développe un modèle pour répondre aux crises de type RSE. Il explique quatre possibilités de réaction d'entreprise. Le but de ces quatre actions est de diminuer les effets négatifs que subit une entreprise suite à une crise.

(1) informer les parties prenantes à propos des améliorations en termes de performance, prévues par l'organisation pour gérer l'événement ;
(2) chercher à modifier la perception des parties prenantes sur les faits ;
(3) distraire les parties prenantes du sujet en question ;
(4) changer les attentes externes par rapport à la performance de l'organisation.

L'auteur a créé cette théorie avec l'idée que l'entreprise a une légitimité à défendre. La légitimité de l'entreprise ne doit pas être remise en cause lorsque celle-ci communique en temps de crise. En effet, une entreprise acquière une légitimité pragmatique à travers des actions performantes qui démontrent « la congruence de l'entreprise avec les normes de l'environnement de la tâche » (Handelman et Arnold, 1999, p. 35). La réaction de l'entreprise face à la crise devra donc être légitime, c'est-à-dire que l'entreprise devra rester fidèle à elle-même.

Cependant, une limite à cette théorie est expliquée dans un article de Milne et Patten (2002) : de nombreuses études ont tendance à traiter « le groupes d'intervenants / parties prenantes » comme un groupe homogène de destinataires des informations du rapport annuel, et ne parviennent pas à identifier les « publics pertinents » de ces rapports (voir Pfeffer et Salancik, 1978 ; Lindblom, 1994), ou à identifier les revendications « des parties prenantes définitives » (Mitchell et al., 1997). Cela signifie que les stratégies de défense de Lindblom ne sont peut-être pas en accord et n'auront pas les mêmes effets en fonction des parties prenantes qu'elles veulent toucher. Il ne prend donc pas cette variable en compte lorsqu'il applique sa théorie.

En traitant cette théorie, nous avons fait le lien avec une autre théorie expliquée dans l'article de Vassilikopoulou (2009) qui traite de la façon dont les entreprises gèrent un problème lorsqu'elles sont face à une crise liée au produit qu'elles commercialisent. Quatre grands types de réponse ont été identifiés :

(1) Le déni : c'est lorsque la société ne veut pas accepter ses responsabilités et donc ne fait aucune action ;
(2) Le rappel involontaire ;
(3) Le rappel volontaire ;
(4) Le super effort : c'est lorsque l'entreprise s'engage immédiatement à reprendre les objets défectueux et va tenter de communiquer avec une bonne image d'elle-même.

Ces quatre réponses font l'objet des travaux de Siomkos and Shrivartara (1993 et 1989).

Nous concluons que cette modèle est très présent dans la littérature et que l'idée générale peut s'appliquer à différentes entreprises, comme par exemple celles qui font face à des crises liées à leur produit.

Chapitre 3 : Les stratégies de communication RSE, proactive ou réactive à la crise

Au chapitre précédent, nous avons parlé de différentes manières de gérer l'impact d'une crise. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à deux types de stratégies :

- Proactive : des entreprises font de la stratégie en amont de la crise.
- Réactive : des entreprises font de la stratégie en aval de la crise.

Nous voudrions approfondir ces deux types de stratégie.

Le fait de comprendre si la RSE joue un rôle plutôt de protection ou de risque pour l'entreprise en fonction du caractère proactif ou réactif de la communication nous semble très intéressant. En effet, l'entreprise peut choisir de communiquer en amont ou en aval d'une crise. Grâce à Wagner Lutz et Weitz (2009), nous comprenons que l'entreprise a le choix d'être proactive ou réactive en cas de crise.

Dans une note en bas de page de leur article, ils expliquent que les consommateurs reçoivent un *flow* continu d'information positive et négative en matière de RSE concernant les sociétés. Il est donc difficile pour ces sociétés de contrôler ce *flow*, ainsi que l'ordre des informations reçues par les consommateurs.

Cependant, lorsque les entreprises entreprennent de grandes campagnes de communication avant qu'une information négative sur leur RSE n'apparaisse, elles agissent de manière proactive face à la crise.

Une autre possibilité pour les entreprises est d'entreprendre une grande campagne de communication à la suite d'informations négatives relatées sur sa RSE. Cette stratégie est donc réactive.

L'ordre des événements peut donc être contrôlé par l'entreprise lorsque celle-ci lance de grandes campagnes de communication.

3.1 La stratégie proactive

Pour bien comprendre cette stratégie, nous proposons la définition de Shimp (1997). Cet auteur explique que la stratégie proactive consiste à communiquer certaines informations afin de mettre en valeur une image de responsabilité sociale, et ce avant que des informations négatives ne soient diffusées concernant la RSE de l'entreprise.

Cette définition de Shimp nous semble signifier que la RSE est utilisée en prévision d'une crise. En effet, les entreprises peuvent communiquer avant qu'une crise n'éclate. De cette façon, elles agissent proactivement et en amont du problème.

Des actions de précautions peuvent être vues comme une stratégie proactive. En effet, être proactif peut également signifier le fait de comprendre les changements et donc se préparer à les affronter (Crant 2000).

3.2 La stratégie réactive

Pour bien comprendre notre perception de la stratégie de communication réactive, nous vous proposons cette définition de Murray et Vogel (1997). Ces auteurs expliquent que la stratégie réactive consiste à communiquer des informations qui protègent la réputation de l'entreprise, en réaction à la diffusion d'une action irresponsable.

Parfois, les entreprises utilisent la communication RSE comme une tactique pour renforcer leur image après qu'une crise se soit produite (Coombs, 1995).

À la place de s'occuper de la RSE en amont en cas de la crise, cette tactique est de réparer et gérer les dommages de la crise par après. La RSE est utilisée pour répondre à la crise. La gestion de la crise se fait donc par une réponse et une réaction directe suite à une crise.

3.3 La meilleure stratégie d'après la littérature : proactive ou réactive ?

D'un côté, Becker-Olsen et al. (2006) expliquent que les effets d'une stratégie RSE proactive seront perçus comme positifs grâce à leur caractère altruiste. Les attitudes des consommateurs seront plus favorables que si la stratégie avait été réactive.

De plus, Klein et Dawar (2004) et Eisingerich et al. (2011) suggèrent que la RSE offre aux entreprises une protection contre les crises (Merrin et al. 2012 ; Pashupati et al., 2002). Communiquer sa RSE avant qu'un incident ne se produise paraît donc être une stratégie de défense et de protection tout à fait valable.

En parallèle, les résultats de l'article de Walker publié en 2011 vont dans le même sens que Becker-Olsen et al. (2006) : suite à sa recherche et à son analyse, l'auteur a conclu que le fait de s'engager dans des actions proactives conduit à des attitudes plus favorables de la part des consommateurs que des actions réactives.

D'un autre côté, pour parler de la RSE en réponse à une crise, Ricks (2005) dit que, lorsqu'une entreprise réagit suite à des événements irresponsables, cela impliquera des effets négatifs pour les consommateurs et pourrait entacher une réputation qui était plutôt positive au préalable.

De plus, Lee et al. (2009) vont dans le même sens en expliquant également qu'une réponse RSE conduira à une réponse plutôt négative de la part des consommateurs.

En outre, les stratégies de communication réactive représentent une réponse à un développement de marché imprévu, et rencontrent donc un problème de motivation perçu par les receveurs de la communication : l'attention des médias, particulièrement répandue, entraînerait des conséquences négatives pour les entreprises (Shimp 1997; voir aussi Mick, Bateman, et Lutz 2009).

Il est à noter également que les attitudes à l'égard d'une entreprise, à la suite de nouveaux faits d'irresponsabilité sociale, est bien pire pour les répondants qui avaient déjà regardés une communication d'entreprise vantant une responsabilité sociale que

pour les répondants qui n'avaient pas vu une telle communication au préalable (Wagner et al., 2009).

Pour conclure, il semble que, selon la littérature, la stratégie proactive soit celle qui bénéficiera des meilleures réactions de la part des consommateurs, tandis que la stratégie réactive sera moins bien perçue. Cependant, la bonne réalisation et le bon choix entre une stratégie proactive et une stratégie réactive dépend du contexte dans lequel l'entreprise se trouve. En effet, comme expliqué ci-dessus, chaque entreprise et chaque crise est différente.

3.4 Évaluation des réactions du consommateur pour le choix de la stratégie RSE

Dans cette section, nous allons étudier les différents comportements que peuvent adopter les parties prenantes (face à des stratégies de RSE pour contrer la crise) ainsi que tenter d'en donner une explication. Nous espérons que la compréhension de ces effets nous aidera à déterminer la pertinence de l'une ou l'autre stratégie en fonction des entreprises et de leurs caractéristiques (bonne réputation, sentiment des parties prenantes, etc.).

Premièrement, nous allons aborder la motivation qu'attribuent les parties prenantes à l'entreprise lors de la mise en place d'une stratégie RSE, ainsi que les conséquences de cette attribution.

Deuxièmement, nous parlerons de l'effet de la réputation d'entreprise qui peut être positif ou négatif, et ce même si la réputation est bonne. Nous analyserons deux effets contraires suscités par cette réputation : l'effet de halo (ainsi que l'effet d'assurance) et l'effet de boomerang (ainsi que les attentes élevées).

Pour terminer, nous aborderons l'hypocrisie que peuvent ressentir les parties prenantes de la part des entreprises qui communiquent leurs actions RSE ainsi qu'une façon de la contrer.

Lorsqu'une entreprise décide de mener une stratégie RSE, tous les effets que nous allons présenter sont à prendre en compte, puisqu'ils influencent la perception des parties prenantes envers l'information RSE.

3.4.1 L'attribution de motivation

D'un côté, les activités RSE auront un impact positif sur les parties prenantes si celles-ci pensent que les activités qui ont été menées par l'entreprise ont pour seul but l'activité RSE elle-même (Bhattacharya and Sen, 2010).

En effet, lorsque l'entreprise choisit l'une ou l'autre stratégie, elle doit faire attention aux motivations qui pourraient lui être attribuées, c'est-à-dire à ce que pensent les consommateurs des motivations de l'entreprise. Dans son propre contexte, l'entreprise doit choisir la stratégie qui lui permettra d'éviter que les parties prenantes ne se posent des questions sur les buts (peut-être motivés) de l'entreprise. La recherche a montré que les entreprises ne sont récompensées pour leurs initiatives pro-sociales que lorsque les parties prenantes font « attributions intrinsèques » sur les motivations qu'a l'entreprise de s'engager dans une telle initiative (à rechercher et al., 2007). En effet, selon Bhattacharya and Sen (2010), nous observons deux réactions opposées des parties prenantes envers les activités RSE. D'une part, celles-ci peuvent faire attributions intrinsèques des motivations de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elles comprennent que l'entreprise se concentre sur le problème en lui-même. Ces motivations sont réellement centrées sur la RSE. D'autre part, elles peuvent également faire attributions extrinsèques de ces motivations, c'est-à-dire qu'elles comprennent que l'entreprise fait de la RSE pour améliorer son profit. En 1944, Heider distinguait déjà ces deux types d'attributions causales possibles.

Du point de vue des consommateurs, leur réaction est différente selon qu'ils perçoivent les motivations comme intrinsèques ou comme extrinsèques. D'une part, les motivations intrinsèques sont perçues positivement par les parties prenantes, car celles-ci perçoivent l'honnêteté derrière les pratiques RSE (Forehand and Grier 2003 ; Yoon et al. 2006). De même, Weiner and Peter (1973) expliquent également que les motivations intrinsèques induisent une transparence des motivations, et que cela améliore la sincérité

perçue par les parties prenantes. D'autre part, les parties prenantes auront un avis moins favorables et un comportement plus négatif envers les sociétés qui ont des motivations extrinsèques (Forehand and Grier, 2003; Yoon et al., 2006).

D'un autre côté, la théorie des attributions (Mathew Walker 2011) veut que, si les consommateurs se posent des questions sur les motivations d'une entreprise à faire de la RSE, ils développent une connaissance de la persuasion. Lorsque les consommateurs se rendent compte que les entreprises tentent de les persuader, ils éprouvent un certain scepticisme (Friestad et Wright 1994).

En effet, les entreprises peuvent avoir plusieurs approches lorsqu'elles font de la RSE, ce qui est perçu par les parties prenantes. Celles–ci n'attribuent plus la même croyance pour chaque politique RSE, car elles savent que les motivations derrière la RSE peuvent varier d'une entreprise à l'autre et que toutes les motivations ne sont pas altruistes. De plus, des évidences anecdotiques ont récemment suggéré que le consommateur suspecte la firme de faire du *greenwashing* (Reuters 2008) ou d'exploiter des causes (Profressive Grocer 2008). Un scepticisme accru sur les « véritables » motivations sous-jacentes d'un message persuasif inhibe son efficacité (Campbell et Kirmani, 2000 ; Holt, 2002 ; Lafferty et Goldsmith, 1999 ; Vonk, 1998, 1999).

Bien que les parties prenantes affirment vouloir connaître les bonnes actions des sociétés dans lesquelles ils sont clients, ils sont également méfiants des motifs de RSE lorsque les entreprises les promeuvent agressivement (Du, Bhattacharya et Sen, 2010).

Vanhamme et Grobben (2007) montrent que l'utilisation des allégations en matière de RSE dans la communication de crise est plus efficace pour les entreprises avec une longue histoire de RSE que pour celles avec une courte histoire de RSE, et que le scepticisme au sujet de leurs revendications est au cœur de ce phénomène. Grâce à ces deux auteurs, nous comprenons qu'une entreprise proactive jouit d'une protection très intéressante, si cela fait longtemps qu'elle pratique de la RSE. En comprenant que la RSE est ancrée dans la culture de l'entreprise, les consommateurs seront moins sceptiques face aux raisons pour lesquelles l'entreprise fait de la RSE en temps de crise. Cela

permettra donc de diminuer les attributions de motivations extrinsèques qui pourraient être reprochées à l'entreprise.

Dans la littérature, nous voyons que la motivation des entreprises à agir socialement est répartie, sur une gamme, entre une responsabilité idéaliste et une orientation stratégique (Hemingway et Maclagan, 2004). Forehand et Grier (2003) montrent que, en reconnaissant à la fois les motifs intrinsèques et extrinsèques dans sa communication RSE, une entreprise peut inhiber le scepticisme des parties prenantes et renforcer la crédibilité du message de sa RSE**.** La perception des motivations est donc un élément très important à prendre en compte lors de la mise en place d'une politique RSE, car les effets résultants de la RSE peuvent être très divergents.

En effet, les parties prenantes développent des réactions différentes selon le type de RSE, à savoir s'il est perçu comme motivé ou non. La réaction peut être bénéfique ou, au contraire, néfaste pour l'entreprise qui s'adonne à des activités RSE.

Le choix entre la stratégie réactive et proactive devra donc prendre en compte le fait que les parties prenantes perçoivent de plus en plus de motivations extrinsèques qui poussent les entreprises à faire de la RSE. Cependant, notons que tout le monde ne perçoit pas de la même façon les actions menées par l'entreprise. Par conséquent, même s'il y a des tendances de perception négative des motivations extrinsèque, cela ne signifie pas que tout le monde percevra cette RSE négativement.

3.4.2 La réputation de l'entreprise

Lorsqu'une entreprise communique sur sa RSE, un élément important qui entre en compte dans l'évaluation de la campagne RSE par les parties prenantes est sa réputation.

En effet, nous allons voir qu'en fonction de la réputation (bonne ou mauvaise), les parties prenantes peuvent juger une campagne différemment. Dans la littérature, il est expliqué que les entreprises dotées d'une bonne réputation sont plus susceptibles d'amplifier les effets positifs de leurs communications en matière de RSE, alors que les effets positifs liés à la RSE dans le cas d'une entreprise qui a une mauvaise réputation peuvent être atténués ou peuvent même se retourner contre elle (Yoon et al. 2006). En

effet, une longue réputation de RSE réduit le risque de dommage de la marque dans une crise (lié au produit de l'entreprise), et les consommateurs ont tendance à tenir une entreprise moins responsable de la crise quand elle possède une réputation de forte RSE (Klein et Dawar, 2004). Si l'entreprise est attaquée, grâce à sa réputation antérieure positive, elle peut alors éventuellement éviter un effondrement de son image.

Donc, une bonne réputation en matière de RSE peut aider l'entreprise lorsqu'elle fait face à des critiques, comme par exemple un rappel de produit, ou lorsque les pratiques de production répréhensibles *sont dénoncées en public*, tels que l'utilisation du travail des enfants (Luo, Meier, Oberholzer-Gee, 2012). Dans ce sens, une bonne perception de la RSE d'une entreprise par les parties prenantes est, pour l'entreprise en question, un atout positif. Ainsi, l'Économiste (2008) nous explique que la RSE peut être utilisée comme une armure face aux dégâts infligés par une couverture médiatique négative ou un *boycott* des consommateurs.

Néanmoins, la bonne réputation d'une entreprise peut également avoir des effets négatifs, en fonction de la réaction des parties prenantes. Nous allons étudier en détail deux effets contraires de la bonne réputation : l'effet de halo et l'effet de boomerang.

L'article de Sohn et Weaver Lariscy (2012) résume ces deux effets contradictoires. Ces auteurs expliquent que, même si, pour l'entreprise, la réputation est un « chevalier blanc » pour se défendre en cas de crise (effet de halo), il existe également des recherches qui montrent qu'une telle réputation pourrait, à l'inverse, avoir des effets très graves sur l'entreprise (effet boomerang), en se retournant contre elle.

L'effet de halo

Cet effet se produit lorsque, suite à une politique RSE de longue date, le consommateur se confortera plus aisément dans ce qu'il sait, notamment les bonnes actions RSE passées de l'entreprise. Vanhamme et Grobben expliquent que les réactions positives provenant de l'histoire de la performance RSE sont des résultats de l'effet de halo, c'est-à-dire la projection d'une image positive de l'entreprise et, partant, la création de la crédibilité et de fiabilité auprès du grand public.

La RSE bien ancrée dans la culture d'entreprise permettra donc l'effet de halo. L'effet de halo est de se conforter dans ce que l'on sait déjà, et donc de garder une image positive, si l'image positive avait été créée en amont.

Cet effet de halo et de RSE, ancrée dans la culture et qui mènent les parties prenantes à conserver une bonne image d'entreprise en cas de crise, peuvent être le résultat de la volonté des parties prenante à réduire les dissonances.

En conséquence, l'information négative liée à la crise est susceptible d'être écartée ou rejetée (Dawar & Pillutla, 2000, pp. 217, 218 ; Dowling, 2004, pp. 23-24) car les parties prenantes ne veulent s'écarter de leur croyance à cause des effets exprimés précédemment.

Smith, Read and Lopez-Rodriguez (2010) expliquent l'effet de halo associé à la RSE comme suit : l'effet de halo se produit lorsque la connaissance du consommateur sur quelques actions RSE (par exemple, le recyclage) influence leur perception de la performance RSE liée à d'autres domaines (par exemple, une production *eco-friendly*), sur lesquels ils n'ont que peu d'information ou pas d'information du tout.

Une autre définition est donnée par Boatwright, Klara and Zhang (2008). Ils expliquent que, en marketing, il y a deux effets :

- Le premier effet est que le consommateur utilise un attribut observable pour déduire un attribut qui, lui, n'est pas observable.
- Le deuxième effet est que l'impression générale conduit à évaluer tout l'aspect de la performance.

Dans le domaine RSE, l'effet de halo conduit donc à la déduction que les pratiques RSE d'une entreprise seront perçues comme positives si auparavant une activité RSE positive a été réalisée par l'entreprise et a été portée à la connaissance du grand public, et cela même quand les domaines de RSE sont de natures différentes.

L'effet de halo suggère donc que le consommateur peut avoir tendance à extrapoler suite à la connaissance d'un petit nombre d'exemple de pratiques RSE (Smith, Read and Lopez-Rodriguez, 2010). Une fois que le consommateur s'est fait une opinion sur une

politique RSE, il aura tendance à croire que le fait suivant sera similaire. Il imagine donc une consistance dans la RSE menée par l'entreprise. Nous en déduirons que la première impression du consommateur sur la RSE est très importante pour la suite de leur perception de la RSE d'une entreprise.

Pour terminer l'explication sur l'effet de halo, nous voudrions aborder l'effet « d'assurance » de réputation. En effet, ce thème est fortement lié à l'effet de halo.

Lorsque les entreprises ont bonne réputation, elles s'attendent à ce que, dans le cas où un petit problème arriverait, l'effet de leur bonne réputation contre l'effet de l'événement négatif. Par conséquent, la RSE est également utilisée par les entreprises pour conserver une bonne image au fil du temps. Il ressort de la littérature que les entreprises avec une politique RSE supérieure à la moyenne bénéficient d'un réservoir de bonne volonté du public, ce qui est particulièrement précieux en temps de crise (Werther et Chandler, 2005 ; Peloza, 2006, cité dans Luo, Meier, Oberholzer-Gee, 2012). La RSE permet aux entreprises de se créer un capital pour faire face aux éventuelles crises. Plus ce capital est grand, moins l'entreprise sera endommagée. La RSE est donc une forme d'assurance qui protège les entreprises dans les moments difficiles (Godfrey, 2005 ; Vogel, 2005 ; Godfrey et al., 2009 ; Minor, 2011, cités dans Luo, Meier, Oberholzer-Gee 2012).

Bennett et Gabriel (2001, p. 390) disent que « une bien bonne gestion de la réputation des entreprises soigneusement entretenue peut être stockée dans le temps dans la mesure que cela est mis en réserve comme de la bonne volonté lorsque des conséquences néfastes de la mauvaise publicité apparaissent. »

La littérature existante suggère que la RSE peut apporter à une entreprise une assurance de protection sur la base du *goodwill* des consommateurs et de l'auto-identification des consommateurs avec l'entreprise. Cela peut motiver les consommateurs à soutenir une entreprise lorsqu'un incident négatif se produit (Lichtenstein, Drumwright et Braig, 2004 ; Luo et Bhattacharya, 2006 ; Sen et Bhattacharya, 2001). La RSE est donc

considérée comme un moyen pour les entreprises de se prémunir d'événements négatifs. Par exemple, les politiques de RSE peuvent réduire différents risques résultant de la perte de réputation de l'entreprise, tels que les boycotts potentiels (Smith, Read and Lopez-Rodriguez, 2010).

Cependant Smith, Read and Lopez-Rodriguez (2010) démontrent que, si la RSE a un impact positif sur la résistance des consommateurs à une information négative sur une entreprise, la protection RSE offerte est largement limitée à des informations négatives liées à la RSE. Cela signifie que la protection résultant de la RSE ne protège l'entreprise que contre des informations négatives sur la RSE, et ne la protège donc pas d'autres domaines liés à l'entreprise (par exemple financier, services, etc.) qui, eux aussi, peuvent avoir des influences négatives sur l'entreprise.

L'effet de boomerang

Au lieu de se conforter dans ce qu'il sait, le consommateur peut être d'autant plus surpris s'il se sent trahi par une information qui n'a pas de lien avec les informations qu'il connaissait préalablement. Sohn et Weaver Lariscy (2012) appellent cet effet : l'effet boomerang.

La théorie de l'EV (*Expectancy Violation*) prédit que des informations négatives sur une organisation honorable la puniront encore plus sévèrement pour le fait d'avoir transgressé les attentes des parties prenantes (l'espérance de haut niveau), par rapport à des entreprises avec une réputation neutre ou défavorable qui éveillent seulement une espérance de niveau inférieur pour les parties prenantes.

L'effet boomerang est l'effet contraire du facteur expliqué précédemment. En effet, une réputation positive, une politique RSE de longue date etc. amèneront les parties prenantes à savoir que l'entreprise fait de bonnes actions RSE. Les parties prenantes ne s'attendent donc pas à être déçues pas les entreprises qui ont une bonne réputation en RSE. Si la confiance est transgressée, les parties prenantes vont réagir très mal à une crise car elles seront surprises que l'entreprise qu'elles évaluaient comme très bonne soit impliquée dans une crise.

Pour terminer l'explication de l'effet de boomerang, nous allons brièvement aborder le thème des attentes élevés. Quand les parties prenantes ont des attentes élevées vis-à-vis d'une entreprise, cela signifie qu'elles pourraient être déçues si l'entreprise n'agit plus à la hauteur de leurs attentes. Cet effet nous paraît similaire, et donc à mettre en lien, avec l'effet de boomerang.

D'un côté, le niveau d'attente en matière de RSE pousse les parties prenantes à être très déçues si ses attentes élevées ne sont pas réalisées par l'entreprise.

D'un autre côté, si les parties prenantes n'ont pas d'attentes sociales vis-à-vis d'une entreprise, l'entreprise se verra jugée moins sévèrement. Les parties prenantes ne sont donc pas indulgentes envers les entreprises pour lesquelles leurs attentes d'actions RSE sont très élevées.

De plus, la recherche psychologique indique que les gens condamnent les transgressions à un degré plus fort si elles sont précédées par de bonnes actions dans le même domaine (Effron et Monin 2010).

Les deux effets que nous venons d'analyser sont possibles, et il semblerait que ce soit la source de communication qui induirait l'un plutôt que l'autre (par exemple). C'est dans l'article de Vanhamme, Swaen, Berens et Janssen (2014) que nous comprenons que les deux effets peuvent s'observer. Les auteurs expliquent que, lorsqu'une allégation fait suite à des activités irresponsables lors d'une crise, deux effets peuvent se produire si l'entreprise décide de répondre à ces allégations :

- Il peut y avoir un effet tampon (les effets négatifs de la crise ne sont pas pris en compte par les consommateurs lorsqu'ils évaluent l'entreprise). Cet effet se produit lorsque c'est une source neutre qui communique les efforts RSE.
- Il peut à l'inverse y avoir un effet d'aggravement (communiquer la RSE contribue à l'évaluation négative de la firme par les consommateurs). Cet effet

aura plus de probabilité d'apparaître si la source n'est pas indépendante de la firme.

3.4.3 L'hypocrisie

L'étude menée par Wagner, Lutz et Weitz (2009) montre que l'hypocrisie perçue par les consommateurs est plus importante lorsque la stratégie de communication est proactive et donc précède les activités/comportements qui sont en conflit avec ce qu'elle disait préalablement. De plus, si la communication en amont et les allégations de RSE impliquent des domaines connexes (par exemple, *The Body Shop* prétend qu'il ne s'engage dans aucun test animal, mais en est accusé tout de même), l'entreprise semble encore plus hypocrite, ce qui devrait activer les connaissances de persuasion, aggraver l'effet des allégations et amoindrir la confiance des parties prenantes. Ces auteurs définissent l'hypocrisie dans le domaine RSE comme la confiance accordée à une firme qui clame être quelque chose qu'elle n'est pas.

Si l'entreprise communique sur un certain domaine RSE, les parties prenantes ne s'attendent pas à recevoir des informations de crise liées à ce même domaine.

Cependant, lorsque la stratégie est réactive, le niveau d'hypocrisie perçu serait moins élevé que celui expliqué précédemment. De plus, Wagner, Lutz et Weitz (2009) expliquent que les informations qui sont incohérentes avec elles-mêmes (en ce qui concerne les stratégies réactives et proactives) augmentent également la perception d'hypocrisie pour le consommateur envers l'entreprise concernée. Selon ces auteurs, cette hypocrisie est donc liée à la communication proactive – ou réactive – de sa RSE. L'entreprise communiquant sa RSE sera donc perçue différemment en fonction du moment où elle la communique.

De plus, le lien entre les différentes actions RSE communiquées par une firme est important aussi : l'ordre et la cohérence de ces activités semblent jouer un rôle dans le sentiment d'hypocrisie qui peut naître chez les parties prenantes.

Contrer l'hypocrisie

Pour contrer l'hypocrisie, il y a différentes façons de procéder. Nous allons analyser une de ces stratégies de défense : le S*tealing Thunder.*

Juste avant que la crise n'éclate, l'entreprise a la possibilité de mettre en place un mécanisme de défense appelé le *Stealing Thunder*. Ce concept, défini par Williams, Bourgeois & Croyle (1993), consiste à annoncer aux parties prenantes des informations négatives avant que celles-ci ne soient dévoilées au grand jour par une autre entité. Ces auteurs affirment que cette stratégie permet d'améliorer la crédibilité de l'entreprise (voir aussi Arpan & Pompper, 2003 ; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005) et lui confère un meilleur pouvoir de persuasion.

Une autre définition, pour mieux comprendre ce moyen de manœuvre pour les entreprises, nous est donnée par Arpan & Pompper (2003) : c'est la divulgation d'information négative faite par la société elle-même sur elle-même dans un laps de temps court, (c'est-à-dire assez tôt), avant que la crise ne soit publique.

Nous venons de voir les différentes réactions que peuvent avoir les consommateurs face à des stratégies RSE. Les réactions de ceux-ci peuvent être multiples et de natures différentes, en fonction, entre autres, de leur perception de la communication RSE et de l'entreprise.

Dans la seconde partie de ce travail, nous chercherons à savoir comment appliquer les stratégies RSE, proactive ou réactive, afin d'éviter ou de réduire l'endommagement de la perception des consommateurs après la crise.

Deuxième partie : Expérimentation

Chapitre 4 : Mon étude

4.1 Thème retenu

Dans la première partie de notre travail, nous avons étudié les différentes réactions possibles du consommateur face à une politique RSE en temps de crise. Ce qui nous intéressait était donc le moment d'apparition de la crise, pour comprendre les réactions des consommateurs. Nous avons compris que ces réactions pouvaient être différentes en fonction du moment d'apparition de la crise, suivant que l'entreprise pratiquait une activité RSE – ou non – avant cette crise.

Dans cette seconde partie, nous voulons savoir quelle est la meilleure stratégie de communication à adopter pour l'entreprise, afin de bénéficier de la meilleure protection quant à sa perception par les consommateurs.

Notre question de recherche peut donc être écrite comme ceci :

Question de recherche :

Communiquer sa RSE (CRM lié ou non à la crise) avant ou après l'éclatement d'une crise permet-il à l'entreprise de se créer une protection contre les effets négatifs (attitudes moins favorables des consommateurs envers l'entreprise) qu'engendrerait la crise ?

4.1.1 1er Facteur : Stratégie RSE proactive ou réactive à une crise

Le premier facteur est le moment choisi par l'entreprise pour lancer sa RSE. Nos recherches théoriques ainsi que l'article de Sana-ur-Rehman Sheikh et Rian Beise-Zee (2011) démontrent l'influence que peut avoir le moment de la communication d'une telle campagne marketing RSE. De fait, nous voulons analyser si la perception du consommateur varie en fonction du moment choisi par l'entreprise pour lancer ses activités RSE. Le timing choisi par l'entreprise sera donc l'un de nos deux facteurs indépendants.

- Avant

Il est possible de faire des actions marketing RSE en amont d'une crise. Nous considérerons une stratégie comme proactive lorsque l'entreprise communique sa RSE avant qu'une crise n'éclate.

- Après

Un autre moment possible pour lancer sa campagne RSE est en aval d'une crise. Il est important de réagir, car la crise endommage la réputation de l'entreprise et affecte, de ce fait, la façon dont les parties prenantes interagissent avec elle (Barton, 2001 ; Dowling, 2002 ; W. Timothy Coombs, 2007). Voilà pourquoi il peut être stratégique de lancer une campagne marketing RSE en réponse à une crise. Ce type de stratégie est une stratégie réactive.

4.1.2 2ème Facteur : Thème de la campagne marketing RSE (CRM) lié ou non à la crise

Le deuxième facteur est en rapport avec le CRM (*Cause Related Marketing*)[1]. Lorsqu'un programme RSE est au centre d'une stratégie marketing telle qu'une campagne publicitaire, nous pouvons dire que c'est une campagne marketing liée à un thème RSE.

Nous allons travailler sur un certain type de RSE, qui est le CRM. Nous avons choisis de prendre comme type de RSE le *Cause Related Marketing* parce que, actuellement, les consommateurs y sont régulièrement confrontés. Cette méthode utilisée par les entreprises est très populaire.

Le CRM étant lié à un thème RSE, nous avons choisis que son lien – ou non – à la crise soit un de nos facteurs indépendants.

- CRM dont la cause est liée à la crise

Pour illustrer une campagne marketing liée à la même cause que la crise, prenons l'exemple suivant : la campagne marketing porte sur l'aide que l'entreprise va apporter à

[1] Pour la définition de ce concept, cfr. section 1.2.3 Le traitement de la source d'information », page 18.

des enfants (par des dons de vêtements, par exemple) et la crise qui touche l'entreprise est en relation avec des enfants (par exemple, l'entreprise fait travailler des enfants).

- CRM dont la cause n'est pas liée à la crise

Pour illustrer une campagne marketing non liée à la même cause que la crise, nous pouvons prendre cet exemple : la campagne marketing porte sur l'aide que l'entreprise va apporter à des enfants (par des dons de vêtements, par exemple) et la crise qui touche l'entreprise est en rapport avec l'environnement (rejet de déchets dans la rivière, par exemple).

4.1.3. Ma contribution

Comme nous l'avons vu dans l'examen de la littérature, les auteurs divergent quant à l'effet protecteur, pour la réputation de l'entreprise, d'une communication RSE en amont ou en aval de la crise. Nous avons choisi de faire une recherche dans ce sens afin d'avoir l'opportunité de contribuer à la littérature. Nous allons donc analyser l'effet de nos deux facteurs et leur influence sur la perception des consommateurs.

- Le but de cette recherche est de déterminer les conséquences d'une crise en fonction, d'une part, du moment que choisit l'entreprise pour communiquer sa campagne CRM (en amont ou en aval) et en fonction, d'autre part, du lien entre la cause de la crise et la cause de la CRM.

Nous allons donc, à travers les hypothèses détaillées ci-dessous, essayer de comprendre quelle est la meilleure stratégie à adopter pour une entreprise dans différentes situations (en fonction de nos facteurs).

4.2 Formulation des hypothèses

Nos hypothèses vont tester les différentes combinaisons des deux facteurs que nous avons développés ci-dessus :

- L'ordre des événements : la campagne marketing est lancée *avant ou après* la crise ;
- Le lien thématique entre ces événements : la campagne marketing et la crise sont *liées ou non liées* entre elles (ou la campagne marketing et la crise portent sur *le même thème ou des thèmes différents*).

4.2.1 Hypothèse 1

Dans cette première hypothèse, nous voulons vérifier qu'il y a bien un effet du CRM et de la crise sur la perception du consommateur. Nous avons, grâce à notre questionnaire, posé les questions relatives à la variable « attitudes » deux fois :

- une fois suite à une brève introduction de la crise ;
- une seconde fois après que les consommateurs aient lu les informations portant sur le CRM et la crise.

➢ H1 : Il y a un effet significatif de la crise et du CRM sur la perception des consommateurs vis-à-vis de l'entreprise qui subit la crise et réalise le CRM.

Tout d'abord, notons que, lorsque les consommateurs juge l'entreprise suite à une description générale, ils comparent ce qu'ils connaissent de l'entreprise avec un certain standard, afin de déterminer si l'organisation respecte les attentes qu'elles ont d'elle (W. Timothy Coombs, 2007). La comparaison se fait donc sur les standards que les consommateurs ont de ce type d'entreprise.

Ensuite, comme nous l'avons expliqué dans la revue de la littérature, la crise a un effet sur la réputation d'une entreprise et entraîne donc une diminution de l'attitude des consommateurs.

4.2.2 Hypothèse 2

Nous allons tester notre premier facteur, à savoir le caractère proactif ou réactif de la stratégie RSE. Nous cherchons à savoir dans quel cas l'attitude des consommateurs sera la plus élevée.

- H2A : Les ***attitudes*** des consommateurs envers l'entreprise sont meilleures dans le cas d'une campagne RSE proactive.
- H2B : La ***confiance*** des consommateurs envers l'entreprise est meilleure dans le cas d'une campagne RSE proactive.

Pour rappel, quand les entreprises s'impliquent dans des activités RSE, cela leur offre un outil pour contrer l'impact négatif induit par la crise, parce que l'attention du consommateur sur l'implication RSE conduit souvent à une évaluation positive de la part des consommateurs (e.g., Brown and Dacin, 1997 ; Sen and Bhattacharya, 2001). En effet, suite à une bonne action RSE, les attitudes sont favorables envers l'entreprise : les bonnes actions qu'elle aura menées seront utilisées comme une assurance lors d'événement négatif. C'est sur cela que Minir (2011) a construit l'idée de la RSE comme une assurance contre les crises que peuvent subir les entreprises (Matthew J. Kotchen Jon Jungbien Moon, 2011).

Nous allons donc analyser si, effectivement, une stratégie proactive est meilleure qu'une stratégie réactive.

Nous pensons que la stratégie proactive sera meilleure car, dans le cas d'une stratégie réactive, le consommateur aura une plus forte impression d'être manipulé par l'entreprise qui n'agit qu'une fois que les dommages sont faits (Frédérique Effron et Monon, 2010). Si le consommateur se sent manipulé, il aura une moins bonne perception de l'entreprise, pensant qu'elle n'agit que par intérêt tactique.

4.2.3 Hypothèse 3

Nous allons tester notre deuxième facteur, à savoir lien thématique entre le CRM et la crise. Nous cherchons à savoir dans quel cas l'attitude des consommateurs sera la plus élevée.

Les réactions des consommateurs (attitudes et confiance) sont meilleures lorsque le thème de la campagne marketing RSE est non lié au thème de la crise.

- H3A : Les ***attitudes*** des consommateurs envers l'entreprise sont meilleures dans le cas où le thème de la CRM est non lié au thème de la crise.
- H3B : La ***confiance*** des consommateurs envers l'entreprise est meilleure dans le cas où le thème de la CRM est non lié au thème de la crise

Tout d'abord, les entreprises doivent s'assurer que les initiatives en matière de RSE qu'ils présentent au public sont honnêtes et sincères (Mornay Roberts-Lombard, University of Johannesburg, South Africa, 2013). Les consommateurs ne reconnaissent pas aveuglément les initiatives sociales comme étant sincères et pénaliseront les organisations qui apparaissent, à leurs yeux, comme manipulatrices (Piercy & Lane, 2009, pp. 340-341). La première chose à faire pour les entreprises est donc d'avoir un CRM qui paraît honnête aux yeux des consommateurs. En effet, selon. Mohr et al. (2001), il faut faire attention aux consommateurs car ils pourraient penser que le CRM est mis en place uniquement pour exploiter une cause en leur faveur, et donc faire du CRM une tactique d'entreprise. En effet, un inconvénient du CRM est que le public est plus susceptible de soupçonner l'impulsion de l'entreprise à être simplement une tentative pour courtiser les clients, plutôt qu'un véritable soutien de la cause (Sana-ur-Rehman Sheikh et Rian Beise-Zee, 2011).

Ensuite, il faut choisir si le CRM sera lié à la même cause que la crise RSE qui touchera ou a touché l'entreprise. L'entreprise peut, par exemple, dans le but de contrer une information négative sur sa RSE, supporter une cause populaire à la place d'exposer les raisons derrière la crise RSE (Sana-ur-Rehman Sheikh Rian Beise-Zee 2011). En effet, en

essayant de défendre leur légitimité menacée, les entreprises peuvent "trop protester", et cela peut déclencher des effets négatifs plutôt que positifs (Ashforth et Gibbs, 1990). C'est pour ces raisons qu'il vaut mieux passer à autre chose avec un CRM non lié à la crise.

De plus, Coombs (1995) explique que le fait de communiquer sa responsabilité sociale (RSE) peut être un outil efficace pour contrer l'impact négatif de la crise. En communiquant une RSE sans lien avec la crise, l'entreprise essaye d'écarter les parties prenantes du problème initial, à savoir la crise. Donc, pour contrer une crise, il faut attaquer sur un autre point, dans le but de ne pas faire une RSE qui continuerait à parler de la crise en rappelant ses effets négatifs. Varadarajan et Menon (1988) ont étudié les objectifs de l'utilisation marketing d'une entreprise. Ces auteurs ont conclu que le fait de contrecarrer de la publicité négative fait partie de ces objectifs.

4.2.4 Hypothèse 4

Après avoir étudié les deux facteurs séparément, nous voulons analyser l'interaction qu'ont ces facteurs sur les attitudes des consommateurs envers l'entreprise.

Les réactions des consommateurs (attitudes et confiance) sont meilleures lorsque la stratégie RSE est proactive et que le CRM est non lié au thème de la crise.

- H4A : Les ***attitudes*** des consommateurs envers l'entreprise sont meilleures lorsque la stratégie RSE est proactive et que le CRM est non lié au thème de la crise.
- H4B : La ***confiance*** des consommateurs envers l'entreprisse est meilleure lorsque la stratégie RSE est proactive et que le CRM est non lié au thème de la crise.

L'hypothèse 2 avance qu'une stratégie proactive serait mieux adaptée qu'une stratégie réactive lorsque l'entreprise veut que ses consommateurs garde une perception maximale d'elle. Quant à elle, l'hypothèse 3 suggère qu'un CRM non lié sera mieux perçu par les consommateurs qu'un CRM lié à la crise. C'est pourquoi, pour cette quatrième

hypothèse, nous voulons savoir quelle combinaison de ces facteurs induira une meilleure perception des consommateurs.

En conséquence, l'hypothèse 4 suggère que la stratégie proactive avec un CRM non lié à la crise est la plus adaptée pour bénéficier des meilleures perceptions des consommateurs.

De fait, pour rappel, dans la littérature, nous avons observé que l'attitude du consommateur diminue moins fortement lorsque l'entreprise qui fait face à une crise avait communiqué préalablement une information RSE portant sur un thème diffèrent que celui de la crise (Lin, Chen, Chiu, & Lee, 2009).

4.2.5 Hypothèse 5

- H5 : L'hypothèse 4 s'explique par le fait que le consommateur perçoit un plus faible degré d'hypocrisie dans la stratégie proactive et un CRM non lié au thème de la crise.

Dans notre cas, un consommateur peut qualifier une entreprise d'hypocrite lorsqu'il perçoit que l'entreprise tente de se donner une image qui ne correspond pas à la réalité. Le consommateur est de plus en plus aguerri face aux tentatives des entreprises à se faire passer pour ce qu'elles ne sont pas et à leur faire croire qu'elles agissent de bonne foi (Bhattacharya & Sen, 2004). Par conséquent, le consommateur est plus sceptique face à la mise en place de telles actions RSE.

Chapitre 5 : Méthodologie

5.1 Design de la recherche

Nous voulons étudier si la perception du consommateur varie en fonction de la combinaison d'une crise et d'une campagne marketing (voir tableau 2).

Pour rappel, les facteurs étudiés sont donc :

- si la crise arrive avant ou après la campagne marketing ;
- si la campagne marketing porte sur le même thème que la crise.

Tableau 2 : Les 4 situations étudiées découlant des facteurs (*timing* - lien CRM avec la crise)

Situation	*Timing* de la crise	*Timing* du CRM	Lien entre le thème de la crise et du CRM
Situation 1	Après	Avant	oui
Situation 2	Après	Avant	non
Situation 3	Avant	Après	oui
Situation 4	Avant	Après	non

La méthode que nous allons utiliser pour faire cette recherche est l'expérimentation sur le terrain. Cette méthode va nous permettre d'analyser si, en fonction de nos variables indépendantes, l'attitude, la crédibilité et l'hypocrisie ressentie par le consommateur varie ou non.

Cela sera une expérimentation 2 (crise lié non lié à la publicité) 2 (crise avant ou après la publicité RSE). Notons que nous avons décidé de travailler sur une entreprise fictive,

pour réduire le nombre de facteurs externes à notre analyse. En effet, nous ne voulions pas qu'une opinion préalable sur l'entreprise influence les répondants.

Nous avons créé quatre questionnaires, reprenant respectivement chacune des quatre combinaisons possibles de nos variables indépendantes. Nous avons procédé comme suit :

1. Nous avons donné une présentation générale de l'entreprise ;
2. Selon les questionnaires, nous avons donné deux types d'informations :
    - Des informations concernant la crise,
    - Des informations concernant le CRM ;

    Les répondants ont donc des informations de nature différente et dans un ordre différent.

Nous avons décidé de garder la même campagne marketing pour tous les questionnaires. Cependant, nous avons deux textes représentants deux crises différentes. En effet, la première sera liée à la même cause que la campagne publicitaire, à savoir « les enfants ». La deuxième crise portera sur une cause environnementale.

Le CRM est une campagne marketing RSE qui promet d'offrir des vêtements aux enfants indiens pour chaque achat fait dans les magasins de la marque.

5.2 Variables indépendantes

Nos variables indépendantes sont les suivantes :

- L'ordre des événements : la campagne marketing de type CRM est lancée *avant ou après* la crise ;
- Le lien (thématique) entre ces événements : la campagne marketing et la crise sont *liées ou non liées* entre elles (ou la campagne marketing et la crise portent sur *le même thème ou des thèmes différents*).

5.3 Variables dépendantes

Nos variables dépendantes sont les suivantes :

- La différence d'attitude du consommateur envers l'entreprise selon qu'il soit confronté ou non à la crise et CRM ;
- L'attitude du consommateur envers l'entreprise après avoir lu l'information sur la crise et la campagne publicitaire ;
- L'hypocrisie ressentie par le consommateur envers l'entreprise ;
- La confiance ressentie par le consommateur envers l'entreprise.

Chapitre 6 : Pré-test et variables

6.1 Qualité des échelles de mesures pour le pré-test

Une fois les données du pré-test récoltées, nous avons procédé à des analyses sur le logiciel SPSS pour vérifier la qualité des échelles de mesures utilisées pour nos différentes variables dépendantes. Toutes les questions sont basées sur une échelle de Likert allant de 1 à 10.

Pour vérifier que les items de nos variables dépendantes sont de bonne qualité, nous avons réalisé des analyses factorielles. En effet, pour vérifier les items d'une variable, l'analyse factorielle permet de connaître la cohérence des réponses pour cette variable. Si la qualité des items était bonne, nous avons créé une variable reprenant la moyenne pondérée des items.

6.2 Variables utilisées dans le test

Tableau 3 : Items sélectionnés dans la littérature

Variable	Échelle utilisée	Nombre d'items
Attitudes	Sen et Bhattacharya (2001)	1 item
Attitudes	Wagner T., Lutz R.J., and Weitz B.A. (2009)	4 items
Hypocrisie	Wagner, Lutz, and Weitz (2009)	6 items : 3 négatifs + 3 positifs
Confiance	Gurviez, P. and M. Korchia (2002), et de Aqueveque (2005).	3 items

- Première variable : impression générale

Pour vérifier si les questions du questionnaire utilisé (vérifier chaque variable) sont cohérentes, nous avons fait des analyses.

Le premier item est l'impression générale, qui est mesurée selon une échelle de Likert à 10 points allant de « très négative » à « très positive ».

Les 4 items suivants mesurent les sentiments que le consommateur a éprouvés vis-à-vis de l'entreprise (défavorables ou favorables, mauvais ou bons, déplaisants ou plaisants, négatifs ou positifs).

Pour mesurer notre variable « attitudes », nous avons décidé de regrouper les 5 items cités ci-dessus. Cependant, il faut faire des analyses pour s'assurer que ces 5 items sont cohérents et représentent donc une bonne échelle pour vérifier notre variable.

Tout d'abord, nous avons fait le test KMO. Ce test permet de déterminer s'il est pertinent de faire une ACP. De fait, il est important que la valeur du KMO soit supérieure à 0,5. Dans notre cas, cette valeur est égale à 0,65. Cela signifie qu'il y a une certaine redondance entre les items : nous pouvons donc réaliser une analyse factorielle.

Cette analyse nous a montré que chaque item est supérieur à 0,7 dans la matrice des composantes. Ceci signifie que nous avons une bonne échelle.

De plus, nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach pour nos items. Nous obtenons un coefficient de 0,902, ce qui signifie que nos items sont cohérents entre eux. En effet, un coefficient supérieur à 0,7 est considéré comme bon.

- Deuxième variable : Hypocrisie

Pour notre troisième variable, « l'hypocrisie », nous avons regroupé 6 items. Les 6 items repris sont basés sur une échelle de Likert à 10 point allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Nous voyons que, cette fois-ci, deux composantes ressortent.

Ceci signifie que les 6 items ont mesuré la même chose, mais que les deux tendances se créent car les questions sont posées de façon opposées et inversées.

Nous avons en effet recodé trois items pour les mettre dans le même sens que les 3 autres.

Pour savoir quels items vont ensemble, nous allons faire une rotation de type Varimax (tableau 4).

Tableau 4 : Rotation Varimax pour la variable dépendante « Hypocrisie »

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
tient ses promesses	,928	,095
joint l'action à la parole	,926	-,064
fait exactement ce qu'elle dit	,821	,086
hypocrite	,050	,925
dit différent de fait	-,199	,905
se fait passer	,356	,750

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Deux pôles se distinguent.

D'un côté, nous avons l'item « hypocrite », « dit différent de ce qu'elle fait » et « se fait passer pour ». Ces trois items vont dans le même sens pour exprimer l'hypocrisie.

Ce sont les 3 items positifs.

D'un autre côté, les 3 autres items « tient ses promesses », « joint l'action à la parole » et « fait exactement ce qu'elle dit » forme une autre composante, car elles vont dans le sens opposé de l'hypocrisie.

Ce sont les 3 items négatifs. Nous avons décidé de garder ces trois items-ci lors de nos analyses.

Nous avons donc calculé l'alpha de Cronbach pour les trois premiers items corrélés (que nous conservons) dans le sens opposé de l'hypocrisie et le résultat est positif étant donné que l'alpha est de 0,813.

- Troisième variable : la confiance

Pour mesurer la confiance, nous avons utilisé des items provenant d'échelles différentes afin de décider lesquelles nous retiendrons finalement.

Deux composantes ressortent de l'analyse factorielle. Nous avons donc procédé à une rotation de type Varimax (Tableau 5).

Nous avons gardé les trois premiers items parce que ce sont les items qui vont le mieux ensemble pour expliquer la variable « confiance ».

De plus, l'alpha des 6 items est de 0, 68 tandis que, lorsque nous ne gardons que les 3 items que nous avons sélectionnés, l'alpha est de 0,919.

L'analyse factorielle des trois items que nous conservons nous fournit un tableau parfait car les chiffres sont bien au-dessus de 0,7.

Tableau 5 : Matrice des composantes et rotation Varimax pour la variable dépendante « confiance ».

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
est sincere avec consommateurs	,956	-,102
est honnête avec consommateurs	,927	-,084
je peux faire completement confiance	,861	,039
digne de confiance	,696	,092
je me sens trahi	-,152	,831
je ne fais pas confiance	,137	,802

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
est sincere avec consommateurs	,961
est honnête avec consommateurs	,942
je peux faire completement confiance	,897

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

6.3 Réécriture du pré-test

Suite à la diffusion du pré-test, nous avons demandé à chaque répondant de nous donner son avis afin de pouvoir améliorer le test. Nous avons remarqué certaines incompréhensions :

- Les répondants remplissent le questionnaire très rapidement. En conséquence, ils n'ont pas relevés certaines informations pourtant très importantes pour pouvoir répondre. Pour résoudre cette difficulté, nous avons reformulé certaines mises en situations et mis certains mots en gras ou en couleur pour attirer l'attention du répondant.
- Les répondants avaient l'impression d'avoir eu trop peu d'information pour pouvoir répondre au questionnaire et se faire leur avis sur l'entreprise. Nous avons donc expliqué, dans le texte d'introduction, qu'il ne faut pas répondre aux questions en se basant uniquement sur les informations fournies.

6.4 Pré-test n°2

Suite à ces modifications, nous avons refait un pré-test sur 33 répondants. Les analyses factorielles et les coefficients alphas de Cronbach étaient tous très bons. Nous avons donc continué à distribuer ce questionnaire. Vous pouvez trouver en annexe 4[1] tous les résultats de cette analyse.

6.5 Collecte de données finale

Pour réaliser notre questionnaire, nous avons utilisé le logiciel informatique Qualtrics. Ce logiciel répondait à toutes nos attentes. Par exemple, il était possible de distribuer les quatre questionnaires aléatoirement avec la même adresse URL.

Pour la diffusion de ce questionnaire, nous avons utilisé notre réseau. En effet, avec la somme des personnes faisant partie de mon réseau ainsi que celui de mon frère, nous avons pu atteindre 700 personnes. Néanmoins, certaines personnes conviées au questionnaire n'y ont pas répondu. Au total, nous avons réuni 121 personnes qui ont participé à l'enquête.

Par la suite, certains amis ont partagé le questionnaire avec leur propre réseau. Cette méthode de distribution a donc provoqué un effet boule de neige.

[1] Cfr .Annexe 4 : Analyses factorielles

Chapitre 7 : Résultats de la recherche

Un résumé des résultats obtenus peut être trouvé en annexe 6[1].

7.1 Profil des groupes de répondants

Nous nous attendions à avoir une majorité de répondant entre 20 et 25 ans. En effet, nous avons utilisé notre réseau Facebook ainsi que celui de notre frère âgé de 21 ans. Notre réseau étant constitué majoritairement de personnes dans notre tranche d'âge, la probabilité que la moyenne d'âge des répondants soit la même que la nôtre était importante. Cependant, il ne nous a pas semblé que la faible diversité d'âge des répondants soit un problème, parce que la description de notre entreprise fictive correspond aux magasins dans lesquels cette tranche d'âge se rend régulièrement.

- Suite à nos analyses, nous avons observé que la moyenne d'âge des répondants se situe aux alentours de 30 ans.

Parmi nos 121 répondants (N=121), 44 sont des hommes (36% de notre échantillon) alors que 68 sont des femmes (56% de notre échantillon). Notons que les 9 répondants restant ont soit abandonné le questionnaire avant cette étape soit omis cette question.

Sur 114 répondants retenus, la moyenne d'âge est de 31 ans. Notons que le plus jeune répondant a 17 ans et le plus âgé 84 ans.

Sur l'échantillon de 121 personnes, 8 n'ont pas complété le questionnaire et représente donc 6%.

La majorité (85%) de notre échantillon est de nationalité belge. Nous avons également 4 % de répondants de nationalité française, une répondante anglaise, une camerounaise, une italienne, une portugaise et une suédoise.

---

[1] Cfr. Annexe 6 : Résumé des résultats des hypothèses, page 119.

Nous avons ensuite comparé les moyennes d'âge, de sexe et de nationalité pour chacune de nos 4 conditions (tableau 6). Il faut en effet qu'il n'y ait pas de grande différence significative dans la composition de nos différents groupes. De plus, nous avons vérifié qu'il y a bien un minimum de 20 répondants pour chacun de nos quatre scénarios.

Nous avons donc procédé au test du χ^2 pour vérifier que la proportion d'homme et de femme n'était pas différente d'un groupe à l'autre. Le χ^2 de Pearson étant de 0,351, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de différence significative en ce qui concerne le sexe des répondants dans nos groupes.

Nous avons procédé au même test pour vérifier que la nationalité des répondants ne différait pas significativement d'un groupe à l'autre. Le χ^2 de Pearson étant de 0,658, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de différence significative en ce qui concerne la nationalité des répondants dans nos groupes.

Quant à l'âge, nous avons dû faire une ANOVA pour vérifier que cette variable n'était pas significativement différente dans les quatre groupes. Malheureusement, le test de Welch nous donne un p de 0,05 seulement. La règle veut que l'on considère, lorsque la valeur de p est inférieure à 0,05, que la différence de répartition notre critère (ici, l'âge) est significative dans nos groupes. Nous ne pouvons donc pas dire que la répartition des répondants est parfaite en ce qui concerne leur âge.

Ce résultat pourra donc faire l'objet d'une limite de notre échantillonnage.

Tableau 6 : Analyse de la répartition de notre échantillonnage dans nos 4 conditions / situations

Condition	Condition 1	Condition 2	Condition 3	Condition 4
Sexe	H : 37% F : 54%	H : 50% F : 41%	H : 30% F : 64%	H : 32% F : 60%
Age moyen	32 ans	33 ans	33 ans	25 ans

Nationalité belge	85%	83%	91%	79%
Nombre de répondants	30	21	27	25

7.2 Résultat Hypothèse 1

Toutes les moyennes de nos variables dépendantes sont sur une échelle allant de 1 à 10.

Pour cette hypothèse, nous voulions vérifier si l'attitude du consommateur après avoir été exposé à une information reprenant le CRM et la crise était différente de l'attitude qu'il avait ressentie avec la seule description de l'entreprise. Pour cela, nous avons fait un test T à échantillons appariés. En effet, nous comparons l'impression en T1 avec les impressions en T2 de chaque condition.

- L'attitude T1 est l'attitude du consommateur envers l'entreprise lorsqu'il a, pour seule information, une description générale de celle-ci.
- L'attitude T2 est l'attitude du consommateur envers l'entreprise suite à la crise et donc aux informations qu'il aura lues.

Nous remarquons que les p-valeurs des échantillons appariés sont toute inférieures à 0,05. Pour rappel, lorsque les p-valeurs sont inférieures à 0,05, cela signifie que l'hypothèse H1 est significative. Dans notre cas, les p-valeurs sont de 0,0001 ce qu'on cherchait a été démontré (voir annexe 4).

Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse selon laquelle il y a bien une différence entre l'attitude du consommateur au temps 1 et son impression au temps 2. Cela signifie que la crise a bien eu un effet sur les perceptions des consommateurs. Nous constatons la diminution du niveau des attitudes dans le tableau 7.

Tableau 7 : Différence entre les attitudes avant et après exposition à la crise.

	Attitudes T1	Attitudes T2	Différence entre attitude 1 et attitude 2
Situation 1	7	2,6	4,4
Situation 2	6,9	3,9	3
Situation 3	6,8	3,9	2,9
Situation 4	6,5	4,1	2,4

7.3 Résultats hypothèse 2

- H2: Les réactions des consommateurs (attitudes et confiance) sont meilleures dans le cas d'une campagne RSE proactive.

7.3.1 H2A : attitudes

- H2A : Les attitudes des consommateurs envers l'entreprise sont meilleures dans le cas d'une campagne RSE proactive.

Dans le logiciel statistique SPSS, nous avons fait un modèle linéaire générale multivarié.

Tout d'abord, nous avons vérifié que le test d'égalité des variances était significativement plus grand que 0,05. Dans le cas de notre variable dépendante de l'attitude, la p-valeur est de 0,635 et donc l'homogénéité des variances est respectée.

Ensuite, nous avons regardé les valeurs du test des effets intersujets pour vérifier la signification des effets principaux du facteur reprenant le moment de la crise. La p-valeur obtenue « 0, 084 » est plus grande que 0,05, ce qui signifie que l'effet du moment de la crise sur l'attitude n'est pas significatif (voir tableau 8). Cependant, il y a quand même un effet marginalement significatif car la p-valeur est plus petite que 0,1.

Tableau 8 : Test SPSS, sortie de l'analyse Manova pour la significativité des facteurs sur les variables dépendantes (« attitudes » et « confiance »).

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	Attitudes	32,041[a]	3	10,680	3,858	,012
	ConfianceCT	28,005[b]	3	9,335	3,406	,021
Constante	Attitudes	1333,020	1	1333,020	481,475	,000
	ConfianceCT	998,261	1	998,261	364,179	,000
Crise	Attitudes	8,458	1	8,458	3,055	,084
	ConfianceCT	,951	1	,951	,347	,557
CRM	Attitudes	11,547	1	11,547	4,171	,044
	ConfianceCT	1,546	1	1,546	,564	,454
Crise * CRM	Attitudes	8,796	1	8,796	3,177	,078
	ConfianceCT	26,646	1	26,646	9,721	,002
Erreur	Attitudes	274,093	99	2,769		
	ConfianceCT	271,371	99	2,741		
Total	Attitudes	1622,360	103			
	ConfianceCT	1283,222	103			
Total corrigé	Attitudes	306,134	102			
	ConfianceCT	299,376	102			

a. R-deux = ,105 (R-deux ajusté = ,078)
b. R-deux = ,094 (R-deux ajusté = ,066)

Pour savoir quelle stratégie est marginalement meilleure que l'autre, nous allons regarder les moyennes. La stratégie réactive bénéficie d'une moyenne de (M=3,9), ce qui est plus élevé que lorsque la stratégie est proactive (M=3,2) (voir tableau 9).

Notre hypothèse est donc rejetée : la stratégie réactive serait la meilleure stratégie.

Tableau 9 : Sortie SPSS, moyenne des variables selon les facteurs.

Statistiques descriptives

	Crise	CRM	Moyenne	Erreur type	N
Attitudes	Crise t1	Non lié	3,9600	1,42945	25
		Lié	3,8741	1,76474	27
		Total	3,9154	1,59723	52
	Crise t2	Non lié	3,9714	1,72080	21
		Lié	2,7067	1,71060	30
		Total	3,2275	1,81020	51
	Total	Non lié	3,9652	1,55109	46
		Lié	3,2596	1,81854	57
		Total	3,5748	1,73243	103
Confiance	Crise t1	Non lié	2,6533	1,56489	25
		Lié	3,4321	1,79223	27
		Total	3,0577	1,71590	52
	Crise t2	Non lié	3,8730	1,63801	21
		Lié	2,6000	1,61269	30
		Total	3,1242	1,72686	51
	Total	Non lié	3,2101	1,69583	46
		Lié	2,9942	1,73605	57
		Total	3,0906	1,71320	103

Nous avons donc essayé de comprendre pourquoi la stratégie réactive s'est révélée être meilleure que la proactive.

Quand une crise éclate, les consommateurs ne font pas seulement attention à la crise en elle-même, mais également à la manière dont l'entreprise rassure les consommateurs par sa communication médiatique (e.g., Coombs, 1995, 1999 ; Coombs & Holladay, 1996, 2004). Après la crise, le consommateur peut attendre une réaction de la part de l'entreprise, réaction qu'il n'obtient pas dans le cas d'une stratégie de communication purement proactive. En conséquent, suite à une crise, les entreprises doivent s'engager dans des communications envers leurs parties prenantes, pour restaurer ou protéger leur réputation qui a été mise en danger suite à une publicité négative (e.g., Benoit, 1997 ; De Raaf, 2000 ; Sturges, 1994). La restauration d'une image négative serait donc la meilleure stratégie.

7.3.2 H2B : confiance

- H2B: La confiance des consommateurs envers l'entreprise est meilleure dans le cas d'une campagne RSE proactive.

Dans le logiciel statistique SPSS, nous avons fait un modèle linéaire général.

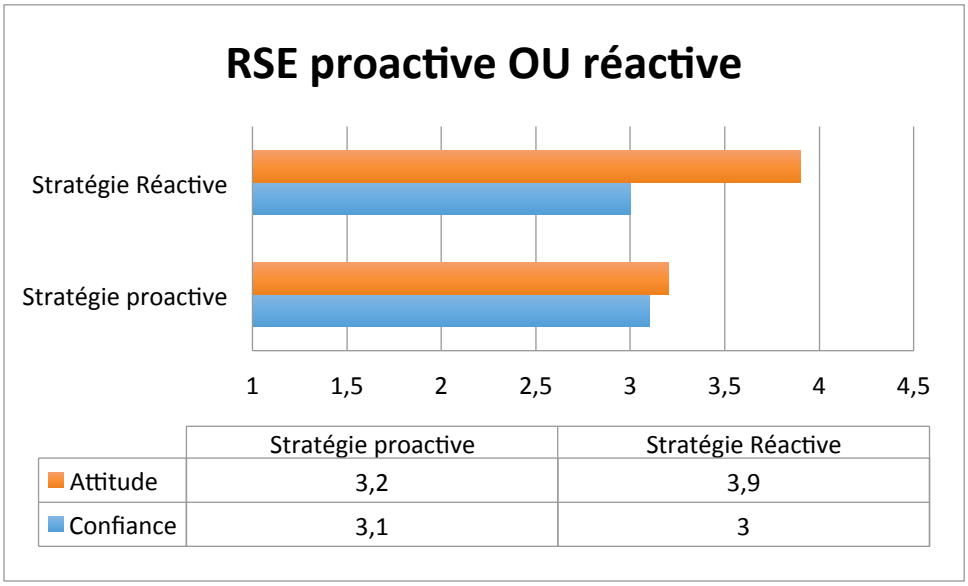
Tout d'abord, nous avons vérifié que le test d'égalité des variances était significativement plus grand que 0,05. Dans le cas de notre variable dépendante de la confiance, la p-valeur est de 0,969 et donc l'homogénéité des variances est respectée.

Ensuite, nous avons regardé les valeurs du test des effets intersujets pour vérifier la signification des effets principaux du facteur reprenant le moment de la crise. La p-valeur obtenue est de 0,557, ce qui significativement plus grand que 0,05. Cela signifie que l'effet du moment de la crise sur la confiance n'est pas significatif. Il n'y a donc pas une stratégie optimale pour assurer la confiance des consommateurs.

7.3.3 Conclusion

Nous avons comparé les moyennes de l'attitude et de la confiance, par rapport au caractère proactif ou réactif de la stratégie. Au vu du graphique obtenu, nous pouvons dire que l'attitude est plus élevée dans le cas d'une stratégie réactive. La confiance, quant à elle, reste identique quelle que soit la stratégie exposée.

Tableau 10 : Graphique « attitude » et « confiance » suivant le timing de la stratégie RSE.



	Stratégie proactive	Stratégie Réactive
Attitude	3,2	3,9
Confiance	3,1	3

7.4 Résultats hypothèse 3

- H3 : Les réactions des consommateurs (attitudes et confiance) sont meilleures lorsque le thème de la campagne marketing RSE est non lié au thème de la crise.

7.4.1 H3A : attitudes

- H3A : Les attitudes des consommateurs envers l'entreprise sont meilleures dans le cas où le thème de la CRM est non lié au thème de la crise.

Nous avons analysé (dans modèle linéaire général multivarié) les valeurs du test des effets intersujets pour vérifier la signification des effets principaux du facteur (CRM lié ou non). La p-valeur obtenue « 0, 044 » est significativement plus petite que 0,05, ce qui signifie que l'effet du type de CRM sur l'attitude est significatif.

Nous avons regardé les moyennes pour savoir quel type de CRM génère l'attitude la plus favorable. Le CRM lié à la crise génère une attitude de 3,2 sur 10 tandis que la CRM non lié provoque une attitude de 4 sur 10.

L'hypothèse selon laquelle les attitudes du consommateur sont meilleures dans le cas où le CRM est non lié à la crise est donc vérifiée.

7.4.2 H3B : confiance

- H3B: La confiance des consommateurs envers l'entreprise est meilleure dans le cas où le thème de la CRM est non lié au thème de la crise

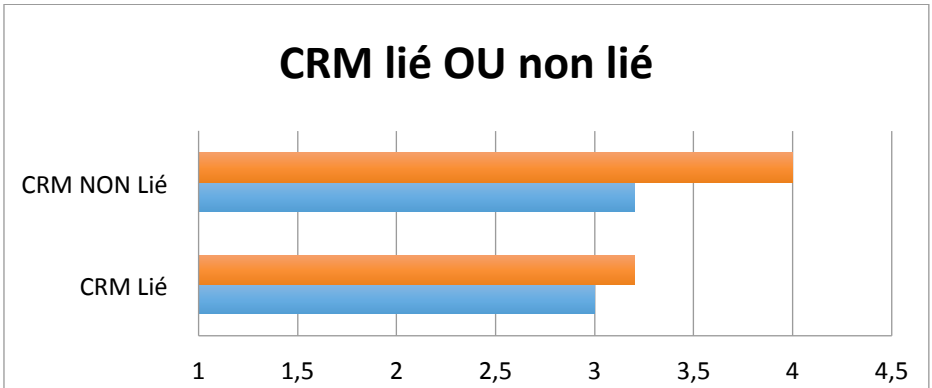
Nous avons analysé les valeurs du test des effets intersujets pour vérifier la signification des effets principaux de chaque facteur. La p-valeur obtenue « 0, 454 » est significativement plus grande que 0,05, ce qui signifie que l'effet du type de CRM sur la confiance n'est pas significatif.

Il semble donc que la confiance ne soit pas influencée par la présence ou l'absence de lien thématique entre le CRM et la crise.

7.4.3 Conclusion

Pour conclure, l'attitude du consommateur dépend du type de CRM mis en place : l'attitude sera plus élevée si le CRM est non lié. La confiance, quant à elle, reste identique quel que soit le type de CRM exposé. Le tableau 11 ci-dessous reprend les moyennes de l'attitude et de la confiance en fonction du type de CRM mis en place.

Tableau 11 : Graphique « attitude » et « confiance » suivant le lien avec le CRM et la crise.



	CRM Lié	CRM NON Lié
Attitude	3,2	4
Confiance	3	3,2

Nous voulons ajouter à cette conclusion le fait que, tout comme l'hypothèse 2, l'hypothèse 3 n'est pas vérifiée pour la variable confiance. Les facteurs qui influencent la variable attitude n'influencent pas la variable confiance. Nous pensons pouvoir expliquer ce phénomène en disant que la confiance est un sentiment qui se construit sur le long terme.

En effet, Pivato et al. (2008) nous explique que la performance sociale influe positivement sur la fidélité à la marque, et ce lorsque l'entreprise construit une certaine confiance avec les consommateurs. Grace à cette remarque, nous comprenons que la confiance se construit. Nous pensons que les niveaux de confiance ont été identiques car nous n'avions pas, dans notre mise en situation, cette dimension de long terme ni des informations long terme sur lesquelles les répondants auraient pu se baser. Nous pouvons ajouter que, selon Pivato, faire de la RSE permettra de construire une relation de confiance et que, par conséquent, la RSE aurait un effet positif quant à la confiance sur le long terme.

7.5 Résultats hypothèse 4

- H4 : Les réactions des consommateurs (attitudes et confiance) sont meilleures lorsque la stratégie RSE est proactive et que le CRM est non lié au thème de la crise.

7.5.1 H4A : attitudes

- H4A : Les attitudes des consommateurs envers l'entreprise sont meilleures lorsque la stratégie RSE est proactive et que le CRM est non lié au thème de la crise.

Toujours dans la sortie de notre modèle linéaire général multivarié, nous avons regardé la signification de l'effet d'interaction entre les deux facteurs. La p-valeur est de 0,07, donc plus grande que 0,05. Cela signifie qu'il n'y a pas d'interaction significative entre nos deux facteurs. Cependant, il y a un effet marginalement significatif car 0,07 est plus petit que 0,1. Nous avons donc regardé les moyennes, afin de découvrir quelle combinaison de stratégie induit un niveau d'attitude plus élevé.

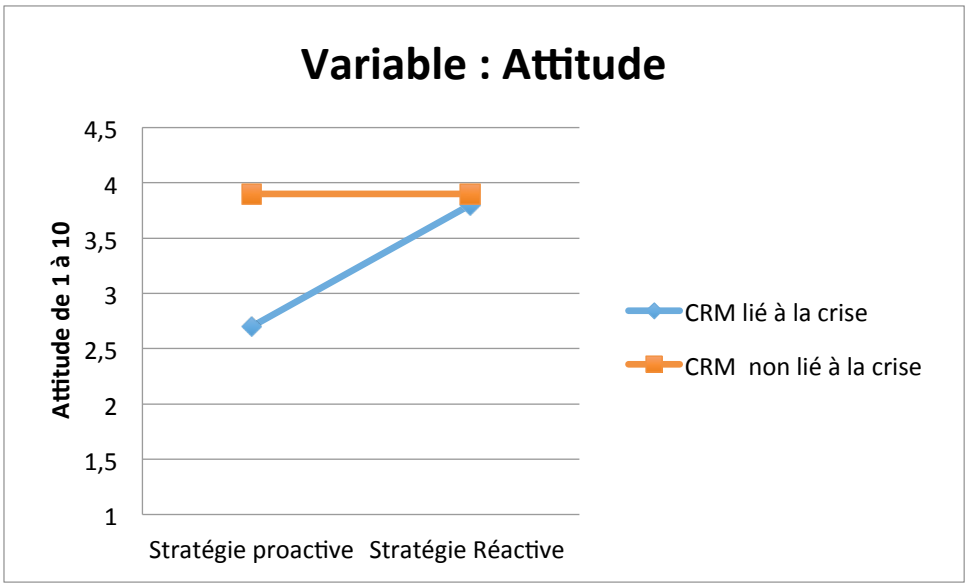
Notons que les conditions 2, 3 et 4 ont une moyenne presque identique de 3,9. Cependant, la moyenne des attitudes des consommateurs ayant reçu la condition 1 (stratégie proactive et CRM lié à la crise) est bien plus petite, à 2,7.

Par conséquent, nous pouvons définir la stratégie la moins optimale en ce qui concerne les attitudes : lorsque l'entreprise fait une stratégie proactive sur un thème qui est lié au thème de la crise à venir. Wagner, Lutz et Weitz (2009) expliquent ce résultat en disant que la confiance que le consommateur éprouve envers une entreprise qui fait des actions RSE se trouve d'autant plus chamboulée s'il constate que l'entreprise avait auparavant menti sur ses actions.

Cette explication correspond à notre combinaison : stratégie proactive-CRM lié. En effet si l'entreprise fait de la CRM et donc une action positive, si celle-ci se trouve être

controverser par la suite dans une crise, les perceptions des consommateurs envers l'entreprise diminueront fortement.

Tableau 12 : Graphique « attitude » suivant nos deux facteurs.



Attitude	Stratégie proactive	Stratégie Réactive
CRM lié à la crise	2,7	3,8
CRM non lié à la crise	3,9	3,9

7.5.2 H4B : confiance

- H4B La ***confiance*** des consommateurs envers l'entreprise est meilleure lorsque la stratégie RSE est proactive et que le CRM est non lié au thème de la crise.

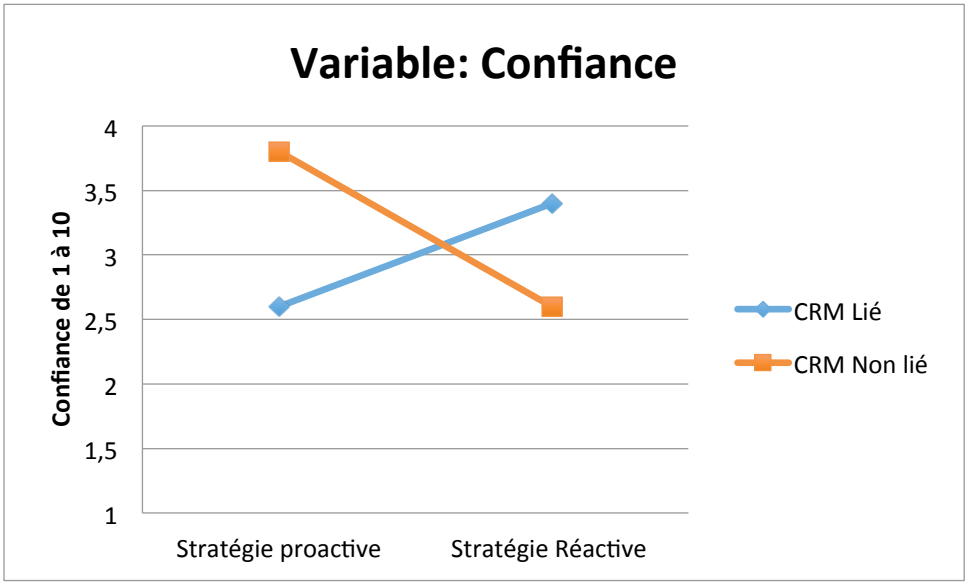
Toujours dans la sortie de notre modelé linéaire générale multivarié nous avons regardé la signification de l'effet d'interaction entre nos deux facteurs. La p-valeur est de 0,002, donc significativement plus petite que 0,05. Cela signifie qu'il y a une interaction

significative. Nous avons donc regardé les moyennes de la confiance en fonction de nos quatre conditions.

Nous observons que la moyenne la plus haute est lorsque l'entreprise avait fait une campagne RSE avant la crise et que celle-ci portait sur un thème diffèrent que celui de la crise (M=3,8).

L'hypothèse selon laquelle la confiance est plus élevée dans la situation où l'entreprise a mis au point une stratégie proactive et non lié à la crise est donc confirmée.

Tableau 13 : Graphique « confiance » suivant nos deux facteurs



Confiance	Stratégie proactive	Stratégie Réactive
CRM Lié	2,6	3,4
CRM Non lié	3,8	2,6

Cependant même si l'hypothèse est vérifiée, le graphique est très intéressant.

Nous allons donc en discuter.

En effet, la stratégie optimale semble être liée à la présence ou l'absence de lien entre le CRM et la crise.

- Si l'entreprise choisit une stratégie proactive, elle devra faire un CRM non lié à la crise.

Cela rejoint nos hypothèses.

- Si l'entreprise choisit une stratégie réactive, elle devra faire un CRM lié à la crise.

Une façon de protéger la réputation d'une entreprise est donc de développer une stratégie réactive en réponse à la crise et qui se base sur la situation à laquelle l'entreprise fait face (W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, 2010). En effet, une stratégie réactive peut répondre aux accusations d'une façon ou d'une autre.

Dans l'article de Benoit (1997), nous trouvons une stratégie qui correspond à notre stratégie réactive avec CRM lié à la crise. En effet, il suggère la « *corrective action* » (« action de correction ») : l'action corrective doit restaurer l'état de l'entreprise qu'elle bénéficiait avant cette crise et promettre que cela ne se produira plus.

Dans notre situation, notre entreprise fait un CRM lié à la crise pour corriger leur mauvaise action : ils résolvent le problème du travail des enfants en commençant par leur offrir des vêtements.

7.6 Résultats hypothèse 5

- H5 : L'hypothèse 4 s'explique par le fait que le consommateur perçoit un plus faible degré d'hypocrisie dans la stratégie proactive et un CRM non lié au thème de la crise.

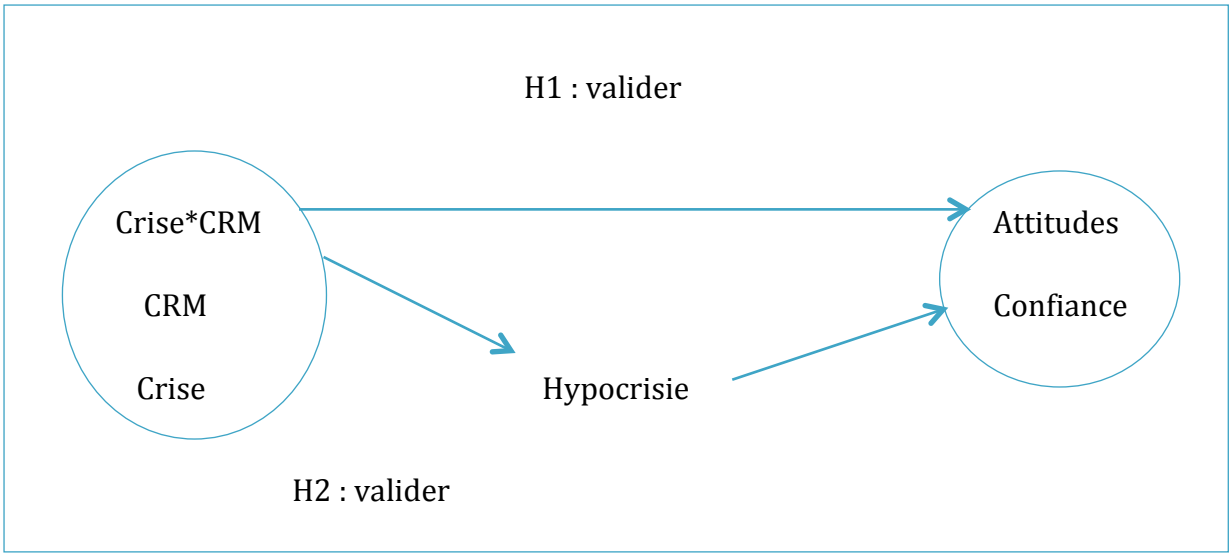
Notons qu'il y a un effet médiateur d'une variable lorsque celle-ci explique la relation entre les variables indépendantes et dépendantes.

Pour tester si l'hypocrisie est un effet médiateur, nous allons d'abord tester si nos variables indépendantes (Crise*CRM, Crise, CRM) ont un impact sur l'attitude des

consommateurs envers l'entreprise (H1 du tableau 12). Ensuite, nous testerons si nos variables indépendantes ont un impact sur l'hypocrisie (H2 du tableau 14).

Si ces deux tests sont significatifs, nous procéderons à une MANCOVA. Suite à celle-ci, si la p-valeur n'est pas significative, nous pourrons dire que l'hypocrisie est un effet médiateur.

Tableau 14 : comprendre l'effet médiateur de l'hypocrisie



Dans le tableau 15, nous avons repris, dans la deuxième colonne, les effets des facteurs sur la variable dépendante « attitudes ». L'analyse montre qu'il y a bien un effet significatif des variables indépendantes sur l'attitude. La troisième colonne reprend l'effet des facteurs sur l'hypocrisie : il y a bien un effet significatif du CRM sur l'hypocrisie. De plus, il y a aussi un effet significatif des conditions (Crise*CRM) sur l'hypocrisie.

Nous regardons ensuite la dernière colonne pour savoir si la MANCOVA est significative. Nous savons que, si les variables indépendantes ont des effets significatifs sur la variable dépendante et sur la variable supposée médiatrice, celle-ci sera confirmée médiatrice si la MANCOVA n'est pas significative.

Tableau 15 : Analyse de l'effet médiateur avec la MANCOVA

Effet de (colonne) sur (ligne)	Attitudes (p-valeur)	Hypocrisie (p-valeur)	Mancova (p-valeur)
Crise*CRM	0,107	0,058	0,327
Crise	0,026	0,177	0,126
CRM	0,017	0,051	0,118

Lors de la MANCOVA, nous voyons sur le tableau suivant que la significativité de l'hypocrisie est de 0,0001. Cela est normal car l'hypocrisie est la covariable dans cette analyse, la variable hypothétiquement médiatrice.

Tableau 16: Sortie SPSS pour la significativité de la MANCOVA réalisé pour tester l'effet médiateur de l'hypocrisie sur l'attitude

Tests des effets intersujets

Variable dépendante: Attitudes

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	72,923[a]	4	18,231	7,404	,000
Constante	102,296	1	102,296	41,544	,000
Hypocrisie (3 items)	37,567	1	37,567	15,256	,000
Crise	5,855	1	5,855	2,378	,126
CRM	6,130	1	6,130	2,489	,118
Crise * CRM	2,389	1	2,389	,970	,327
Erreur	246,239	100	2,462		
Total	1694,400	105			
Total corrigé	319,162	104			

a. R-deux = ,228 (R-deux ajusté = ,198)

Nous concluons qu'il y a bien un effet médiateur de l'hypocrisie sur les attitudes, quand la variable indépendante est le CRM ou la combinaison de la crise avec le CRM.

Nous avons fait les mêmes calculs pour savoir s'il y avait un effet médiateur de l'hypocrisie sur la confiance. Les résultats nous montrent que ce n'est pas le cas.

Conclusion

L'objectif de notre recherche était de comprendre les réactions du consommateur face à la stratégie RSE de l'entreprise. Nous avons été attentive aux facteurs suivants : le caractère proactif ou réactif de la communication RSE et le lien thématique entre la RSE communiquée et la crise. Nous avions comme ambition de découvrir la stratégie permettant une protection optimale de l'image de l'entreprise, à travers les attitudes et la confiance du consommateur.

Pour ce faire, nous avons passé en revue les définitions théoriques des différents concepts que nous avons manipulés.

Après avoir formulé des hypothèses de recherche, nous avons réalisé une enquête sous forme de questionnaire. Nous avons collecté les données de nos 121 répondants et les avons analysées dans SPSS.

Notre recherche a démontré qu'une accusation de crise à travers les médias avait un effet significatif sur chacune de nos variables étudiées. En effet, le niveau de confiance et les attitudes des consommateurs diminuent fortement après exposition à la crise. Au vu de l'importance des conséquences d'une crise, nous pensons que ce sujet est très intéressant à traiter dans le monde de la RSE.

Les résultats que nous avons obtenus ont suscités diverses réactions.

Tout d'abord, nous avons été étonnée de constater que la stratégie réactive est mieux perçue par les consommateurs que la stratégie proactive et induit de meilleures attitudes.

Ensuite, nous avons confirmé nos attentes au sujet du lien thématique entre crise et RSE : la meilleure protection contre les attitudes négatives des consommateurs est de communiquer sa RSE sur un sujet différent de celui de la crise.

De plus, nous avons été surprise de l'évolution de la variable « confiance ». En effet, la stratégie proactive ou réactive n'influence pas le niveau de confiance du consommateur. De même, le lien thématique entre crise et communication marketing RSE ne fait pas varier ce niveau de confiance. Cependant, lorsque nous comparons la confiance des consommateurs en fonction des différentes combinaisons stratégiques (*timing* et lien entre la RSE et la crise), il y a bel et bien des stratégies qui protègent mieux le niveau de confiance que d'autres. La stratégie proactive et réactive peuvent toutes deux protéger la confiance, cependant le lien entre la crise et la communication RSE procure, respectivement, un risque ou une protection pour l'entreprise. C'est lorsque la stratégie est proactive et non lié à la crise ou lorsque la stratégie est réactive et lié à la crise que l'entreprise bénéficie d'une meilleure confiance de ses consommateurs.

Quant à la variable « attitudes », nous avons observé que, lorsque nous comparons les attitudes des consommateurs en fonction des différentes combinaisons stratégiques, il y a peu de divergence quant au niveau de protection que procure l'une ou l'autre stratégie. En effet, il semblerait que toutes ces stratégies protègent de façon équivalente, à l'exception de la stratégie qui communique sa RSE avant une crise sur un sujet qui se retrouve controversé lors de la crise. Cette dernière stratégie induit les attitudes les plus basses.

Ensuite, concernant l'hypocrisie ressentie par le consommateur suite à la communication RSE et à la crise, il semblerait que l'hypocrisie influence les attitudes. L'hypocrisie ressentie expliquera donc le niveau des attitudes des consommateurs.

- Recommandations

Notre première recommandation porte sur l'effet inévitable d'une crise sur les attitudes des consommateurs envers l'entreprise. Nous pensons qu'une entreprise aurait intérêt à être plus attentive aux effets négatifs qui peuvent découler d'informations médiatiques à leur sujet. Il serait peut-être plus intéressant pour l'entreprise de se comporter éthiquement en permanence, plutôt que de faire face à des révélations peu flatteuses sur leur activités irresponsables.

Notre deuxième recommandation porte sur la stratégie à adopter en temps de crise En effet, aucune entreprise n'est à l'abri d'une crise RSE. Au vu de nos résultats, nous pensons qu'il est plus judicieux pour une entreprise de communiquer en réaction à une crise – et donc après que celle-ci ce soit produite. Lorsqu'elle communique suite à une crise, une communication liée à la crise est préférable. De cette façon, l'entreprise montre sa volonté de corriger les effets négatifs et de revenir à sa position initiale.

Notre troisième recommandation porte sur la stratégie à éviter dans tous les cas. Nous pouvons affirmer qu'il est pertinent d'éviter de faire une campagne marketing RSE qui se retrouvera controversée par la suite dans une crise. De fait, le consommateur se sentira complétement trahi si les propos et bonnes actions de l'entreprise sont, par la suite, mis à mal.

Quatrièmement, nous mettons en garde les managers : il n'y a pas de stratégie miracle et chaque entreprise fait face à des crises de natures différentes. Dans notre enquête, nous avons utilisé un type d'entreprise, de crise et de CRM, mais la réalité est bien plus complexe. En effet, d'autres facteurs personnels à l'entreprise doivent être pris en compte lors d'une stratégie RSE qui se veut contrer une crise.

Suite à cette quatrième recommandation, nous comprenons les limites de notre enquête, que nous allons détailler.

- Limites

Premièrement, dans notre recherche, nous nous sommes concentrée sur les stratégies de communication CRM (liée ou non à la crise) en amont ou en aval d'une crise. Cependant, nous savons qu'il existe bien d'autres stratégies et contextes. Par exemple, nous avons volontairement omis les crises déclenchées par d'autres moyens qu'un média externe à l'entreprise (dans notre cas, un journal). De plus, nous nous sommes concentrée sur le CRM, alors que bien d'autres façons de communiquer sa RSE sont disponibles.

La deuxième limite est liée à notre échantillon. En effet, nous avons réparti nos 121 répondants en quatre groupes pour les besoins de notre enquête. Notre échantillon était donc minimal pour faire nos analyses (un minimum de 20 répondants pour chaque situation). En effet, un bon nombre de nos hypothèses ont été acceptées de façon marginale (la p-valeur se situait entre 0,1 et 0,05 pour l'effet marginalement significatif contre p-valeur <0,05 pour l'effet significatif). Nous pensons qu'un plus grand échantillon nous aurait donné des résultats plus précis et plus probants. De plus, nous avons remarqué que, suite à notre distribution aléatoire du questionnaire, un groupe se trouvait avec une moyenne d'âge un peu en dessous de la moyenne générale. L'âge pouvant être un facteur externe, cela nous semble également être une limite.

Une troisième limite repose dans le caractère fictif de l'entreprise que nous avons utilisée. En effet, nous avons construit de toute pièce une mise en situation, ce qui a induit un manque de réalisme et de crédibilité. Par exemple, un répondant a commenté le questionnaire en disant que la mise en situation lui semblait assez « clichée ». De plus, nous n'avons pas pu mesurer la réputation de l'entreprise que nous avons créée. Or, suite à notre analyse de la littérature à ce sujet, nous avons compris l'importance de la réputation d'entreprise. Notre questionnaire étant basé sur une entreprise fictive, nous n'avons pas pu pas mesurer la variable de la réputation, puisque la réputation se construit sur le long terme.

- Pistes de recherche future

Une recherche similaire pourrait être menée avec une entreprise réelle, pour avoir l'opportunité de traiter également la variable dépendante de la réputation d'entreprise. En outre, d'autres types d'industries pourraient également être très intéressants.

De plus, pour répondre à notre première limite, nous pensons que d'autres études pourraient être menées sur le sujet de la gestion de crise RSE par la RSE. En effet, nous n'avons testé que deux facteurs (CRM lié ou non à la crise – stratégie proactive ou réactive à la crise). Cependant, il existe bien d'autres facteurs pouvant influencer les réactions des consommateurs face à une crise. Par exemple, nous pouvons citer les

facteurs suivants : l'émetteur du message contenant la crise (que le média soit géré ou non par l'entreprise), le type d'industrie dans lequel l'entreprise opère, l'historique de RSE de l'entreprise, la récurrence des crises RSE, etc.

Bibliographie

- Alpaslan, C., Green, S., Mirtoff I., (2009) : « Corporate governance in the context of crisis » Journal of contingencies and crisis management, Vol. 17, n°1.

- Aqueveque, C., (2005) : « Marketing and market development signaling coporate values » *Corporate Governance, Emerald group Publishing*, Vol. 5, n° 3, pp. 70-81.

- Arpan, L-M., Pompper, D. (2003). "Stormy weather : testing « stealing thunder » as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists" Public relations reviews, 29, 291-308.

- Arpan, L-M., et Roskos-Ewoldsen, D. (2005) « Stealing thunder : Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information». Public relations reviews, Vol.31, pp 425-433.

- Barone, M., Norman, A., Miyazaki, A. (2007) : « Consumer reponse to retailer use of cause-related marketing : is more fit better ? ». *Journal of retailing*, Vol. 83, pp. 437-445.

- Benoit, W., (1997) : « Image repair discourse and crisis communication » *Public relation review*, Vol. 23, n°2, pp. 177-186

- Bhattacharya, C.B. et Sankar Sen. 2004. « Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives ». *California management review*. Vol. 47, n°1, pp. 9-24.

- Bowen, H. (1953). Social Responsbailities of the Businessman. New York: Harper and Row.

- Brammer, S., He, H., Mellahi, K. (2014) : « CSR, employee and effort » Group and organization managment.

- Brown, T.J., et Dacin, P.A. (1997). The company and the product : corporate associations and consumer product responses. Journal of marketing, 61(1), 68-84

- Capelli, S., Sabadie, W., (2005) : « La légitimité d'une comunication sociétale : le rôle de l'anonceur ». *Recherche et applications en Marketing*, Vol. 20, n°4.

- Capriotti, P. (2009) : « Economic and social roles of companies in the mass media » *Business society*, Spain, Vol. 48 n°2, pp242-245

- Campbell. (1995). Journal of Consumer Psychology, 225‑254.

- Campbell, & Kirmani. (2000). Consumers'Use of Persusion Knowledge: The Effects of Accessibilty and Cognitive Capacity on Perception of an Influence Agent. Journal Consumer Research, 69-83.

- Carroll, Archie. 1979. « A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of management review,* vol. 4, n°4, pp. 497-505.

- Caroll, Archie. 1991. « The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, Vol. 34 Issue 4, p. 39-48.

- Carroll, Archie et Kareem Shabana. 2010. « The business case for corporate social responsibility : a review of concepts, research and practice ». *International Journal of Management reviews*, Vol. 12, issue 1, p 85-105.

- Carroll, A. (1999). Corporate social responsability, evolution of a definitional construct. Business and society, 38(3), 268-295

- Clayes, A.S., Cauberghe, V., et Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis : an experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of the locus of control. Public relations review, 36, 256-262

- Coombs, T. (1995). Choosing the right words : the development of guidelines for the selection of « appropriate » crisis-response strategies. Management communication quaterly, 8(4), 447-476

- Coombs, W-T. (1999). Ongoing crisis communication : planning, managing and responding. Thousand Oaks

- Coombs, W-T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication. Insights from situational crisis communication theory. Journal of business communication, 41(3), 265-289

- Coombs, W-T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis : the development and application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate reputation revieuw, 10(3), 163-176

- Coombs, T. (2012). Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding. Sage publications, third edition.

- Coombs, T. (2014) : « The value of communication during a crisi : insights from strategic communication research. » *Business Horizons*.

- Coombs, W-T., Holladay S-J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets : initial tests of the situational crisis communication theory. Management communication quarterly, 16, 165-186

- Coombs, W-T, Holladay, S-J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies : clarifying apology's role and value in crisis communication. Public relation review, 34, 252-257

- Coombs, W-T, Holladay, S-J. (2009). Further explorations of post-crisis communication : effect of media and reponse strategies on perceptions and intentions. Public relation review, 35, 1-6
- Coombs, W-T, et Holladay, S-J. (2012). The paracrisis : the challenges created by publicly managing crisis prevention. Public reations review, 38, 408-415

- Coombs, W., Holladay, S. (2010) : « The handbook of crisis communication ». Wiley Blackwell , Oxford.

- Dawar, N., et Pillutla, M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity : the moderating role of consumer expectation. Journal of Marketing Research, 37(2), 215-226

- Dawkins, J. et Lewis, S. (2003) « CSR in stakeholder Expectations: and their Implication for company strategy » Journal of Business Ethics.

- Deshpande, S. & Hitchon, J. (2002) "Cause-related marketin ads in the light of negative news" Journalism and Mass Communication Quarterly. Vol. 79, n°4, pp 905-926.

- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010, Mars Vol.12). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsability (CSR): The Role of CSR Communication. International Journal of Management Reviews, pp. 8-19.

- Du, S., Bhattacharya, C.B., et Sen, S. (2007). The role of competitive positioning. International journal of Research in Marketing, 24, 224-241.

- Du, Shuili, C.B. Bhattacharya et Sankar Sen. 2010. « Maximizing business returns to coporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication ». *International journal of management reviews*. Vol. 12, Issue 1, p. 13.

- Dutta, S., et Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crisis : the role of crisis type and response strategies. Journal of Business Research, 64, 1281-1287

- Einwiller, S., Johar, G. (2013) : « Contering accusations with inoculation : the moderating rôle of consumer-comapny identification. » Public relation review. http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.03.002

- Eisingerich, A. (2011) : « Doing good and doing better despite negative infomation ? » *Journal of service research*, Vol.14, n°60.

- Ellen, P., Webb, D., Morh, L. (2006) : « Building corporate Associations » *Journal of academy of marketing Science.* Vol. 34, n°2, pp. 147-157.

- Fern.ndez-Feij.o Souto, B. (2009, Juin Vol.2). Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity? International Journal of Economic Sciences & Applied Research, pp. 36-50.

- Freeman, E. (2004). The stakeholder approach revisited. Zeitschrift für Wirtschafts- und unternehmensethik, Vol. 5, n° 3, 228-241.

- Friedman, M., (1970) « The social responsibility of Business is to increase its Profits ». *The New York Time Magazine*.

- Gaskill-Fox, Hyllegard, K. (2014) : « CSR reporting on apparel companies' websites : framinf good deeds and clarifying missteps. » Colorado state university.

- Gao, S .et Zhang, J. (2006)" Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability" business process management journal. Vol. 12, n° 6, pp 722-740.

- Grab, T. (2003) : « H&M, a rôle model for organic cotton use in textile processing ? » *Europoean Management & public affair studies*, Vol. 1, n°1

- Griffin, J. (2006). Does Industry Matter When Managing Stakeholders Relations? Academy of Management Annual Meeting Proceedings, pp. 1‑6.

- Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. Journal of contingencies and crisis management, 13(3), 106-114

- Guvriez, P., Korchia, M. (2002) : « Poposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque » *Recherche et applications en Marketing*, Vol. 17, n°3, pp. 41-61.

- Guyon de Montlivault, Justine. 2010. « La communication socialement responsable : étude des opportunités et des risques dans la perspective d'une crise ». Mémoire de master en sciences de gestion, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain, Louvain School of management, 81p.

- Homer, Pamela M. 1995. « Ad size as an indicator of perceived advertizing cost and effort: the effects on memory and perceptions », dans Wagner, Lutz et Weitz. 2009. « Corporate hypocrisy : overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions ». *Journal of marketing*. Vol. 73, iss. 6, pp. 77-91.

- Igalens, J., Benraiss, L. (2006). « Aux fondements de l'audit social : Howard R. Bowen et l'église protestante ». IAE de Bordeaux & IAE de Toulouse.

- Jones, K. (1996) “Trust as an Affective Attitude” Chicago Journals. Vol. 107, No. 1 pp 4-25.

- Jones, G., Jones, B., Little, P. (2001) : « Reputation as a reservoir ». Carolina University & Truman state University.

- Kim, B. (2012) : « Proactive self disclosure of threats » University of Missouri.

- Klein, J., et Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers’ attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. International journal of Research in Marketing, 21, 203-217

- Knight, G., Greenberg, J. (2002) : « Promotionalism and subpilitics ». Management communication quarterly, Vol. 15, n° 4, pp.541-570.

- Kolking, L. (2014) : « Keepong face in crisis : Towards a proactive crisis response strategy » University of Twente, Nederland

- Kotchen, M., Moon, J. (2012) : « Corporate responsibility for irresponsible ». *The B.E. Journal of economic analysis & policy*. Vol.12, n°1, article 55.

- Kotler, P. et Lee, N. (2005) “Corporate Social Responsibility Doing the Most Good for Your Company and Your Cause”. pp 1-33

- Koszewska, M. (2010) : « CSR standards as a significant factor differentiating textile and clothing goods » *Fibres & textile in central Europe*, Vol. 18, n°6, pp. 14-19.

- Levy, D., Kaplan, R., (2007) : « CSR and Theories of global governance : Strategic contestation in global issue arenas ». The oxford handbook of CSR, *Oxford university Press.*

- Libaert, T. (2009) : « Communication, crise et RSE ». *Magazine de la communication de crise et sensible*. Vol.18.

- Lienbacher, E., Holweg, C., Rychly, N. (2013) : « CSR in food retailing : what 's really on customers' minds ? ». Reasearch gate, Vienna, Austria.

- Luo, J., Meier, S., Oberholzer-Gee, F. (2012) : « No news is good news CSR strategy and newspaper coverage of negative firm events », *Havard Business Journal*

- Mccaardle, M., Newell, W. (2008) : « The rôle of advertiser motives in consumer evaluations of « responsibility » message from the alcohol industry » . *Journal of marketing communications*,

- Minor, D., Morgan, J., (2010) : « CSR, a reputation insurance » . Berkeley, University of California.

- Mohr, Lois A., Deborah J. Webb et Katherine E. Harris. 2001. « Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior ». *The journal of consumer affairsi.* Vol. 35, n°1, p 45- 72.

- Moreno, A., & Capriotti, P. (2009, vol.13). Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web. Journal of Communication Management, pp. 157-175.

- Morsing, M. (2006). Corporate Social Responsability as Strategic Auto-Communication: On the Role of External Stakeholders for Member Idetification. Business Ethic: European Review, pp. 171- 182.

- Morsing, M., (2003) : « Conspicuous Responsibility : communication responsibility ». Coprorate value.

- Morsing, M., Schultz, M., (2006) : « CSR communication : Stakholder information, response and involvent strategies. » *A European Review.* Vol. 15, n°4.

- Moonweon, R. (2015) : « The liability of good reputation : a study of product recalls in the U.S. Automobile industry ». *Reasearchgates*.

- Nan, X., Heo, K. (2007) : « Consumer response to corporate social responsibility initiatives ». *Journal of advertising,* Vol. 36, n°2, pp.63-74.

- Oberseder, M., Schlegelmilch, B. & al. (2013) : « Consumer perceptions of corporate social responsibility : Scale development and validation » *Journal of business ethics*. ISSN 1573-0697.

- Parguel, B. Moreau, F. et Larceneux, F. (2011) "How Sustainability Ratings Might Deter "Greenwashing": A Closer Look at Ethical Corporate Communication" Journal of Business Ethics.Vol.102, n°1, pp.15-28.

- Pfau, Michael, Michel M. Haigh, Jeanetta Sims et Shelley Wigley. 2008. « The influence of corporate social responsibility campaigns on public opinion ». *Corporate reputation review*. Vol. 11, n°2, p. 145 – 154.

- Pomering, A., Dolnicar, S., (2008) : « Assessing the prerequisite of successful CSR implementation : are consumers axare of CSR initiatives ? » Journal of business ethics, Vol.85, N°2, pp. 285-301. University of Wollongong.

- Pracejus, J., (2004) : « The rôle of brand fit in effectiveness of cause related marketing campain » J*ournal of business research*, Vol. 57, pp. 635-640

- Rahman, A., Widyasari, K., (2008 : « The analysis of company characteristic influence toward CSR disclosure. » J*ournal of AA India*, Vol. 12, n°1, pp. 25-35

- Ross, K. & al. (1988) : « Tactical Considarations fr the effective use of cause-related Marketing ». The journal of applied Business Research, Vol. 7, n°2.

- Sen, Sankar et C.B. Bhattacharya. 2001. « Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility ». *Journal of marketing research*. Vol. 38, p. 225 – 243.

- Shuili, D., Bhattacharya, C. & Sankar, Sen. (2010) « Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibilitiey (CSR) : The rôle of CSR communication ». *International Journal of Reviews*, Blackwell publishing.

- Smith, N. (2003) : « Corporate social responsibility : not whether, but how? » *Centre for marketing working paper*, n°03-701,

- Smith, N. (2010) : « Consuming perception of corporate social responsibility:the CSR halo Effect » Faculty of research working paper.

- Smith, N.C. et Read, D. et López-Rodríguez, S. (2010) : « Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility : The CSR Halo Effect » Instead the business school for the world, faculty&Research Working Paper. Pp 1-25.

- Souto, B. (2009) : « Crisis and corporate social responsibility : Threat or opportunity ? » *International journal of economic science and applied research*, Vol.2 , n°1, pp.36-50.

- Sohn, Y., Lariscy,W. (2012) : « A buffer or boomerang ? The 95ole of CSR in bad times » Communication research.

- Sullivan, P., Matiru, G. (2003) : « Cause-related marketing : how generation Y responds. ». *Internation Journal of retails & distribution management*, vol.54,.Swaen, V. (2011). CSR Communication. Cours LSMS2098, Responsabilit. Soci.tale de l'Entreprise.

- Swaen, V., & Chumpitaz, C. R. (2008): "Impact of Corporate Social Responsibility on consumer trust". Recherche et Applications en Marketing (English Edition), pp. 7‑33.

- Swaen, V., & Vanhamme, J. (2003). « L'utilisation de l'argument "citoyen" dans les campagnes de communication: analyse des risques dans la perspective »

- Swaen, Valérie et Joëlle Vanhamme. 2005. « The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter? ». *Advances in Consumer Research*. Vol. 32, Issue 1, p 590-591.

- Tigchelovend, D. (2014) « Two distinct faces altering perceptioons and behaviour » The janus head of a crisis management. Universityof twente.

- Varadarajan, P., & Menon, A. (2008). Cause-Related Market: A co-alignement of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. The Journal of Marketing, pp. 58-74.

- Vanhamme, J., & Grobben, B. (2009, Avril vol.85). "Too Good to be True!" The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity. Journal of Business Ethics, pp. 273-283.

- Vanhamme, J. et Lindgreen, Reast, N. et van Popering. (2011) « To Do Well by Doing Good: Improving Corporate Image Through Cause-Related Marketing » Journal of Business Ethics. pp 259-274.

- Vanhamme, J., Swaen, V., Guido, B., Janssens, C. (2014) : « Playing with fire : aggravation and buffering effects of ex ante CSR communication campaings for companies facing allegations of socieal irresponsibility » *Sringer Science+Business Media*, New York

- VanTonder, E., Robers, M. (2013) : « A theoritical framework for managing CSR plans ». *Journal of business & Economics Research*. Vol. 11, n°12.

- Varadarajan, P.R. and Menon, A. « Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy » Journal of Marketing, Vol. 52, n° 3 , pp. 58-74.

- Vassilikopoulou, A., Leptsos, A., Siomkos, G. (2008) : « The importance factors influencing product-harm crisis managment » J*ournal of targeting*. Vol. 17, n°1, pp. 65-74.

- Vlachos P., Avramidis, P. (2008) : « CSR : Attributions, loyalty and trust » *Journal of academy of marketing science* Vol ?
-
- Vlachos, P., Krepapa, A & al. (2011) : « Containing CSR skepticism » *SSRN Elecronic Journal*. Vol. ?

- Wan Saiful Wan-Jan. 2006. « Defining corporate social responsibility ». *Journal of Public Affairs* (14723891), Vol. 6 Issue 3/4, p176-184.

- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009, Novembre Vol.73). Corporate Hypocrisy: Overcomming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsability Perceptions. Journal of Marketing, pp. 77‑91.
-
- Walker, M. (2011) : « Percieved organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR » *Journal of business ethics*.

- Webb, Deborah J. et Louis A. Mohr. 1998. « A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned ». *Journal of public policy & marketing.* Vol. 17, n°2, p. 226 – 238.

- Werther, Jr.W. et Chandler, D. (2005) "Strategic corporate social responsibility as global brand insurance" Business Horisons. Vol.48, pp 317-324.

- Yoon, Yeosun, Zeynep Gürhan-Canli et Norbert Schwarz. 2006. « The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations ». *Journal of consumer psychology*. Vol. 16, n°4, p. 377-390.

- Zyglidopoulos, S., Geogiadis, A., & al. (2001) : « Does media attention drive corporate social responsibility ? » *Journal of Business Research*, Vol. ?, n° ?.

Annexes

Annexe 1 : Définitions supplémentaires du concept de RSE

- Swaen, V., & Chumpitaz, C. R. (2008). *Impact of Corporate Social Responsibility on consumer trust. Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, pp. 11.

Table 1. – A few definitions of CSR as a concept

- The idea of CSR assumes that a company does not only have economic and legal obligations but also certain responsibilities toward society – responsibilities that extend above and beyond these other obligations (McGuire, 1963).
- CSR consists of using resources and committing to activities destined to increase profits as long as the company plays by the rules of the game, i.e., as long as it commits to open and free competition without acting in a misleading or fraudulent manner (Friedman, 1970).
- CSR involves companies incorporating and responding to all kinds of demands transcending economic, technical and legal requirements to achieve social as well as economic objectives (Davis, 1973).
- CSR is the obligation for managers to act to protect and improve society's broader welfare alongside the interests of their organization (Davis and Blomstrom, 1975).
- CSR covers the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given moment in time (Carroll, 1979).
- CSR is the notion that companies have an obligation toward societal constituencies other than shareholders, above and beyond any legal codes or union contracts (Jones, 1980).
- CSR is a mechanism in which companies assume the economic, legal, ethical and discretionary responsibilities that various stakeholders have imposed upon corporate activities (Maignan, Ferrell and Hult, 1999).
- The CSR concept refers to corporate activities and commitments relating to perceptions of its obligations toward society or parties with a stake in its activities (Brown and Dacin, 1997; Sen and Bhattacharya, 2001; Luo and Bhattacharya, 2006).
- CSR refers to corporate actions that are conducive to societal welfare, above and beyond the company's own interests or legal obligations (McWilliams and Siegel, 2001).
- Social responsibility concerns all the relationships that a firm maintains with its stakeholders. The elements of social responsibility in question include investment in the community, employee relations, job creation and preservation, environmental concerns and financial performance (Gendron, 2002).
- CSR is the commitment by a company to improve the welfare of its community by implementing certain discretionary practices and increasing the availability of its resources (Kotler and Lee, 2005).
- CSR is an over-arching strategic concept that is rooted in globalization; the desire to control multinational companies' activities; and the international community's self-imposed goal of sustainable development. It brings into the business arena a number of previously distinct themes: human rights, labor standards, environmental protection and sustainable development, consumer protection and more recently, the fight against corruption and corporate governance (De Cannart D'Hamale et al., p. XV).
- CSR consists of managing a company in such a way as to meet or exceed the ethical, legal, commercial and public expectations that society has of the business world (CSR Europe, www.csreurope.org).

Annexe 2 : L'influence de la RSE sur la performance financière

Nous reprenons ci-dessous le tableau présenté dans l'article[1] de Souto et Belén Fernández-Feijóon (2008), fruit du travail de Geczy et al. (2005).

Author	Conclusion	What is the relationship?
Geczy et al., 2005	Investors' positive attitude towards CSR and ethical considerations in deciding on investments	Positive
Ingram and Frazier, 1983	Environmental performance has a negative effect on financial statements	Negative
Freeman, 1984	CSR minimizes transaction costs and potential conflicts with stakeholders	Positive
Soloman and Hansen, 1985	CSR costs are clearly covered with benefits in employee morale and productivity	Positive
Freedman and Jaggi, 1982	CSR and shareholder's value don't coincide	Negative
Pava and Krausz, 1996	CSR and financial performance are positively linked	Positive
Preston and O'Bannon, 1997	CSR and the magnitude of financial evolution coincide	Positive
Waddock and Graves, 1997.	Social and economic performance have opposite consequences on financial statements	Negative
Stanwick and Stanwick, 1998	Importance of stakeholders' recognition for a positive evolution of financial magnitudes	Positive
Verschoor, 1998	Positive relationship between corporate performance and stakeholder relationships	Positive
Jensen, 2001	Social constraints and responsible social behaviour can work against value maximization.	Negative
Ruf et al., 2001	CSR and sales increase are observed in several companies, with temporal continuity	Positive
Bauer et al., 2002	Comparison of ethical and traditional investment finds mixed results, with a light positive trend towards ethical funds	Not conclusive
Orlitzky et al., 2003	The results of their meta-analysis confirm a positive relation between social responsibility and financial performance	Positive
Barnea and Rubin, 2005	CSR investment is negatively related to insiders' ownership	Negative
Bauer et al., 2007	Investors appreciate ethical investment funds	Positive
Bechetti et al., 2007	Market penalizes the exit from social responsibility index and ethical funds	Positive
Mittal et al., 2008	Strong evidence against the idea that CSR initiatives have universal or systematic positive financial impacts	Not conclusive

Table 1. CSR and economic-financial performance

[1] Souto, Belén Fernández-Feijóo (2009). Crisis and corporate social responsibility: Threat or opportunity?. *International Journal of Economic Sciences & Applied Research, 10* (1), 36-50.

Annexe 3 : Questionnaire

Bonjour, je m'appelle Astrid et, dans le cadre de mon mémoire, je réalise un questionnaire à choix multiple. Si vous pouviez prendre 6 minutes pour y répondre cela m'aiderait beaucoup !!!! Notez que la mise en situation porte sur une entreprise fictive nommée KARA. Basez-vous uniquement sur les informations que l'on vous donne pour répondre aux questions !!!!! Attention : veillez à ne pas revenir sur vos réponses, une fois que vous avez répondu et que vous avancez dans le questionnaire, ne retournez pas en arrière. N'oubliez pas d'appuyer à la fin du test sur les deux petites flèches tout en bas à droite de la page pour valider votre réponse.

Q39 Mise en situation : KARA est une chaîne de magasins imaginée pour ce questionnaire. Cette entreprise vend des vêtements pour femmes et pour hommes partout dans le monde. Vous pouvez y trouver des pantalons, jeans, T-shirts, accessoires, chaussures, robes, costumes etc. Les vêtements sont tendance et à des prix très accessibles. De ce fait, cette chaîne de magasins est devenue très populaire. Dès lors, vous faites régulièrement des achats chez KARA.

1-imp Quelle est votre impression générale à propos de KARA ? Veuillez cocher la bulle parmi les 10 qui reflète le mieux votre opinion (plus vous cochez une bulle proche de l'une des extrémités, plus vous êtes d'accord avec l'affirmation qui lui correspond).

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	11 (11)
J'ai une impression très négative de cette entreprise:J'ai une	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

impression très positive de cette entreprise (1)										

1-sent De manière générale vos sentiments vis-à-vis de KARA sont… Pour chaque proposition, veuillez cocher la bulle parmi les 10 qui reflète le mieux votre opinion (plus vous cochez une bulle proche de l'une des extrémités, plus vous êtes d'accord avec l'affirmation qui lui correspond).

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)
Défavorables:Favorables (1)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Mauvais:Bons (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Déplaisants:Plaisants (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Négatifs:Positifs (4)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Condition 1

********** Aujourd'hui Kara lance la campagne publicitaire suivante : « Chez Kara : Un achat = Un don de vêtement pour des enfants indiens ». Pour chaque achat que vous faite chez KARA, KARA s'engage à faire un don de vêtements pour des enfants indiens dans le besoin. **********

Q43 ********** Deux semaines plus tard, vous lisez dans votre journal que KARA fait face à une crise : « Scandale chez Kara : Des enfants confectionnent vos vêtements ! » Des enfants travaillent dans une usine de textile située en Inde. Cette usine confectionne des vêtements entre autres pour la marque KARA. Le travail des enfants indiens consiste à coudre des boutons sur des chemises. Les enfants ne reçoivent même pas la moitié du salaire minimum du pays pour faire ce travail. L'entreprise qui promouvait la charité au travers de sa campagne publicitaire fait donc face à un énorme scandale qui remet en cause ses valeurs sociales. **********

1-imp2 Quelle est votre impression générale à propos de KARA ? Veuillez cocher la bulle parmi les 10 qui reflète le mieux votre opinion (plus vous cochez une bulle proche de l'une des extrémités, plus vous êtes d'accord avec l'affirmation qui lui correspond).

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)
J'ai une impression très négative de cette entreprise:J'ai une impression très positive de cette entreprise (1)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

1-sent2 De manière générale, vos sentiments vis-à-vis de KARA sont… Veuillez cocher la bulle parmi les 10 qui reflète le mieux votre opinion (plus vous cochez une bulle proche de l'une des extrémités, plus vous êtes d'accord avec l'affirmation qui lui correspond).

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)
Défavorables:Favorables (1)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Mauvais:Bons (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Déplaisants:Plaisants (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Négatifs:Positifs (4)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

1-hyp Suite à votre lecture des informations publiées par KARA sur sa campagne de publicité et les informations dans la presse sur la crise, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes? Pour chaque affirmation, cochez un chiffre de 1 (pas du tout d'accord) à 10 (tout à fait d'accord). Question 1

	Pas du tout d'accord 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	Tout à fait d'accord 10 (11)
KARA se conduit de	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

manière hypocrite (1)										
Ce que KARA dit et ce que KARA fait sont deux choses différentes (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
KARA fait exactement ce qu'il dit (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
KARA se fait passer pour ce qu'il n'est pas (4)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
KARA tient ses promesses (5)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
KARA joint l'action à la	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

parole (6)										

1-pub Quel est votre attitude/impression envers la campagne publicitaire… Veuillez cocher la bulle parmi les 10 qui reflète le mieux votre opinion (plus vous cochez une bulle proche de l'une des extrémités, plus vous êtes d'accord avec l'affirmation qui lui correspond). Question 2

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)
Agréable:Désagréable (1)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Croyable:Incroyable (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Digne de confiance:Pas digne de confiance (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Convaincant:Pas convaincant (4)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

1-conf Question 3

	Pas du tout d'accord 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	Tout à fait d'accord 10 (10)
Kara est sincère avec ses consommateurs (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Kara est honnête avec le consommateur (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Je sens que je peux faire complètement confiance en KARA (5)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

1-CLT Question 4

	Pas du tout d'accord 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	Tout à fait d'accord 10 (10)
Dans le long terme, KARA sera toujours sincère avec ses consommateurs	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

(1) Dans le long terme, KARA sera toujours honnête avec le consommateur (3) Je pense pouvoir encore faire complètement confiance en KARA (7)	❍ ❍	❍ ❍	❍ ❍	❍ ❍	❍ ❍	❍ ❍	❍ ❍	❍ ❍	❍ ❍	❍ ❍

1-crm Question 5

	Pas du tout d'accord 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	Tout à fait d'accord 10 (10)
Le scandale et la cause supportée par KARA ont tout en	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

commun (1) La campagne marketing traite d'un problème similaire à celui survenu durant la crise (4)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

1-crise Question 6 Plus vous cochez une bulle proche de l'une des extrémités, plus vous êtes d'accord avec l'affirmation qui lui correspond.

	1 (1)	2 (2)
Le scandale a précédé la campagne marketing : La campagne marketing a précédé le scandale (1)	❍	❍

1-RSE Question 7

	Pas du tout d'accord 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	Tout à fait d'accord 10 (10)
KARA est une marque responsable envers la société (1)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
KARA s'implique afin d'augmenter le bien-être général de la société (2)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
KARA a des principes éthiques (3)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

1-pro1 Quel est votre sexe ?

❍ Homme (1)
❍ Femme (2)

1-pro2 Quel est votre âge ?

1-pro3 Quelle est votre nationalité ?

1-pro4 Quel est votre dernier diplôme obtenu ?

- aucun (4)
- primaire (5)
- secondaire inférieur (6)
- secondaire supérieur (7)
- niveau non universitaire type long (8)
- niveau universitaire / bachelier (9)
- niveau universitaire / master (10)
- - niveau universitaire / doctorat (11)

Q101 Avez-vous un commentaire à faire sur ce questionnaire ?

Condition 2

****

Aujourd'hui Kara lance la campagne publicitaire suivante : « Chez Kara : Un achat = Un don de vêtement pour des enfants indiens ». Pour chaque achat que vous faite chez KARA, KARA s'engage à faire un don de vêtements pour des enfants indiens dans le besoins.

****

****

Deux semaines plus tard, vous lisez dans votre journal que KARA fait face à une crise : « Scandale environnemental impliquant KARA ». Kara est responsable de la pollution de la rivière située près de l'une de ses usines de fabrication en Italie. En effet des colorants utilisé par l'entreprise ont été retrouvés dans la rivière rendant l'eau de celle-ci non-potable.

****

Condition 3

********** Aujourd'hui vous lisez dans votre journal d'aujourd'hui que KARA fait face à une crise : « Scandale chez Kara : Des enfants confectionnent vos vêtements ! Des enfants travaillent dans une usine de textile située en Inde. Cette usine confectionne des vêtements entre autres pour la marque KARA. Le travail des enfants indiens consiste à coudre des boutons sur des chemises. Les enfants ne reçoivent même pas la moitié du salaire minimum du pays pour faire ce travail »**********

****

Deux semaines plus tard Kara lance la campagne publicitaire suivante : « Kara : Un achat = Un don de vêtement pour des enfants indiens. Pour chaque achat que vous faite chez KARA, KARA s'engage à faire un don de vêtements pour des enfants indiens dans le besoins ». => Suite au scandale, certaines valeurs sociales de la marque KARA ont été mises en cause. Avec cette campagne KARA tente de refaire bonne figure.

****

Condition 4

****

Aujourd'hui vous lisez dans votre journal que KARA fait face à une crise : « Scandale environnemental impliquant KARA ! » Kara est responsable de la pollution de la rivière située près de l'une de ses usines de fabrication en Italie. En effet des colorants utilisé par l'entreprise ont été retrouvés dans la rivière rendant l'eau de celle-ci non-potable.
****

****

Deux semaine plus tard Kara lance la campagne publicitaire suivante : « Chez Kara : Un achat = Un don de vêtement pour des enfants indiens » Pour chaque achat que vous faite chez KARA, KARA s'engage à faire un don de vêtements pour des enfants indiens dans le besoins.

****

Annexe 4 : Analyse factorielle sur échantillon 33 personnes.

VARIABLE ATTITUDE :

Analyse factorielle

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
1-imp2_1	3,36	1,817	33
1-sent2_1	3,64	2,028	33
1-sent2_2	3,73	1,957	33
1-sent2_3	3,67	1,995	33
1-sent2_4	3,45	1,905	33

Matrice de corrélation[a]

		1-imp2_1	1-sent2_1	1-sent2_2	1-sent2_3	1-sent2_4
Corrélation	1-imp2_1	1,000	,826	,881	,742	,871
	1-sent2_1	,826	1,000	,943	,857	,917
	1-sent2_2	,881	,943	1,000	,769	,881
	1-sent2_3	,742	,857	,769	1,000	,888
	1-sent2_4	,871	,917	,881	,888	1,000

a. Déterminant = ,000

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,805
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	224,645
	ddl	10
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
1-imp2_1	1,000	,842
1-sent2_1	1,000	,933
1-sent2_2	1,000	,905
1-sent2_3	1,000	,815
1-sent2_4	1,000	,938

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,433	88,665	88,665	4,433	88,665	88,665
2	,295	5,905	94,570			
3	,170	3,398	97,968			
4	,070	1,398	99,366			
5	,032	,634	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
1-imp2_1	,917
1-sent2_1	,966
1-sent2_2	,951
1-sent2_3	,903
1-sent2_4	,969

Méthode d'extraction : Analyse en composantes

ALPHA DE CRONBACH : ATTITUDE

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=@1imp2_1 @1sent2_1 @1sent2_2 @1sent2_3 @1sent2_4
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	5

VARIABLE CONFIANCE

Analyse factorielle

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
1-conf_2	3,59	2,077	32
1-conf_3	3,44	2,031	32
1-conf_5	2,97	1,769	32

Matrice de corrélation[a]

		1-conf_2	1-conf_3	1-conf_5
Corrélation	1-conf_2	1,000	,938	,813
	1-conf_3	,938	1,000	,803
	1-conf_5	,813	,803	1,000

a. Déterminant = ,039

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,732
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	94,668
	ddl	3
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
1-conf_2	1,000	,936
1-conf_3	1,000	,930
1-conf_5	1,000	,839

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,705	90,152	90,152	2,705	90,152	90,152
2	,234	7,796	97,948			
3	,062	2,052	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante 1
1-conf_2	,968
1-conf_3	,964
1-conf_5	,916

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

ALPHA DE CRONBACH : Confance

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=@1conf_2 @1conf_3 @1conf_5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	97,0
	Exclue[a]	1	3,0
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	3

Variable hypocrisie :

```
FACTOR
  /VARIABLES @1hyp_1 @1hyp_2 @1hyp_3 @1hyp_4 @1hyp_5 @1hyp_6
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS @1hyp_1 @1hyp_2 @1hyp_3 @1hyp_4 @1hyp_5 @1hyp_6
  /PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION DET KMO EXTRACTION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /ROTATION NOROTATE
  /METHOD=CORRELATION.
```

Analyse factorielle

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
1-hyp_1	8,03	2,163	32
1-hyp_2	6,91	2,855	32
1-hyp_3	3,97	2,571	32
1-hyp_4	7,38	2,240	32
1-hyp_5	4,22	2,587	32
1-hyp_6	4,47	2,342	32

Matrice de corrélation[a]

		1-hyp_1	1-hyp_2	1-hyp_3	1-hyp_4	1-hyp_5	1-hyp_6
Corrélation	1-hyp_1	1,000	,476	-,151	,710	-,376	-,200
	1-hyp_2	,476	1,000	-,343	,525	-,486	-,259
	1-hyp_3	-,151	-,343	1,000	-,205	,544	,801
	1-hyp_4	,710	,525	-,205	1,000	-,360	-,238
	1-hyp_5	-,376	-,486	,544	-,360	1,000	,526
	1-hyp_6	-,200	-,259	,801	-,238	,526	1,000

a. Déterminant = ,059

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,713
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	79,726
	ddl	15
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
1-hyp_1	1,000	,780
1-hyp_2	1,000	,599
1-hyp_3	1,000	,869
1-hyp_4	1,000	,787
1-hyp_5	1,000	,637
1-hyp_6	1,000	,835

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,072	51,198	51,198	3,072	51,198	51,198
2	1,435	23,920	75,118	1,435	23,920	75,118
3	,584	9,730	84,848			
4	,447	7,442	92,290			
5	,278	4,633	96,923			
6	,185	3,077	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
1-hyp_1	-,667	,579
1-hyp_2	-,720	,284
1-hyp_3	,715	,598
1-hyp_4	-,698	,547
1-hyp_5	,779	,175
1-hyp_6	,709	,577

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

Alpha de Cronbach : hypocrisie

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=@1hyp_1 @1hyp_2 @1hyp_4 hyp3recodé hyp5recodé hyp6recodé
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	97,0
	Exclue[a]	1	3,0
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	6

Annexe 5 : Résultat de l'analyse SPSS pour la variable attitude avant et après la crise (hypothese 1)

Notons que lors de nos analyses notre variable « attitudes » s'intitulait « impression ».

Test T

Statistiques des échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart type	Moyenne erreur standard
Paire 1	ImpressionT1	6,8294	109	1,96917	,18861
	ImpressionT2	3,5908	109	1,75021	,16764
Paire 2	ImpressionT1	7,0774	31	1,70542	,30630
	ImpressionT2C1	2,6452	31	1,71247	,30757
Paire 3	ImpressionT1	6,9182	22	2,29422	,48913
	ImpressionT2C2	3,9182	22	1,69780	,36197
Paire 4	ImpressionT1	6,7793	29	1,97220	,36623
	ImpressionT2C3	3,8621	29	1,72635	,32058
Paire 5	ImpressionT1	6,5259	27	2,03292	,39124
	ImpressionT2C4	4,1185	27	1,50819	,29025

Corrélations des échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	ImpressionT1 & ImpressionT2	109	,320	,001
Paire 2	ImpressionT1 & ImpressionT2C1	31	,596	,000
Paire 3	ImpressionT1 & ImpressionT2C2	22	,213	,342
Paire 4	ImpressionT1 & ImpressionT2C3	29	,363	,053
Paire 5	ImpressionT1 & ImpressionT2C4	27	,327	,096

Test des échantillons appariés

		Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatéral)
		Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %				
					Inférieur	Supérieur			
Paire 1	ImpressionT1 - ImpressionT2	3,23853	2,17672	,20849	2,82526	3,65180	15,533	108	,000
Paire 2	ImpressionT1 - ImpressionT2C1	4,43226	1,53545	,27577	3,86905	4,99546	16,072	30	,000
Paire 3	ImpressionT1 - ImpressionT2C2	3,00000	2,54708	,54304	1,87069	4,12931	5,524	21	,000
Paire 4	ImpressionT1 - ImpressionT2C3	2,91724	2,09729	,38946	2,11948	3,71501	7,491	28	,000
Paire 5	ImpressionT1 - ImpressionT2C4	2,40741	2,09870	,40390	1,57719	3,23763	5,960	26	,000

Annexe 6 : Résumé des résultats des hypothèses

Voici présentés, sous forme de tableau, les résultats que nous avons obtenus :

		RSE Proactive		RSE Réactive		CRM lié à la crise		CRM non lié à la crise	
		Hyp	Resu	Hyp	Resu	Hyp	Resul	Hyp	Resul
H2	Attitudes	✔	✗	✗	✔				
	Confiance	✔		✗					
H3	Attitudes					✗	✗	✔	✔
	Confiance					✗		✔	
H4	Attitudes	✔	✗	✗		✗	✗	✔	
	Confiance	✔	✓ si non lié	✗	☑ si lié	✗	☑ si réactif	✔	✓ si proactif
H5	Hypocrisie								

Rouge : hypothèse rejetée

Vert : Hypothèse acceptée

Bleu : hypothèse non vérifiée.

La stratégie réactive (et non pas proactive comme prédit) bénéficie des meilleures attitudes.

Le CRM non lié bénéficie également des meilleures attitudes.

Cependant, les différentes stratégies ne permettent pas d'avoir un meilleur niveau de confiance.

En ce qui concerne les attitudes, la moins bonne combinaison stratégique est : le proactif – CRM lié.

En ce qui concerne la confiance, il y a deux bonnes stratégies à adopter, soit la proactive – CRM non lié, soit la réactive – CRM lié.