UCL Université catholique de Louvain

LOUVAIN School of Management

Louvain School of Management

Comment utiliser les réseaux sociaux dans le cadre de la communication de la RSE dans un modèle B2C ?

Mémoire recherche réalisé par
Jérémy Gandin

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Valérie Swaen

Année académique 2017-2018

Ce travail n'aurait pas vu le jour sans l'aide précieuse de personnes qui ont été présentes tout au long de mon parcours.

En premier lieu, je remercie Mme Swaen, enseignante à la Louvain School of Management et ma promotrice pour ce mémoire. Elle m'a guidé dans ce travail, m'a aidé à trouver des solutions pour avancer et a toujours été à l'écoute quand j'en avais besoin.

Je remercie également Valérie, une amie, qui m'a aidé à retrouver la motivation lorsque j'étais perdu et à me réorienter et recadrer mon sujet de travail de fin d'études.

Enfin, je souhaite remercier Priscilla, Isabelle et ma maman, Maryline, pour leur précieuse aide à la relecture, la correction, et la mise en page de ce travail

Table des matières

Avant-Propos

Table des matières I

Introduction 1

Partie Théorique 2

1. Définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises 2
1.1 Contexte de la RSE 2
1.2 Définition de la RSE 3
1.3 La communication de la RSE 7

2. Web 2.0 et les réseaux sociaux 12
2.1 Du web 1.0 au web 2.0 13
2.2 Les réseaux sociaux 14

3. Communication de la RSE via les réseaux sociaux dans un modèle B2C 21
3.1 Pourquoi utiliser les réseaux sociaux comme moyen de communication pour la RSE? 21
3.2 Comment les entreprises utilisent les réseaux sociaux pour communiquer leur RSE ? 24
3.3 : Évolution recommandée : Communiquer sur le web 2.0 avec des outils 2.0 26

4. Bilan théorique 30

Partie Pratique 31

5. Méthodologie 31

6. La communication de la RSE sur les réseaux sociaux : avis d'experts 33
6.1. La RSE, partie intégrante de la stratégie d'entreprise 34
6.2. Communiquer la RSE/Stratégie d'entreprise. 36
6.3. L'évolution de la communication de la RSE dans le monde digital 2.0. 39

7. Études de cas 41
7.1. Présentation des entreprises 42
7.2. Stratégies de communication de la RSE sur Facebook 46
7.3. Stratégies de communication de la RSE sur Twitter 59
7.4. Analyses comparatives 72

Conclusion 76

Bibliographie 80

Annexes 93

Introduction

De nos jours, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un thème important aux yeux des consommateurs. Les consommateurs mondiaux s'attendent à ce que les entreprises investissent au-delà de leur secteur d'activité et contribuent au développement durable et au bien-être de la société en général. Les entreprises sont conscientes des attentes des consommateurs à propos de la RSE et communiquent de plus en plus celle-ci mais souvent à fins marketing.

Dans un monde digital où l'utilisation des réseaux sociaux croît sans cesse, les entreprises se sont installées au plus près des consommateurs, améliorant leur marketing digital. Néanmoins, celles-ci utilisent aussi les avantages marketing des réseaux sociaux afin de promouvoir leur RSE. On en vient à se demander pourquoi les entreprises communiquent la RSE sur les réseaux. Certaines entreprises pratiquent le « greenwashing » et utilisent la RSE à fins marketing, alors que d'autres essaient par le moyen des réseaux sociaux d'engager les consommateurs dans leur RSE. Nous verrons dans ce mémoire, comment utiliser les réseaux sociaux afin de communiquer la RSE sur les réseaux sociaux, quels en sont les raisons et avantages.

Ce sujet m'est venu à l'idée en réfléchissant à un « outil » ou « loisir » que j'utilise tous les jours, les réseaux sociaux. Les réseaux sociaux sont omniprésents pour la plupart des personnes ayant accès à internet et ils ne cessent de croître. Nous les utilisons tous les jours et plus que nous ne le pensons. Je me suis alors demandé s'il y avait un moyen pour les entreprises de profiter des réseaux sociaux autrement que pour un profit marketing, et ainsi pourquoi ne pas l'appliquer à des implications de Responsabilité Sociétale.

Ce mémoire sur la communication de la RSE sur les réseaux sociaux dans un modèle B2C est composé de trois parties :
Une partie théorique qui abordera une revue de la littérature scientifique permettant de définir la RSE dans son contexte moderne, d'amener une remise en contexte de la communication de la RSE, et d'expliquer pourquoi et comment les entreprises utilisent les réseaux sociaux afin de communiquer la RSE.

Puis, la partie pratique comprendra une synthèse d'interviews d'experts, une étude de cas d'entreprises qui communiquent leur RSE sur les réseaux sociaux et les analyses de celle-ci. Les analyses de cette étude de cas ainsi que les avis des experts permettront de répondre aux questions telles que : Quelles sont à l'heure d'aujourd'hui la pertinence et l'efficacité de la communication de la RSE sur les réseaux sociaux ? Que communiquer ? Quand communiquer, sous quelle forme et avec quel impact ?

Enfin, la dernière partie consistera en une conclusion en regard de tout ce que nous avons appris, les implications potentielles, les limites, et quelques pistes de potentielles futures recherches.

Partie Théorique

1. Définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Bien que ce travail se penche sur la communication des entreprises à propos de leur responsabilité sociétale à travers les réseaux sociaux, il est pertinent de tout d'abord prendre le temps de comprendre ce qu'est la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Cette dernière, devenue de plus en plus importante au sein des entreprises, y a pris une place essentielle. Cette première partie du travail retrace le contexte de la RSE ainsi que son évolution, tout en partageant plusieurs définitions de la RSE développées par différents auteurs. De plus, cette partie relate ensuite la manière dont les entreprises peuvent communiquer à propos de leur RSE.

1.1 Contexte de la RSE

Depuis toujours, tout n'est pas noir ou blanc. Il existe des inégalités et injustices dans le monde, que des personnes et associations se sont employées à combattre. Cela est également le cas dans le monde de la consommation, où de nombreux acteurs dépassent les limites éthiques de ce qui est toléré par les consommateurs quant à leurs méthodes utilisées pour développer leurs produits. Ce qui explique le mécontentement de certains consommateurs face à l'irresponsabilité d'une partie des entreprises existantes. Les scandales dans les journaux dénonçant les mauvaises actions de certaines grandes enseignes ne sont pas rares. Par exemple, de nombreuses entreprises textiles, telles que Primark, Zara et H&M ont été dénoncées pour les conditions déplorables (lieux de travail insalubres, salaires miséreux, horaires journaliers de plus de 15 heures, absence de vacances) dans lesquelles leurs ouvriers travaillent (La Libre, 2014 ; Flair, 2017 ; Le Figaro, 2015). Un autre exemple est celui de l'entreprise Volkswagen qui, en 2015, a fait polémique suite à la découverte de ses méthodes malhonnêtes permettant de réduire de manière frauduleuse les émissions polluantes de ses véhicules lors de tests d'homologation (BBC, 2015). En 2017, la Deutsche Bank s'est vue pénalisée par les États-Unis à la suite d'un manquement de contrôles liés au respect des lois américaines relatives au blanchiment d'argent (la Libre, 2017).

Comme le montrent ces exemples, le manque de responsabilité de la part des entreprises peut se traduire en différentes actions qui révoltent les consommateurs prenant conscience de leurs mauvaises pratiques. Dans le contexte économique, social et environnemental actuel, la RSE devient de plus en plus présente au sein des entreprises afin, non seulement de les aider dans leurs choix stratégiques et sociaux, mais également pour satisfaire leurs consommateurs exigeant une conduite exemplaire de leur part. En effet, selon l'étude mondiale de la RSE de Cone (2015, p.2), les consommateurs accordent de plus en plus d'importance à la RSE, non seulement parce que la RSE représente des attentes universelles, mais également parce qu'ils se sentent personnellement engagés dans le respect des valeurs et de l'éthique.

L'intérêt grandissant des consommateurs pour la RSE peut être expliqué par la forte croissance de l'information. En effet, à l'heure actuelle, les consommateurs sont nettement plus informés qu'il y a quelques années et sont donc plus au courant des actions entreprises par les différentes organisations leur fournissant des produits et services. Étant plus informés, les consommateurs engagés ont la possibilité d'avoir un impact afin de favoriser les entreprises respectant la RSE. Pour cela, ils peuvent jouer sur plusieurs leviers tels que l'attention portée aux produits qu'ils achètent, le choix de l'endroit où travailler, les sacrifices qu'ils sont disposés à accepter pour s'occuper des problèmes sociaux et environnementaux (Cone, 2015).

Actuellement, il est donc nécessaire d'incorporer dans la stratégie d'entreprise, une stratégie de responsabilité sociétale afin de satisfaire les attentes des consommateurs. Ces derniers voient les entreprises comme des acteurs ayant la possibilité d'engendrer des changements sociaux et environnementaux efficaces. Il n'est donc plus question de savoir si les entreprises doivent s'engager dans la responsabilité sociétale, mais plutôt de savoir comment elles pourront apporter un impact réel et significatif dans la société actuelle. (Cone, 2015).

1.2 Définition de la RSE

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises est large et complexe. En effet, plusieurs auteurs ont proposé des définitions différentes de la RSE au cours du temps vu que celle-ci s'est adaptée avec l'évolution du monde et des modèles socio-économiques. Il y a, à ce jour, deux vues principales pour la RSE.

- Une vue étroite de la RSE, dite vue économique, basée sur la maximisation du profit en s'adaptant à la législation et en agissant honnêtement, c'est-à-dire sans fraude et de manière fiable. C'est un point de vue qui privilégie la maximisation de la valeur pour les actionnaires sous la contrainte du minimum légal (Caroll & Shabana, 2010).
  La définition d'une entreprise selon M. Friedman (1970) illustre ce point de vue :

  Dans un système de propriété privée et de libre entreprise, un dirigeant d'entreprise est un employé des propriétaires de l'entreprise dont la responsabilité est de diriger l'entreprise conformément à leurs désirs, qui seront généralement de gagner autant d'argent que possible tout en se conformant aux règles de base de la société, à la fois celles qui sont incorporées dans la loi et celles qui sont incarnées dans la coutume éthique. (Friedman, 1970, p.1)

- Une vue étendue de la RSE, dite vue des parties prenantes, qui inclut d'autres parties prenantes que les actionnaires dans le processus de gouvernance d'entreprise et prend en compte leurs attentes (Carroll & Shabana, 2010).

> Cette vue étendue de la RSE s'est déclinée en une définition moderne de la RSE sous Carroll (1979, p.500) : « *La RSE englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques, et discrétionnaires (philanthropiques) que la société a des organisations à un moment donné dans le temps.* »

Cependant, même en considérant la vue étroite de la RSE, il est peu probable de générer des résultats positifs dans la société complexe d'aujourd'hui en poursuivant comme unique objectif la croissance financière. Selon Swaen (2018), ce point de vue ne tient pas en compte les défaillances du marché, telles que les externalités des actions des entreprises (la pollution ou l'épuisement des ressources), ou les biens publics sans prix à valeur intrinsèque élevée (tels que l'eau, l'air pur, le silence).

C'est ainsi que des associations se sont penchées sur les droits et règles que toute personne, organisation et institution devraient respecter afin d'assurer un bon comportement de leur part. Par exemple, l'United Nations Global Compact (UNGC) est une initiative volontaire, un pacte mondial, incitant les entreprises à opérer leurs activités tout en adoptant une attitude socialement responsable. Ce qui implique un respect des principes universels tels que les droits de l'homme, les droits relatifs au travail, à l'environnement ainsi que de la lutte contre la corruption (UNGC, n.d.).

Afin de mettre en place des mesures nécessaires pour améliorer la société, l'UNGC a créé en 2004 un ensemble de pratiques universelles - dix principes universellement acceptés, et en 2016, L'UNGC élabore les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (l'ONU). Ces principes ne sont pas obligatoires. Toutefois, en janvier 2018, le pacte mondial UNGC dénombrait plus de 9500 entreprises basées dans plus de 160 pays qui se sont engagées à respecter ces principes et agir de manière responsable (UNGC, n.d.).

Selon Aguinis (2011), « *En suivant l'initiative de l'UNGC, les entreprises, en tant que principal agent de la mondialisation, peuvent aider à faire en sorte que les marchés, le commerce, la technologie, et les finances progressent d'une manière qui profite aux économies et aux sociétés dans le monde* » (Aguinis, 2011, p. 860).

Les dix principes de l'UNGC proviennent de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ainsi que de la Convention des Nations Unies contre la Corruption.

Les principes de l'UNGC ont influencé de nombreuses définitions de la RSE. Ci-dessous sont reprises celles de la Commission Européenne (2011), de l'ISO 26000 (2010) ainsi que celle d'Aguinis (2011).

Auteurs/Institutions	Définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
Commission Européenne (2011, p.7)	« *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*».
ISO 26000 (2010)	« *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités (produits, services et processus) sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :* • *Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;* • *Prend en compte les attentes des parties prenantes ;* • *Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;* • *Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence)*. » Selon l'ISO 26000, une partie prenante est « *un individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation.* »
Aguinis (2011, p.858)	« *La responsabilité organisationnelle comme des actions et politiques organisationnelles spécifiques au contexte qui prennent en compte les attentes des parties prenantes et le triple résultat de la performance économique, sociale et environnementale.* »

Dans les définitions présentées ci-dessus, des éléments communs se recoupent. En tant que prérequis pour la RSE, l'entreprise doit observer le respect des lois et conventions et doit également considérer que la RSE n'est pas un état mais un processus sans fin. De plus, elle

doit soutenir une position proactive « faire ce qui est juste », à l'inverse d'une ligne de conduite passive « ne pas faire de mal ». Dans la suite de ce constat, la RSE peut aider à la contribution au développement durable qui est défini comme un « *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »*, (Rapport Brunland ; 1987, p.40).

Ensuite, la RSE concerne tout type d'organisations (publique, privée, gouvernementale, non gouvernementale, entrepreneuriale), et donc tout type d'entreprises, indépendamment de la structure, de la mission ou de la taille. Ainsi, toute entreprise, qui adopte la RSE dans sa stratégie d'entreprise, doit intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, des droits de l'homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base.

Aussi, la RSE est spécifique au contexte de l'entreprise. Elle aborde différentes caractéristiques en fonction du secteur de l'entreprise et du type de parties prenantes (les propriétaires et investisseurs, employés, entrepreneurs externes, fournisseurs, clients, partenaires de diverses collaborations et communauté environnante (Freeman, 1984)), etc… La RSE prend en compte les attentes des parties prenantes et collabore avec elles ; les parties prenantes étant définies selon Freeman (1984, p.46) comme « *tout groupe ou individu qui peut influer sur, ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* ».

Aguinis (2011) établit des liens entre l'UNGC et sa définition de la RSE dans laquelle chacun des dix principes peut être classifié dans une (ou plus) des trois dimensions de la performance, économique, sociale, et environnementale, qu'il nommera la « Triple Bottom Line ». La figure 1 propose une liste non-exhaustive d'indicateurs pour les trois dimensions de la performance.

Triple Bottom Line: Dimensions and Indicators

Dimension	Indicator
Economic performance	Maximize short-term and long-term profit Improve productivity (quality of production factors, production processes, and products and services) Increase the wealth of owners and investors Respect suppliers Be fair to competitors Regarding employees Preserve/create jobs Create a safe working environment Pay fair wages, provide benefits (e.g., health, retirement, work–life balance) Provide learning opportunities and empowerment Treat employees fairly and without discrimination (i.e., based on performance-related factors) Serve customers
Social performance	Preserve and foster health Respect the spirit and letter of laws and regulations Respect social customs and cultural heritage Engage selectively in cultural and political life
Environmental performance	Consume fewer natural resources Burden the environment with fewer effluents

Note. From "Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Medium-Sized Enterprises," by G. Enderle, 2004, *Business Ethics: A European Review*, *13*, p. 54. Copyright 2004 by Blackwell Publishing. Adapted with permission.

Figure 1 : Les indicateurs du triple résultat net de la performance économique, sociale et environnementale – Source : Aguinis, 2011

Une organisation n'est pas considérée comme étant responsable ou comme ne l'étant pas sur le plan organisationnel; il est nécessaire de nuancer cela. Afin de s'assurer qu'elle soit

responsable, il est utile d'analyser le degré d'implication de l'entreprise dans les différents indicateurs cités dans la figure 1 (Aguinis, 2011).

Comme le décrivent les définitions proposées, il y a deux impératifs qu'il faut poursuivre : une évolution selon les priorités, les besoins, les préoccupations de la société ainsi que la coopération avec les parties prenantes, lesquelles devraient être intégrées dans le processus stratégique.

En conclusion, la RSE est aujourd'hui un incontournable en entreprise puisqu'il est attendu que l'entreprise s'investisse au-delà de son activité principale. Beaucoup de recherches et publications sont existantes à ce jour et se focalisent sur la définition et la déclinaison de la RSE; toutefois peu de recherches se sont également questionnées à propos du retour sur investissement. Bien que cette thématique de ROI vaille la peine d'être posée, elle sort du cadre de ce mémoire et ne sera donc pas abordée.

1.3 La communication de la RSE

Dans le monde actuel, les consommateurs attendent d'une entreprise plus qu'un simple produit de consommation. Des études (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003 ; Jong & Meer, 2015) démontrent l'importance de la RSE aux yeux du grand public, et au travers de ces études, il a été observé que l'engagement de l'entreprise dans la RSE conduit à des avantages concurrentiels tels que : le renforcement de l'image de marque ou réputation positive, l'augmentation des intentions d'achat ou augmentation des ventes, la fidélisation de la clientèle, l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. De plus, l'engagement dans la RSE a aussi un effet bénéfique sur les employés qui travaillent pour l'entreprise, étant donné leur fierté dans la contribution RSE, avec pour conséquences, un recrutement plus facile, un moral des employés en hausse, une productivité en hausse, un maintien en poste des employés (Slack, Corlett, & Morris, 2014).

En conséquence, les entreprises communiquent de plus en plus leur RSE. Cependant, l'objectif premier de cette communication semble souvent être utilisé dans le but d'améliorer l'image de marque et de, potentiellement, détourner l'attention des méfaits de l'entreprise.

Cone Communications (2013) souligne que les entreprises se doivent de voir dans la RSE plus loin qu'un simple but économique. La RSE est essentielle dans une stratégie de réputation car elle « *est un formidable facteur d'influence sur la confiance, l'affinité et la fidélité* ». (Cone Communications, 2013, p.3)

Les entreprises devraient donc construire une stratégie RSE, l'exécuter et la communiquer. On ne peut pas « communiquer » juste pour « communiquer »; il faut que la stratégie RSE soit au préalable mise en place et pouvoir communiquer sur ses objectifs et résultats.

La communication de la RSE devient donc essentielle afin:

1) « d'établir le dialogue avec ses parties prenantes dans le cadre du développement des activités RSE ;
2) de rendre les acteurs conscients et actifs dans les projets de RSE ;
3) de rendre désirable ce qui est durable ;
4) de partager les meilleures pratiques avec d'autres acteurs ;
5) de motiver les retardataires et les entreprises qui hésitent encore à se lancer ;
6) de tirer parti de divers avantages commerciaux potentiels. » (Swaen, 2018).

Bien qu'étant nécessaire, la communication de la RSE va également se confronter à deux dilemmes qu'il faut adresser:

Faut-il communiquer sa RSE ? Bien qu'aujourd'hui encore certaines entreprises choisissent de ne pas communiquer sur la RSE, ne pas informer le grand public de l'investissement de la société dans ses actions pour la responsabilité sociétale va générer une perception de ne « rien faire » ; comparativement à d'autres sociétés qui le font. L'image de l'entreprise qui donne cette perception de ne rien faire peut créer un désintérêt pour l'entreprise, à la fois pour les parties prenantes externes mais aussi pour les employés qui y travaillent en interne (perte de motivation et de fierté de ces derniers) (Slack et al., 2014).

Les parties prenantes veulent donc des informations. Toutefois, lorsque les entreprises communiquent les informations, les parties prenantes deviennent critiques voire sceptiques sur la véracité des informations et les activités RSE ; car elles sont interprétées comme étant utilisées à usage promotionnel. De plus, nonobstant la problématique de « confiance » par rapport aux informations, les critiques vont aussi dénoncer les dépenses importantes dans la promotion des activités RSE alors que cet investissement pourrait être utilisé dans les activités elles-mêmes (Coombs & Holladay, 2012).

Coombs et Holladay (2012) définissent ce dilemme comme le dilemme de la communication promotionnelle de la RSE. Les parties prenantes veulent des informations mais il peut se produire un effet négatif si les entreprises investissent trop en effort et en temps dans la communication des activités RSE.

Une recommandation face à ce premier dilemme est que l'entreprise qui s'engage dans la communication de la RSE doit le faire en considérant deux points de vue : comment communiquer et quel message communiquer :

D'un point de vue de la communication du message, il importe d'assurer de l'authenticité et de la transparence (Coombs & Holladay, 2012), et donc assurer une communication responsable, à savoir : « *Une communication qui considère des normes éthiques en ce qui concerne le message et la façon dont il est produit ou distribué, que le sujet de la communication soit de la RSE ou non* » (Swaen, 2018).

D'un point de vue du contenu du message, selon Du, Bhattacharya et Sen (2010), il doit se concentrer sur :

- l'engagement de l'entreprise dans la cause sociale ou environnementale (appelée CSR Commitment par Du, 2010),
- l'impact et les conséquences de l'activité RSE (appelé CSR Impact),
- les motivations de l'entreprise (appelées CSR Motives),
- le lien (appelé CSR Fit) entre la cause sociale et environnementale et l'activité principale de l'entreprise.

Il s'agit donc bien d'intégrer la RSE dans la stratégie et ensuite de communiquer au niveau de la RSE de manière authentique et transparente. De plus, il faudra communiquer sur des faits et résultats des activités RSE.

Le second dilemme qui sera mis en évidence est celui de la crédibilité de la communication versus le contrôle sur le contenu de la communication.
L'entreprise a la capacité, au travers de son contenu et des canaux qu'elle va utiliser, de contrôler ses messages et la diffusion de ceux-ci (dossiers de presse, utilisation des réseaux sociaux, communications internes, etc.) (Du et al., 2010).
Par contre, l'entreprise n'a pas le contrôle sur la façon dont ces messages sont ensuite diffusés en externe, partagés par voie orale ou écrite via les discussions sociales (l'employé qui parle avec ses amis), les médias, les clients, réseau sociaux, etc. (Du et al., 2010). Le contenu et les canaux sont hors de portée du contrôle de l'entreprise, mais sont ceux qui ont potentiellement le plus d'influence quant à la crédibilité de la communication (Coombs & Holladay, 2012 ; Du et al, 2010).

Il y a donc des différences entre les sources et canaux de communication contrôlés par l'entreprise (moins crédibles, mieux contrôlés) et les sources de tierces parties qui influenceront la crédibilité de la communication.
La gestion de ce dilemme se fera, comme suggéré par Du et al. (2010), via un compromis entre la contrôlabilité et la crédibilité d'une communication RSE: « *Moins le communicateur est contrôlable, plus il est crédible et vice versa*» (Du et al., 2010, p.13).

En plus de la réflexion sur le contenu de la communication de la RSE, il importe également de se poser les questions sur les canaux de communication à utiliser. Aujourd'hui, plusieurs canaux de communication sont utilisés tels que le « reporting » des résultats de l'entreprise, l'emballage des produits, la publicité, et les outils digitaux.
L'étude au niveau mondial de la RSE de Cone (2015) montre un aperçu des différents canaux de communication de la RSE et leur évolution de 2011 à 2015 :

Figure 2 : Les canaux de communication les plus efficaces afin de diffuser des informations sur les programmes sociaux et environnementaux – Source : Cone, 2015

Les réseaux sociaux en tant que vecteur de communication pour la RSE sont en augmentation de 2011 à 2015, respectivement de 7%, 9% à 13%. Cette croissance n'est pas linéaire et une constatation est que les réseaux sociaux prennent de plus en plus d'ampleur dans la communication RSE.

Selon Cone (2013, p.33), « *Les réseaux sociaux sont une opportunité émergente pour les entreprises à ne pas ignorer* ». Cette opportunité apportée par les réseaux sociaux peut se traduire, d'après Gomez et Chalmeta (2013), par une communication bidirectionnelle, un dialogue entre entreprises et parties prenantes, afin de pouvoir impliquer et engager les parties prenantes dans les pratiques RSE.

Les outils digitaux tels que le site internet de la compagnie, les smartphones et les réseaux sociaux représentent ensemble 24% en 2013 et 30% en 2015 des vecteurs de communication utilisés pour la RSE (Cone, 2013 et 2015).

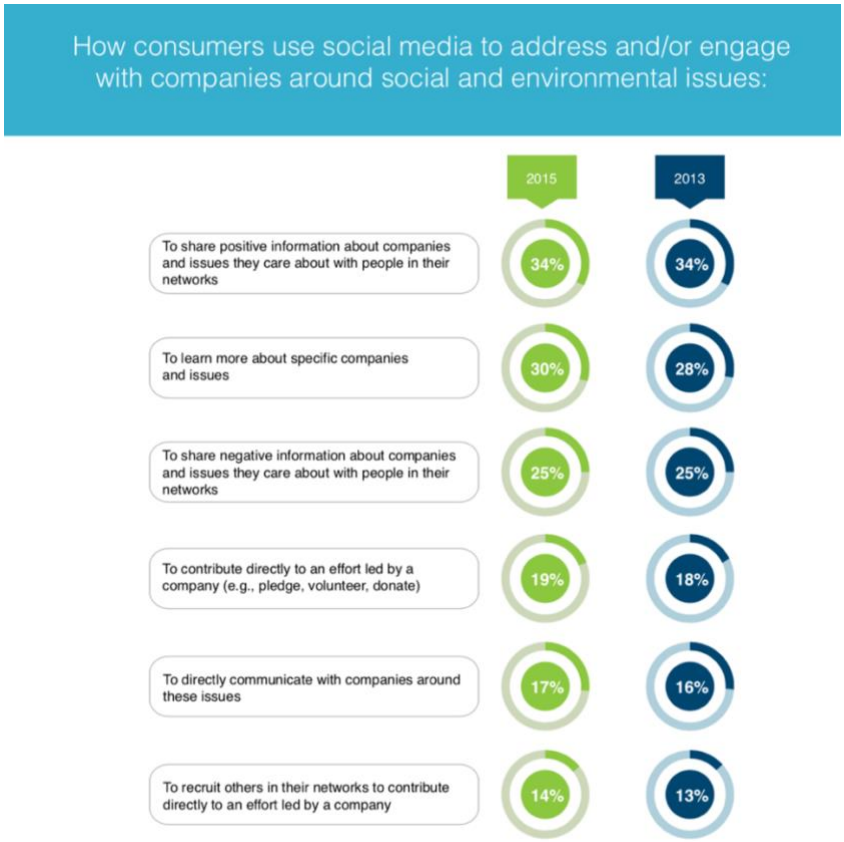


Figure 3 : Utilisation des réseaux sociaux pour s'occuper ou s'engager avec les entreprises autour des problèmes sociaux et environnementaux – Source : Cone, 2015

Finalement, selon l'étude de Cone (2015, p.35), « *Conformément aux résultats de 2013, trois consommateurs mondiaux sur cinq (61 %) déclarent utiliser les médias sociaux pour aborder les questions sociales et environnementales avec les entreprises. Heureusement, la plupart des citoyens utilisent les médias sociaux au profit des entreprises* ».

En effet, comme on peut le voir sur la figure 3, 34% des consommateurs partagent de l'information positive sur les médias sociaux à propos des entreprises et des problématiques qui leur tiennent à cœur. Aussi, 30% des consommateurs utilisent les réseaux sociaux pour apprendre plus sur les sujets qui les importent. Cependant, les entreprises doivent faire attention au 25% des consommateurs qui utilisent les réseaux sociaux pour diffuser des informations négatives sur les entreprises et les problèmes qui les concernent (Cone, 2015).

Il y a bien évidemment des différences géographiques : dans les pays émergents tels que la Chine, l'Inde et le Brésil, respectivement 90%, 89%, et 85% des consommateurs rapportent qu'ils utilisent les médias sociaux pour s'engager et s'informer sur les entreprises contre 42% en Angleterre (Cone, 2013).

En utilisant les réseaux sociaux, les entreprises ont accès à une large audience et peuvent partager de manière régulière leurs activités RSE.
Afin de pouvoir utiliser efficacement les réseaux sociaux, Jonathan Yohannan (2013) expose des principes à suivre :

- sélectionner de manière rigoureuse les plates-formes de médias sociaux (basé sur l'audience, les forces et les limites),
- avoir une stratégie claire et planifiée : les campagnes de médias sociaux devraient renforcer les objectifs de l'entreprise en termes de stratégie RSE et l'engagement des consommateurs,
- allouer les ressources nécessaires pour gérer l'interaction,
- être proactif et personnel,
- communiquer de manière transparente, crédible et authentique,
- s'engager dans un dialogue avec les consommateurs et dans ce cas, répondre.

Ce qu'il faut retenir

En conclusion, les entreprises sont encouragées à communiquer leur RSE de manière générale et les réseaux sociaux sont une opportunité à exploiter étant donné que les consommateurs les utilisent de plus en plus pour s'informer à propos de la RSE, mais surtout pour s'engager avec les entreprises autour des problèmes sociaux et environnementaux.
Dans le cadre de ce mémoire, seule une petite partie des réseaux sociaux sera abordée.

2. Web 2.0 et les réseaux sociaux

Depuis ces dernières années, le monde du web a évolué de manière considérable et a nettement impacté la manière dont les personnes communiquent et partagent entre elles (Soomro, Zai, & Jafri, 2015). En donnant la possibilité aux internautes d'être actifs sur le net, le web a évolué vers un web 2.0 caractérisé principalement par les réseaux sociaux (Alexander, 2006). Ce concept de web 2.0 est apparu en 2004 au cours d'une conférence lors de laquelle les intervenants ont souligné l'importance du web ainsi que l'apparition des nouvelles applications en ligne et des nouveaux sites web, proposant un business model qui apporte un changement radical en plaçant l'utilisateur au centre du net menant à une nouvelle ère du web.

2.1 Du web 1.0 au web 2.0

Le web 1.0 se caractérisait comme étant une source d'informations qui se préoccupait principalement de documenter et d'informer ses utilisateurs en leur permettant de naviguer à travers différents contenus. La majorité des internautes utilisait le web de manière passive, caractérisés comme en étant les spectateurs. En effet, seulement une partie d'entre eux, ayant les connaissances techniques nécessaires, avait le privilège de pouvoir s'exprimer en ligne. En outre, les pages internet étaient statiques et peu mises à jour (Laurent, 2008 ; Stankovic & Jovanovic, 2010 ; Parent & Chanal, 2009)

Le web a évolué et de nombreuses révolutions technologiques ont permis de rendre son utilisation plus simple et plus interactive (Laurent, 2008 ; Parent & Chanal, 2009), ce qui a mené à une nouvelle ère appelée web 2.0. De nombreux auteurs ont tenté de définir ce concept désignant la nouvelle étape de l'évolution d'internet.

Le web 2.0 est le terme donné pour décrire une deuxième génération du World Wide Web axée sur la capacité des personnes à collaborer et à partager des informations en ligne. Le web 2.0 se réfère essentiellement au passage des pages web HTLM statiques vers un web plus dynamique qui est plus organisé et basé sur des applications web de services aux utilisateurs. (Beal, n.d., para. 1)

Le web 2.0 a révolutionné l'usage du net étant donné qu'il est centré sur ses utilisateurs et qu'il rend les informations en ligne dynamiques impliquant un changement quotidien des pages web et une amélioration continue des services internet (O'Reilly, 2007 ; Soomro et al., 2015). En effet, le web 2.0 permet aux internautes d'être les acteurs du net en ayant une identité numérique (Laurent, 2008) et en produisant diverses formes de contenus tout en ayant la possibilité de les partager facilement au monde (Guillaud, 2005 ; Ajjan & Hartshorne, 2008 ; JDN, n.d.). Les internautes sont donc devenus non seulement les consommateurs du net mais également ses créateurs. De plus, cette nouvelle ère laisse également place à de nouveaux moyens pour accéder aux différents contenus du net (Guillaud, 2005) en apportant de nouvelles interfaces innovantes et de nouveaux logiciels informatiques facilitant l'utilisation d'internet par l'ensemble des internautes (Tregan, 2017 ; JDN, n.d.).

La nouvelle génération du web est le résultat d'un brillant développement du net et s'est formée à l'aide de l'apparition de nouveaux types d'outils en ligne et de nouvelles interfaces favorisant la socialisation entre les internautes ainsi que leur contribution et collaboration dans leur construction ; ce qui explique que le web 2.0 se fasse également appeler le web social (Ajjan & Hartshorne, 2008, Stankovic & Jovanovic, 2010). La participation des utilisateurs ajoute de la valeur au web et est donc considérée comme un facteur clef du web 2.0 (O'reilly, 2007 ; Parent & Chanal, 2009). Cette révolution a donc permis de connecter les utilisateurs entre eux tout en augmentant considérablement leurs interactions.

Selon García-Martín et García-Sánchez (2013) (cités par Soomro et al., 2015), les outils du web 2.0 peuvent être catégorisés dans deux groupes principaux : les applications sociales et émotionnelles regroupant les réseaux sociaux et les applications instrumentales contenant les blogs et les wikis.

- Les *réseaux sociaux* permettent à leurs utilisateurs de se créer une page personnelle, appelée profil, et de se construire un réseau d'amis afin d'échanger avec eux diverses informations, photos ou vidéos.
- Les *blogs* sont des espaces de publications personnelles vus comme des journaux intimes des internautes à travers lesquels les utilisateurs s'expriment sur certains sujets au travers d'articles. Les blogs laissent la possibilité aux internautes d'y laisser des commentaires, ce qui les rend interactifs.
- Les *wikis* rassemblent les sites internet collaboratifs pouvant être mis à jour à tout moment par l'ensemble des utilisateurs libres d'y ajouter du contenu ainsi qu'en supprimer et d'en modifier, permettant ainsi une création collective de contenu. Le plus connu actuellement est l'encyclopédie en ligne Wikipédia.

2.2 Les réseaux sociaux

L'ère du web 2.0 a donné place à une nouvelle forme d'applications et de sites en ligne permettant aux utilisateurs d'être connectés entre eux à travers des réseaux, appelés les réseaux sociaux (Alexander, 2006 ; Soomro et al., 2015 ; Tregan, 2017).

Le terme de réseaux sociaux désigne généralement l'ensemble des sites internet permettant de se constituer un réseau d'amis ou de connaissances professionnelles et fournissant à leurs membres des outils et interfaces d'interactions, de présentation et de communication. (Bathelot, 2016, para. 1)

Depuis une dizaine d'années, le nombre de réseaux sociaux sur la toile ne cesse d'augmenter. Bien que de nombreux réseaux sociaux aient des caractéristiques communes, ils proposent tout de même des fonctions propres à eux, permettant de se distinguer des autres. Dans le cadre de ce travail, Facebook, LinkedIn, Twitter et YouTube seront les quatre réseaux sociaux étudiés, étant des acteurs importants du web 2.0.

En 2017, Facebook est le réseau social possédant le plus grand nombre d'utilisateurs et en conséquence la plus large base de données avec 2,13 milliards d'utilisateurs suivi par YouTube, Twitter et LinkedIn avec respectivement 1,4 milliards d'utilisateurs, 330 et 546 millions d'utilisateurs dans le monde (Facebook, n.d. ; Twitter, 2018 ; LinkedIn, n.d. ; YouTube, n.d.).

L'activité mensuelle des utilisateurs, telle que relevée au mi-janvier 2018, est de respectivement 1,4 milliards, 350, 330 millions. LinkedIn ne publiant pas ses utilisateurs mensuels (Facebook, n.d. ; Twitter, 2018 ; LinkedIn, n.d. ; YouTube, n.d.).

Comme nous le verrons ci-dessous via l'introduction des quatre réseaux sociaux (voir également le tableau récapitulatif en **ANNEXE 7**, à la toute fin du mémoire), les différenciations principales (et options de configuration) se font en fonction du ciblage. Facebook se focalise sur les réseaux d'amis et famille ainsi que les intérêts de chacun. Les utilisateurs de Twitter s'informent sur l'actualité et les leaders d'opinion. LinkedIn rassemble les utilisateurs autour d'intérêts professionnels et YouTube a une large audience qui s'intéresse aux contenus vidéo tels que les « YouTubers » aussi appelés créateurs de contenus, la musique, les films, les documentaires, etc...

2.2.1 Facebook

Fondé en 2004 par Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz, Chris Hughes et Eduardo Saverin, Facebook est le réseau social le plus utilisé dans le monde avec 1,4 milliards d'utilisateurs actifs par jour et plus de deux milliards (2,13) d'utilisateurs actifs par mois (JDN, n.d. ; Facebook, n.d. ; Tual, 2017). Sachant qu'on dénombre à 3,4 milliards le nombre de personnes ayant accès à internet en 2016 (JDN, n.d.), le nombre de personnes possédant un compte Facebook représente donc plus de 60% des internautes.
Pour l'année 2017, les revenus de Facebook sont majoritairement issus des publicités à raison de 40 milliards de dollars contre 700 millions pour les autres revenus (Facebook, n.d.).

Facebook propose pour chaque utilisateur la création d'un profil personnel, dénommé « mur », et d'un réseau d'amis. Au sein de ce réseau, les utilisateurs partagent du contenu sur leur mur, tel que des photos, vidéos et publications. Il y a deux endroits où l'utilisateur peut consulter le contenu du réseau d'amis : le fil d'actualité, où apparaissent les nouvelles publications de chaque ami, et le mur personnel à chaque utilisateur. Les principaux éléments d'interactions sont les publications sur son propre mur ou le mur de ses amis, les « J'aime » que les utilisateurs utilisent pour donner leur avis sur des publications, photos, etc. et la possibilité de laisser des commentaires. L'utilisateur peut aussi montrer ses intérêts en aimant/mettant un « J'aime » sur des pages d'entreprises, célébrités, sujets et intérêts divers et les partager avec son réseau d'amis. Récemment, les « J'aime » ont reçu une déclinaison pour exprimer différentes émotions appelées « réactions » :

Figure 4: Les différentes réactions de Facebook – Source : Bontridder, Betterweb, 2017

Facebook dispose aussi d'outils divers pour améliorer l'interaction entre les utilisateurs, tels que l'application de la messagerie Messenger intégrée au site web mais dissociée de la version mobile, les pages qui sont des profils publics créés spécialement pour les entreprises,

organismes ou institutions, lieux ou commerces, les marques ou produits, les artistes, groupes ou personnalités publiques, les divertissements, les causes ou communautés, l'outil évènement avec lequel il est possible de créer des évènements, les groupes créés par les utilisateurs pour rassembler des personnes autour de sujets quelconques et pouvant être personnalisés, et le « Marketplace » qui est une plateforme commerciale d'achat et de revente en ligne. Enfin Facebook propose des services de paiements pour acheter des produits aux entreprises directement en ligne (Facebook, n.d.). Les actualités des groupes et des pages apparaissent dans le fil d'actualité sous la forme de publications, photos ou vidéos. Cela permet aux utilisateurs d'être tenus au courant de leurs intérêts.

Pour les entreprises, Facebook peut être un outil marketing *puissant* dans le but de toucher une large audience mais peut aussi permettre d'affiner et de toucher un segment cible. Au fil des années, Facebook a développé des services pour aider les entreprises à gérer leurs publicités sur le réseau social, tels que Facebook Ad Manager et Facebook Analytics.

Moins connue du grand public, Facebook a lancé une application « Workplace by Facebook » présentée comme un réseau social d'entreprise. Cette application permet la communication instantanée, des groupes entre collègues, le partage de données de manière sécurisée, la collaboration sur des projets et autres outils de communication interne tels que des tableaux de bord qui permettent des analyses, etc… (Macaulay, 2016). Elle permet aussi la collaboration avec d'autres entreprises.

2.2.2 Twitter

Twitter a été créé en 2006 par Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone et Noah Glass. Ce réseau social propose un service de microblogging (dérivé de l'outil blog du web 2.0) (Gil P. 2018). Selon Larousse 2018, un microblog est un *« blog au contenu textuel court qui permet de communiquer en temps réel, notamment depuis un téléphone mobile, une messagerie instantanée. »*. Fin 2017, Twitter regroupait un total de 330 millions avec 68 millions d'utilisateurs mensuels aux États-Unis contre 262 millions d'utilisateurs à l'international (Twitter, 2018). Pour l'année 2017, les revenus de Twitter sont en majorité des revenus publicitaires avec 2,11 milliards de dollars avec une augmentation de 1% d'année en année. Les autres revenus représentent 333 millions de dollars (Twitter, 2018).

Il est à noter que Twitter connaît une baisse dans sa croissance (250 millions en 2014, 300 millions en 2015, et 317 millions en 2016) (JDN, n.d.). Ceci est expliqué par une difficulté dans la stratégie d'attirer de nouveaux consommateurs.

Twitter est basé sur le partage d'informations de manière instantanée comme par exemple l'actualité dans le monde. Ce réseau social permet aux utilisateurs de se tenir au courant des « actualités » et des intérêts de chacun en temps réel par le moyen de microblog appelé Tweet. Souvent ces tweets sont partagés par des personnes d'influence, revues scientifiques et

entreprises. En effet, les célébrités/utilisateurs utilisent en général ce réseau de manière privilégiée pour communiquer leur opinion, partager tout type de contenu de manière courte mais claire. (Twitter, 2018)

Sur Twitter, la création du profil personnel est limitée aux informations de base. Le principal outil de communication sur Twitter est le tweet, un microblog limité à 280 caractères maximum (initialement 140) que chaque utilisateur peut poster sur son profil. Chaque tweet peut être « Retweet » par n'importe quel utilisateur, ce qui est l'équivalent de le partager sur son propre profil. Ainsi l'utilisateur qui retweet, partage le contenu sur son mur à ses abonnés et a aussi la possibilité de commenter/répondre à l'auteur initial du tweet. Le retweet s'apparente donc à une réaction en chaîne er représente la viralité de Twitter.

Un point important dans le fonctionnement de Twitter est l'abonnement. Chaque utilisateur peut s'abonner à un autre utilisateur afin de suivre ses intérêts et l'actualité (donc les tweets) de l'autre. C'est ainsi que les célébrités/personnes d'influence peuvent acquérir une base de fans qui les suivra et seront tenus au courant des notifications lors de la publication de tweets. Après s'être abonnés aux personnalités, entreprises et marques de leur choix, les tweets apparaissent sur le fil d'actualité des utilisateurs en temps réel.

Twitter utilise un système d'Hashtag # afin de relier les tweets sur un même sujet entre eux. Les utilisateurs pourront donc retrouver facilement en écrivant l'hashtag de leur choix dans la barre de recherche. De plus, chaque utilisateur peut mentionner un autre dans ses tweets grâce à l'utilisation de @ suivi du pseudonyme de l'utilisateur mentionné.

Twitter dispose aussi d'un système de messagerie intégrée. Toutes ces fonctionnalités caractérisent et différencient Twitter comme réseau social.

Pour les entreprises, Twitter propose des services marketings tels que l'aide au ciblage du segment sur Twitter, la création de campagnes, la promotion du profil de l'entreprise et l'outil Twitter Analytics. En 2016, une enquête menée par Twitter sur 5450 personnes dans le monde qui suivent une petite et/ou moyenne entreprise révèle, que 90% de l'échantillon utilisent Twitter chaque semaine et 57,6% de manière journalière. Ce qui permet aux petites et moyennes entreprises d'acquérir de la visibilité : en effet, dans cette étude, 31% de l'échantillon voit les tweets des PMEs chaque jour et 29% chaque fois qu'ils parcourent leur fil d'actualité (Twitter, 2018).

2.2.3 LinkedIn

LinkedIn a été créé en 2003 par Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly et Jean-Luc Vaillant. LinkedIn est un réseau social professionnel avec plus de 546 millions d'utilisateurs en 2018 dans plus de 200 pays et territoires. Sa mission est de *« mettre en relation des professionnels du monde entier pour les rendre plus performants et productifs. »*

(LinkedIn, n.d.) et *« mène une activité diversifiée et génère ses revenus à partir des souscriptions d'utilisateurs, des ventes publicitaires et des solutions de recrutement »* (LinkedIn, n.d.).

LinkedIn compte sur son réseau plus de 46 millions d'étudiants et de jeunes diplômés à la recherche d'un emploi. Ils représentent la partie de la croissance démographique la plus rapide de LinkedIn. De plus, il y a 20 millions d'entreprises présentes sur LinkedIn, plus de 14 millions d'emplois disponibles et 70% des utilisateurs sont localisés en dehors des États-Unis (LinkedIn, n.d.).

LinkedIn est un portefeuille de Curriculum Vitae en ligne que chaque utilisateur peut venir consulter. En effet, en s'inscrivant, l'utilisateur crée son profil à la manière d'un Curriculum Vitae. Ceci fait, il a la possibilité d'ajouter des relations dans son réseau « professionnel » à la manière d'« amis » sur Facebook. Chaque utilisateur peut ajouter des personnes dans son réseau professionnel et suivre les entreprises pour lesquelles il montre de l'intérêt. LinkedIn propose aux utilisateurs un onglet « emploi » où se retrouvent les emplois qui correspondent aux CV de chaque utilisateur (souvent sponsorisé).
En outre, comme sur Facebook, il est possible de communiquer et partager du contenu par des publications qui apparaissent dans le fil d'actualité ainsi que d'« aimer », commenter et partager ceux-ci.
Les entreprises utilisent principalement ce réseau social dans le but du recrutement. En effet, comme souligné dans le rapport annuel de 2017 de Microsoft « *Les revenus de LinkedIn se sont élevés à 2,3 milliards de dollars, principalement constitués de revenus provenant de Talent Solutions.* » (Nadella, 2018). LinkedIn propose un service de recrutement « Talent Solutions » efficace grâce à sa base de données spécifique. L'utilisation du réseau social simplifie les méthodes de recrutement pour cibler et proposer des offres d'emplois à des candidats « de qualité » appropriés pour les entreprises. (LinkedIn, n.d.). Il arrive aussi que les entreprises contactent directement le client par la messagerie disponible sur le site. Talent Solutions comprend aussi le développement de la carrière pour les utilisateurs sous forme de formations en ligne (LinkedIn, n.d.).

LinkedIn dispose d'autres services payants, comme par exemple, un service marketing « Marketing Solutions », afin de cibler le segment professionnel au travers de publicités appropriées et un abonnement premium qui aide les professionnels à gérer leur identité personnelle, à agrandir leur réseau professionnel et à se connecter avec des « talents ». L'abonnement premium comprend aussi un service « Sales Solutions » pour développer le réseau des entreprises, travailler au plus près des clients et partenaires sur LinkedIn, trouver des opportunités de ventes adaptées et améliorer les capacités de vente en ligne (LinkedIn, n.d.).

2.2.4 YouTube

YouTube est un média social créé en 2005 par Jawed Karim, Steve Chen et Chad Hurleyet qui comptabilise 1,3 milliards d'utilisateurs dont 350 millions consultent ce média une fois par mois au minimum et regardent en moyenne un milliard d'heures de vidéos par jour. Son but principal est l'hébergement et le partage de vidéos. Son modèle économique est composé principalement de revenus publicitaires. YouTube est disponible dans 88 pays en 76 langues, ce qui couvre 95% de la population internet (YouTube, n.d.). YouTube *« en général, ou même seulement sur version mobile, atteint les tranches d'âge de 18-34 ans et 18-49 ans plus que n'importe quel autre réseau aux États-Unis »* (YouTube, n.d.).

L'accès aux vidéos YouTube est gratuit pour les utilisateurs. Cependant, pour pouvoir charger une vidéo, les utilisateurs doivent créer un compte et, automatiquement, une chaine liée à ce compte. Sur chaque chaine, des onglets sont disponibles : Vidéos, Playlists, Communauté (qui sera expliqué ci-après), Chaînes, et à propos.
En dessous de chaque vidéo, quelques lignes décrivent le contenu de la vidéo et un espace est prévu pour laisser des commentaires. Il est aussi possible d' « aimer » la vidéo, ce qui peut être considéré comme un indicateur de performance au même titre que le nombre de vues d'une vidéo.
De plus, un système d'abonnement est mis en place et permet aux utilisateurs d'être tenus au courant des actualités et de la sortie de nouveaux contenus des chaines auxquelles ils se sont abonnés. YouTube fonctionne aussi sur la promotion de vidéos et sur les recommandations basées sur l'historique des vidéos regardées par l'utilisateur.

Pour les entreprises, YouTube propose un service promotionnel qui offre aux annonceurs la possibilité de placer des spots publicitaires avant le début de vidéos ainsi qu'au milieu de celles-ci, à l'aide un ciblage performant (YouTube, n.d.).

Dans le cadre de ce mémoire, YouTube est un cas particulier. Il est au départ défini comme un média social par son côté hébergement de contenu mais faible au niveau de l'interactivité entre les utilisateurs. Les moyens d'interaction sont en majorité les commentaires en dessous des vidéos, les abonnements aux chaines favorites, les « J'aime » et les réponses aux commentaires. YouTube a cependant lancé une nouvelle stratégie en septembre 2016 (Coëffé, 2016) avec l'apparition de l'onglet Communauté en version bêta, où les créateurs de contenu peuvent communiquer plus facilement avec leurs fans. En novembre 2017, cette caractéristique a été étendue aux créateurs de contenu avec plus de 10 000 abonnés (YouTube, 2017). Ainsi, YouTube met en place cette stratégie pour chercher à devenir un réseau social.
Une population importante d'utilisateurs et les avancées en termes de réseautage, permettent de prendre en compte YouTube comme un réseau social.

Ce qu'il faut retenir

Révolutionnant le monde de la communication, les réseaux sociaux ont eu un impact considérable sur les stratégies marketing des entreprises qui ont dû s'adapter afin de rester dans la compétition (Kaul et al., 2015). Étant le loisir en ligne le plus populaire dans le monde (Fan & Gordon, 2014), les réseaux sociaux offrent la possibilité aux entreprises d'être connectées avec leurs consommateurs cibles à tout moment. Certaines entreprises assurent que les réseaux sociaux sont des moyens de communication publicitaire plus efficaces que les traditionnels (Andzulis, Panagopoulos & Rapp, 2012). En quelques années, les réseaux sociaux sont donc devenus un élément incontournable dans la stratégie de communication marketing des marques (CCM, 2017).

Différentes raisons poussent les entreprises à utiliser les réseaux sociaux. Tout d'abord, les consommateurs actuels sont actifs sur les réseaux sociaux (Andzulis et al., 2012), ce qui explique l'importance des entreprises d'être présentes sur différents réseaux pour les atteindre. De plus, les individus ont tendance à accorder plus facilement leur confiance aux informations venant des réseaux sociaux que celles venant des moyens de communication traditionnels (Kaul et al., 2015). Par ailleurs, en plus de diffuser les messages publicitaires des marques, les réseaux sociaux permettent aux entreprises de raconter leur propre histoire et également de construire et de maintenir une relation avec leurs consommateurs à travers des interactions avec eux, ce qui est un avantage indéniable face aux moyens traditionnels (Andzulis et al., 2012). Enfin, les individus se tournent plus facilement vers les réseaux sociaux pour chercher une information sur une marque, considérant ces sources comme fiables (Tsai & Men, 2013).

Les différents réseaux sociaux se distinguent en offrant aux entreprises des audiences et des moyens de communication différents. Ayant un large choix de réseaux sociaux à utiliser lors de campagnes publicitaires, les entreprises se doivent de réfléchir aux réseaux sociaux les plus adaptés. Leur choix s'arrête généralement sur les réseaux sociaux regroupant un maximum de consommateurs de leurs audiences cibles ainsi que sur ceux permettant de répondre au mieux aux objectifs de la campagne (CCM, 2017). Facebook est actuellement le réseau social le plus apprécié des entreprises, dû à sa base de données qui lui permet d'offrir des ciblages très performants et d'atteindre de larges audiences de consommateurs et est donc généralement favorisé lors de campagnes B2C, qui interagissent directement avec le client final – modèle dit « B2C – Business to Consumer » (De Keyzer, Dens & De Pelsmacker, 2015).

Grâce à la visibilité immédiate des leaders d'opinion, Twitter est aussi un réseau de choix. De plus, la fonction de « Retweet » permet une rapide viralité des microblogs, ce qui lui donne un avantage complémentaire. Selon leur propre étude (Twitter, 2018), Twitter est un endroit propice tant aux grandes sociétés qu'aux PMEs.
LinkedIn est plus utilisé lors de campagnes B2B (Business to Business), ayant une audience plus adaptée (Canevet, n.d.).

Dans le cadre de ce mémoire, seuls Facebook et Twitter sont retenus ; Facebook, grâce à sa large audience et beaucoup d'entreprises étant déjà installées sur la plateforme ; Twitter grâce à sa viralité et la visibilité des leaders d'opinion.
Bien que LinkedIn soit propice à la communication RSE grâce à son environnement professionnel, il utilise un modèle qui est bien plus dans la tendance B2B, modèle qui n'est pas inclus dans le cadre de ce mémoire ; raison pour laquelle LinkedIn n'a pas été considéré.
YouTube possède lui aussi une large audience à portée limitée au spectre de la vidéo. Son réseau de communication n'est pas encore assez développé pour pouvoir prendre en compte YouTube comme un réseau social efficace pour une analyse complète de communication de la RSE.

3. Communication de la RSE via les réseaux sociaux dans un modèle B2C

Après avoir décrit la RSE et les réseaux sociaux, cette partie exposera la communication de la RSE sur les réseaux sociaux, en tentant d'élaborer quelques réponses aux questions suivantes :

- Pourquoi utiliser les réseaux sociaux comme moyen de communication pour la RSE ?
- Comment les entreprises utilisent les réseaux sociaux pour communiquer leur RSE ?
- Comment faire évoluer la communication de la RSE dans un monde digital en évolution ?

3.1 Pourquoi utiliser les réseaux sociaux comme moyen de communication pour la RSE?

Dans notre société actuelle, les individus sont de plus en plus reliés au travers des réseaux sociaux comme expliqué dans la partie précédente. D'après Cortado & Chalmeta (2016, p.5), *« Au contraire des sites web, les réseaux sociaux permettent un meilleur accès au dialogue et à la communication entre les utilisateurs. En conséquence, cela ouvre aux entreprises un certain nombre de possibilités dans la gestion de la communication RSE et le dialogue avec les parties prenantes* ». Il va donc de soi que ces canaux de communication deviennent aussi des vecteurs de communication pour les entreprises.

D'un point de vue RSE, il importe de plus en plus d'inclure les parties prenantes dans le processus de prises de décisions de l'entreprise. Un moyen de le faire peut être, pour les entreprises, d'interagir sur les réseaux sociaux avec les parties prenantes sur des questions RSE et de prendre en compte leurs attentes.

L'utilisation de ces réseaux sociaux présente aujourd'hui des avantages pour toutes les parties concernées, entre autres :

- **La vitesse de communication** est augmentée sur les réseaux sociaux qui profitent d'un nombre important d'utilisateurs. L'information circule de manière **plus rapide** et permet aux utilisateurs des réseaux de communiquer plus efficacement, de mieux s'organiser, et de mieux partager l'information (Hollenbeck & Zinkhan, 2006).

- Lié à la vitesse de communication, la communication sur les réseaux sociaux a un **caractère viral** puisque l'information est diffusée à la manière du « bouche à oreille ». L'information est **perçue comme crédible** par les utilisateurs parce qu'elle s'appuie sur des similitudes de groupe (Colleoni, 2013). Selon Colleoni, Arvidsson, Hansen, et Marchesini (2011, p.6) ces similitudes de groupe « *augmentent l'homogénéité par le biais d'un changement d'attitude ou de comportement* », ce qui renforce le sentiment de crédibilité lorsqu'un message passe de « bouche à oreille », d'amis en amis, de leaders d'opinion en fans. De plus, l'information communiquée sur les réseaux sociaux est perçue, par les utilisateurs, comme plus crédible que les communications d'entreprise qui sont transmises par les canaux traditionnels (Foux, 2006, cité par Faulds & Mangold, 2010).

- Les utilisateurs des réseaux sociaux ont des attentes par rapport au message RSE communiqué par l'entreprise. Ainsi, « l'effet de masse » de réseaux sociaux donne du poids à ces attentes et les utilisateurs acquièrent une certaine pression et un contrôle relatif sur le message RSE. Selon Cortado & Chalmeta (2016, p.5),
  Les destinataires, en l'occurrence consommateurs et les autres parties prenantes, ont une plus grande capacité à contrôler le message. Ces utilisateurs demandent aux entreprises d'agir de manière plus responsable et, grâce aux réseaux sociaux, ces exigences se généralisent en très peu de temps. De la sorte, les organisations doivent être capables de renforcer les liens avec leurs utilisateurs en construisant un capital social qui profite à toutes les parties concernées.

- Comme énoncé précédemment, l'information sur les réseaux sociaux est perçue comme crédible. De plus, le contrôle relatif qu'ont les utilisateurs, dû à l'utilisation des réseaux sociaux, rend le message RSE crédible. Ces deux points créent et

renforcent **la confiance** du point de vue des utilisateurs. D'après l'étude d'Ali, Jimenez-Zarco et Bicho (2015), sur un échantillon de 357 répondants, une majorité perçoit qu'en général, les réseaux sociaux sont un outil fiable pour communiquer, engager la RSE avec les parties prenantes, et fournir des informations transparentes à propos de l'entreprise et de ses activités RSE. Aussi, les utilisateurs affirment que communiquer la RSE par le moyen des réseaux sociaux influence **positivement le comportement d'achat** (Ali, 2015).

- Enfin, l'utilisation des réseaux sociaux permet donc de **créer un lien direct** qui s'inclut dans les plans de communication. Selon l'étude de Cone (2015, p.32), « *61% des consommateurs globaux déclarent utiliser les médias sociaux afin de communiquer directement avec les entreprises et de s'engager avec elles autour des questions sociales et environnementales.* ». Comme expliqué ci-dessus, les réseaux sociaux permettent aussi d'augmenter **l'engagement des clients** avec les entreprises sur des sujets RSE (Curley & Noormohamed, 2014).

- Les réseaux sociaux offrent aux entreprises **une large audience** ainsi que des outils pour les aider à cibler le ou le(s) segments convoité(s) et ces mesures sont analysées en temps réel (Cortado & Chalmeta, 2015). Aussi, cette grande audience est devenue un moyen de **diffusion** de l'information pour les entreprises grâce au « bouche à oreille ». (Colleoni, 2013) Les utilisateurs peuvent être eux-mêmes utilisés comme moyen de diffusion et devenir expéditeurs du message RSE (créant ce qui peut s'apparenter à des réactions en chaîne). Ainsi, les utilisateurs ne sont plus des destinataires passifs de la communication (Colleoni, 2013) mais le destinataire du message est considéré comme acteur dans la communication du message (par le moyen de microblogs et « Retweets », dans le cas de Twitter, et avec l'outil partage pour les autres réseaux sociaux). De plus, grâce à cette large audience et ce caractère viral , les médias sociaux sont efficaces pour **accroître la notoriété de la marque** (Hoffman & Fodor, 2010).

- Les réseaux sociaux permettent de **consolider l'image de marque** et de construire une image positive. D'après Cone (2015), les utilisateurs des réseaux sociaux sont plus enclins à partager des informations positives avec 34% sur les entreprises et les questions qui leur tiennent à cœur contre 25% partagent des informations négatives.

Toutefois, afin de pouvoir s'assurer d'une communication efficace, efficiente, et comprise, il importe d'abord, d'établir une relation de confiance avec les utilisateurs et parties prenantes. Cortado & Chalmeta (2016) explique qu'un dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes peut être bénéfique :

La communication de la RSE sur les réseaux sociaux devrait générer un intérêt auprès des parties prenantes et une réponse de leur part, les incitant à aborder l'entreprise à travers un processus de communication bidirectionnelle qui encourage un échange d'idées sur le sujet et qui peut susciter des opinions, des collaborations, et même des changements dans le comportement et l'attitude. (Cortado & Chalmeta, 2016, p.5)

Cependant, le dilemme de communication expliqué dans la partie 1 est accentué sur les réseaux sociaux :
D'une part, parties prenantes et entreprises bénéficient d'avantages tels que la vitesse de communication, la transparence de la communication, une information perçue comme plus crédible, la création d'une atmosphère de confiance, le contrôle sur l'information pour les utilisateurs, la création de dialogue entre parties prenantes et entreprises et l'augmentation de l'engagement des consommateurs. Et pour les entreprises, les avantages additionnels sont l'accès à une large audience et les outils pour analyser cette base de données en temps réel, l'augmentation de la notoriété, le renforcement de l'image de marque, et l'influence sur le comportement d'achat.
D'autre part, les réseaux sociaux peuvent se retourner contre les entreprises lors d'un scandale par exemple. La rapidité de diffusion de l'information peut ternir l'image de marque si l'entreprise ne s'est pas protégée et préparée avant de communiquer sa RSE. Il y a aussi un risque de mauvais dialogue avec les parties prenantes et les entreprises perdent du contrôle sur l'information.

3.2 Comment les entreprises utilisent les réseaux sociaux pour communiquer leur RSE ?
Vu le gain de popularité des réseaux sociaux, les entreprises ont remarqué le potentiel de l'utilisation des réseaux sociaux. Aujourd'hui, elles utilisent principalement une approche de communication unidirectionnelle – c.-à-d. une communication informative et passive - afin d'atteindre les consommateurs et autres parties prenantes sur les réseaux sociaux.
La communication unidirectionnelle est définie selon Cortado & Chalmeta (2016, p.2), comme « *l'envoi d'une information d'un expéditeur à un destinataire* ». L'information est transmise aux parties prenantes mais l'entreprise ne se préoccupe pas de la manière dont les parties prenantes comprennent l'entreprise. Cette communication unidirectionnelle de la RSE est produite et contrôlée par l'entreprise, sans débat possible (Cortado & Chalmeta 2016).

Sur Facebook, un exemple de communication unidirectionnelle est une publication avec un descriptif de la pratique RSE et un lien vers le site de l'entreprise où se trouve cette pratique documentée. Sur Twitter, les entreprises feront un ou plusieurs « Tweet(s) » avec simplement un titre comme l'avancée dans une certaine activité RSE, accompagné(s) du lien vers le site où, comme avec Facebook, cette activité est documentée. Dans les deux cas, les entreprises postent l'information et invitent les parties prenantes à lire cette pratique RSE sur leur site.

Figure 5: Publication RSE du compte Unilever sur Facebook – Source Unilever, 2018, juin 18

Figure 6 : Tweet RSE du compte d'AB-InBev sur Twitter – Source AB-InBev, 2018, juin 18

Sur Facebook et Twitter, Gomez & Chalmeta (2013) confirment, dans leurs recherches cette approche unidirectionnelle dans la communication de la RSE ; ils expliquent ceci comme un manque d'engagement et de participation lors de la stratégie de communication RSE des entreprises.

D'après l'étude de Cortado & Chalmeta (2016), sur un échantillon de 5 522 messages - 416 provenant de Facebook et 5106 de Twitter - de 2011 à 2013, relevés de l'IBEX 35, des résultats démontrent que :

Twitter est privilégié par rapport à Facebook dans le cadre de la communication de la RSE. Les entreprises utilisent la plateforme Twitter afin de communiquer leurs messages RSE grâce à son côté viral qui permet de diffuser des messages courts et séduisants. Les utilisateurs « retweet » eux-mêmes les messages, ce qui permet une forte diffusion. Toutefois, Twitter présente un taux d'interactivité avec ses utilisateurs plus faible que Facebook, et cela peut donc surprendre de constater que Twitter est malgré tout plus utilisé que Facebook pour communiquer la RSE (Cortado & Chalmeta, 2016).
Dans l'ensemble, il est démontré de manière générale, qu'il y a un taux d'interactivité faible avec les publications et tweets RSE des entreprises (Cortado & Chalmeta, 2016).

Selon l'étude d'Echtler, Jones, et Padmanabhan (2018), les entreprises emploient les réseaux sociaux pour divers objectifs, la communication de la RSE ne représentant que 1 à 3% de leur activité totale. Suite à une analyse qualitative d'Echtler et al. (2018), Facebook se révèle être un outil approprié pour communiquer les actions et résultats au niveau RSE ; l'utilisation

d'images, les réactions (« J'adore », « En colère », « Triste », …) des utilisateurs et leurs commentaires sur la publication étant percutants. Un point négatif dans le cadre de cette communication sur Facebook est que les publications peuvent être longues. De plus, une fréquence trop importante de publications va « noyer » le(s) message(s). Il importe donc que les entreprises fassent attention à gérer à la fois la longueur et la fréquence de leurs publications afin de ne pas perdre leur audience (Echtler et al., 2018).
Twitter n'a pas cette contrainte parce qu'il est un outil de large diffusion (Echtler et al., 2018). Twitter pourra ainsi communiquer de manière répétitive et plus fréquente que Facebook puisque la limite du nombre de caractères « contrôle » la longueur du contenu. La tactique est d'utiliser le « tweet » comme une mise en bouche avec un titre accrocheur et un effet visuel (photo ou vidéo). Le lien d'un article plus complet disponible sur le site de l'entreprise sera aussi inséré dans le « tweet ».

3.3 : Évolution recommandée : Communiquer sur le web 2.0 avec des outils 2.0

En communiquant la RSE de façon unidirectionnelle, les entreprises n'exploitent pas suffisamment les réseaux sociaux. D'après Gomez & Chalmeta (2013), il faut créer et promouvoir une communication bidirectionnelle afin de pouvoir impliquer et engager les parties prenantes dans les pratiques RSE. Cette communication bidirectionnelle est caractérisée comme un **dialogue** entre l'entreprise et les parties prenantes dans lequel les satisfactions et attentes sont discutées (Gomez & Chalmeta, 2013).

L'utilisation des réseaux sociaux permet et facilite la communication bidirectionnelle (aussi appelée dialogue ou interactivité) étant définie, dans le cadre de la communication de la RSE sur les réseaux sociaux, selon Cortado & Chalmeta (2016) comme « *un dialogue dans lequel l'entreprise autorise les parties prenantes à commenter les messages RSE de l'entreprise et où l'entreprise y répond.* ». Il s'agit donc pour l'entreprise de prendre en compte les attentes des interlocuteurs externes, de les inclure dans le processus de prises de décisions de l'entreprise en instaurant un dialogue avec les utilisateurs (Cortado & Chalmeta, 2016). Les réseaux sociaux deviennent dès lors *« un moyen stratégique d'interagir avec le public et d'amener l'information de l'environnement dans la prise de décision organisationnelle »* (Gomez & Chalmeta, 2013, p.11).

Toutefois, les entreprises ne savent pas toujours s'y prendre avec cette approche de communication bidirectionnelle afin d'utiliser les réseaux sociaux pour le dialogue et l'échange d'idées avec les parties prenantes. L'entreprise, qui souhaite garder le contrôle sur sa communication, aura une forte tendance à communiquer sur certains sujets uniquement. Sur cette base, les interlocuteurs perçoivent la conversation comme un monologue (puisque l'entreprise évite les sujets sensibles) et finissent par perdre intérêt dans la communication RSE des entreprises (Cortado & Chalmeta, 2016).

Une étude d'Etter (2013) témoigne le manque d'intérêt qu'ont les entreprises pour l'interactivité avec les utilisateurs. Cette recherche a analysé 41 864 messages Twitter provenant des 30 comptes d'entreprises qui communiquent leur RSE sur Twitter et démontre que, sur les réseaux sociaux, les entreprises ne recherchent pas activement un dialogue virtuel avec leurs parties prenantes sur le thème de la RSE (Etter, 2013 cité par Cortado & Chalmeta, 2016).

Comment serait-il possible d'aider les entreprises à profiter des outils et informations fournis par les réseaux sociaux ? Voici ci-dessous quelques idées qui permettraient éventuellement de faire évoluer la communication vers plus d'interactivité.

Il importe tout d'abord de comprendre les réseaux sociaux et implémenter une gestion de l'utilisation et le contrôle des outils de communication mis à disposition. Ensuite, il faut analyser l'utilisation des ressources disponibles et donc savoir « *comment fonctionnent les utilisateurs de ces réseaux sociaux en ligne, quelles sont leurs préférences, ce qui les attire et les inquiète, et surtout quelle méthode suivre pour que ces utilisateurs voient la possibilité d'entamer une discussion avec l'entreprise processus pour les deux parties* » (Cortado & Chalmeta, 2016, p.14). Illia, Zyglidopoulos et Romenti (2015) synthétisent la création d'un dialogue efficace à propos de la RSE en quatre points :

- cultiver un équilibre entre contrôler et créer le dialogue,
- travailler avec les parties prenantes pour répondre à leurs préoccupations,
- faciliter un dialogue pratique qui est une expérience d'apprentissage pour toutes les personnes impliquées, et
- créer des plateformes qui invitent les parties prenantes à influencer la mise en œuvre &des initiatives de RSE.

Par conséquent, afin d'améliorer la communication bidirectionnelle de la RSE et tirer pleinement parti des médias sociaux, Cortado & Chalmeta (2016, p.6) expliquent, en se basant sur les recherches de Culnan, McHugh et Zubillaga (2010), qu'il faut que les entreprises développent des stratégies basées sur trois éléments :

- ***« (1) l'adoption réfléchie*** *(Mindful adoption), ce qui implique de prendre les bonnes décisions sur la ou les plateformes à adopter et la manière dont elles doivent être utilisées, et gérer les risques,*
- ***(2) le développement de communauté*** *(community building), qui comprend la promotion d'un environnement propice à la participation et à l'interactivité, et*
- ***(3) la capacité d'absorption*** *(absorption capacity), qui comprend la capacité de reconnaître et d'acquérir de nouvelles connaissances et de pouvoir ensuite exploiter les connaissances fournies par leurs parties prenantes* ».

Bien souvent, lorsque l'entreprise s'approprie la communication de la RSE sur les réseaux sociaux (voir point 1 ci-dessus : l'adoption réfléchie), elle va consciemment créer dans son organisation des rôles/profils qui vont gérer cette communication sur les réseaux sociaux : le gestionnaire de communauté ou « Community manager ».

Afin de pouvoir communiquer de manière efficace sur les réseaux sociaux, de pouvoir répondre au dialogue avec les parties prenantes en matière de RSE, il importe que le « community manager » - c.à.d. la personne, le manager ou l'équipe responsable du contrôle du profil social de l'entreprise - soit correctement formé : les managers de communauté doivent être formés à la communication sur les réseaux sociaux telle que la planification de la communication, le contrôle, et la gestion des comptes sur les différentes réseaux sociaux (Gomez & Chalmeta, 2013). Ces gestionnaires de réseaux sociaux doivent aussi être formés aux concepts de pérennité et à la RSE. En conséquence, ils doivent être activement impliqués dans le développement des politiques RSE et compétents dans la gestion des relations avec les parties prenantes (Cortado & Chalmeta, 2016).
Il est aussi important que le « community manager » soit capable de rapporter les commentaires et interactions avec les consommateurs en interne lors des discussions stratégiques et tactiques de la RSE, afin de permettre à ces données externes d'être intégrées dans la stratégie.
Cela permet aussi aux consommateurs de se sentir écoutés, s'ils peuvent constater à terme une évolution de la RSE basée sur leurs commentaires sur les réseaux sociaux.

Si l'entreprise souhaite également créer **un sentiment d'appartenance à une communauté** (voir point 2 ci-dessus : le développement de communauté), il importe qu'elle le fasse en connaissance de causes, tout en s'assurant d'anticiper et de gérer les potentiels dysfonctionnements. Cette création de communauté amène à faire une réflexion en parallèle au modèle Lencioni (2002) sur les 5 dysfonctionnements d'une équipe (modèle qui permet de comprendre comment créer une dynamique d'équipe performante) (Lencioni, 2002).
La dynamique d'équipe se base sur 5 facteurs-clés qui permettent un fonctionnement performant. L'absence de ces facteurs génère d'office un dysfonctionnement :

Figure 7: Pyramide de Lencioni, les cinq disfonctions d'une équipe – Source – Lencioni, 2002

Adresser ces 5 facteurs est la clé de la réussite pour une équipe performante.
En termes d'analogie avec la création d'un sentiment d'appartenance à une communauté et l'établissement d'une relation d'engagement entre le consommateur et l'entreprise, on peut se focaliser sur les niveaux de base qui permettent d'arriver à créer l'engagement, à savoir, qu'il faut :

- tout d'abord : créer la confiance,
- ensuite oser affronter, dépasser le conflit,
    - oser les discussions constructives : (par exemple lors de commentaires négatifs, oser creuser le pourquoi d'un mécontentement),
    - l'entreprise se met à l'écoute des consommateurs (en suggérant des idées ou en postant des forums de discussion, ou un système de vote pour que le consommateur choisisse où il souhaite voir la RSE évoluer),
- ce qui permet de créer la relation d'engagement.

Bien que les réseaux sociaux offrent une meilleure connectivité avec les parties prenantes à travers l'engagement et l'interactivité, il est peu démontré, dans les études, que les entreprises utilisent ces deux paramètres (créer la confiance & gérer les conflits) lors de la communication RSE.

Enfin, si l'on veut également s'assurer de la ***capacité à reconnaître et acquérir de nouvelles connaissances*** en vue de les exploiter (point 3 ci-dessus :la capacité d'absorption), il importe également d'être véritablement attentif et ouvert aux types de réseaux sociaux utilisés, afin d'y puiser les informations nécessaires et utiles à renforcer et améliorer la RSE.

4. Bilan théorique

Les consommateurs marquent un intérêt dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Il y a une attente grandissante du public à ce que les entreprises investissent au-delà de leur secteur d'activité et contribuent au développement durable et au bien-être de la société en général.

Les entreprises ont bien compris les attentes des consommateurs et communiquent de plus en plus sur la RSE, mais souvent à des fins de marketing. Il n'y a à l'heure d'aujourd'hui pas de stratégie évidente de considérer la RSE comme au-delà du but économique de vente.
L'évolution de notre société est telle qu'à aujourd'hui, la majorité des consommateurs utilisent les réseaux sociaux, et les entreprises, conscientes que leur public cible est présent sur le web, ont augmenté aussi leur marketing digital.

Cependant, les entreprises n'utilisent pas le plein potentiel des réseaux sociaux comme un moyen d'améliorer le dialogue et l'engagement avec les parties prenantes.
L'évolution passera donc par une volonté d'établir un vrai dialogue avec les interlocuteurs en vue de créer une communauté, communauté créée par l'entreprise au travers de sa compréhension des réseaux sociaux basée sur un planning, l'utilisation et le contrôle corrects de ces outils (Cortado & Chalmeta 2016).
Quelles sont à aujourd'hui la pertinence et l'efficacité de la communication de la RSE sur les réseaux sociaux ? Que communiquer ? Quand communiquer, sous quelle forme et avec quel impact ?
La partie pratique tentera d'apporter des réponses à ces questions.

Partie Pratique

5. Méthodologie

Afin d'analyser la manière dont les entreprises utilisent les réseaux sociaux dans le cadre de la communication de la RSE, il semblait opportun de sélectionner 3 études de cas d'entreprises de tailles différentes, agissant dans un secteur différent, et qui touche un public mondial.

La communication sur les réseaux sociaux s'adressant le plus souvent à l'interlocuteur final, les entreprises ciblées sont établies dans un modèle appelé « Business to Consumer » (B2C par opposition au modèle « Business to Business », B2B). En effet, dans un modèle B2C, l'entreprise vend directement le produit ou service au consommateur et aura une stratégie de communication (en ce y compris pour la RSE) qui s'adresse directement au consommateur, présent sur les réseaux sociaux.

Pour sélectionner ces entreprises qui feront les sujets des cas d'études, la sélection a été basée sur plusieurs index utilisés comme références mondiales lorsqu'on se penche sur la réputation des entreprises :

- l'index de réputation du « Reputational Institute » : Global RepTrack
- l'index de réputation RSE du « Reputational Institute » : CSR Global RepTrack
- Le classement du Fortune 2018 World's Most Admired Companies
- Le classement des Fortune 2018.

Le « Reputational Institute » mène chaque année des recherches sur la réputation des grandes entreprises à l'aide de l'outil « RepTrack » pour constituer son index et Top 100. L'indice de réputation ciblé est le top 100 des compagnies les plus réputées dans le monde : le « Global RepTrack ». L'outil RepTrack analyse plus de 7000 entreprises par an, dans 55 pays et 20 industries (Reputational Institure, 2018).

Cet outil prend en compte sept dimensions de la réputation qui ont un impact sur la façon dont les gens perçoivent les entreprises. Ces perceptions évoquent l'émotion et ces émotions conduisent à des actions spécifiques ou comportements (Reputational Institure, 2018).

Figure 8: Modèle de construction de l'outil Reptrack – Source: Reputational Institute, 2018

Ces sept dimensions sont : le leadership, la performance, les produits, l'innovation, le lieu de travail, la gouvernance, la citoyenneté.

Le deuxième index qui a été retenu, le « Global CSR RepTrack », est aussi produit par le « Reputational Institute » (**ANNEXE 3**). Il s'agit de la sous-partie RSE du Global RepTrack. En effet, ce dernier englobe également la dimension RSE des entreprises dans son index principal (Reputational Institure, 2018).

La dimension RSE de l'outil RepTrack mesure l'impact positif de l'entreprise sur la société et compose 41% de l'outil RepTrack. Elle est constituée des éléments suivants :

- Citoyenneté : définie comme le soutien aux bonnes causes, l'influence sociétale positive et le respect de l'environnement.
- Gouvernance : définie comme l'ouverture et la transparence, le comportement éthique, et être équitable dans sa façon de faire des affaires, etc.
- Endroit de travail : récompenser les employés de façon équitable, le bien-être des employés, l'égalité des chances (Reputational Institure, 2018).

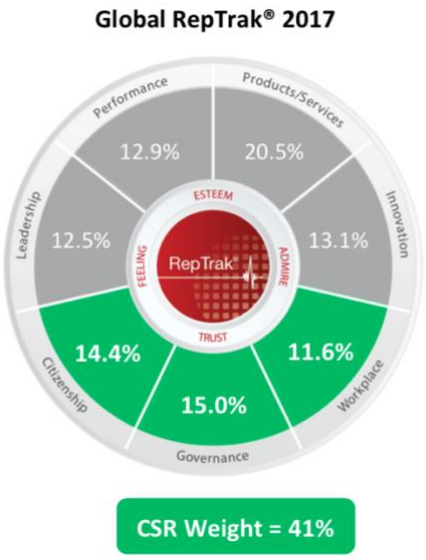


Figure 9: La répresentation de la RSE dans l'outil RepTrack Global - Source : Reputational Institute, 2018

Dans le cas du classement World's Most Admired Companies (WMAC, des entreprises les plus admirées), les entreprises ont été sélectionnées parmi la liste Fortune 1000 (entreprises américaines) et la liste Global 500 (entreprises mondiales). Les entreprises doivent avoir un chiffre d'affaires d'environ 10 milliards de dollars et se classer parmi les plus importantes en termes de chiffre d'affaires au sein de leur industrie. Ensuite, afin de déterminer le classement, les entreprises ont été évaluées avec les attributs de réputations suivants :

1. Capacité d'attirer et de maintenir en poste des personnes talentueuses
2. Qualité de la gestion
3. Responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement
4. L'innovation
5. Qualité des produits ou services
6. Utilisation judicieuse des actifs de l'entreprise
7. Solidité financière
8. Valeur d'investissement à long terme
9. Efficacité dans la conduite des affaires à l'échelle mondiale

Pour sélectionner les types de compagnies, trois entreprises B2C différentes ont été considérées.
Afin de couvrir aussi les différences culturelles, des entreprises présentes mondialement ont été prises en compte, dont les sièges sociaux ne sont pas tous basés sur le même continent. Ces sociétés sont classées dans les index de réputation repris ci-dessus en évitant de les prendre toutes dans la même partie de classement.
Les trois études de cas se focaliseront donc sur:

- Unilever (produits de consommation quotidiens)
- Johnson & Johnson (J&J) (produits de soins de santé)
- AB InBev (produits alimentaires)

6. La communication de la RSE sur les réseaux sociaux : avis d'experts

Afin de mieux comprendre comment les entreprises définissent, implémentent et mesurent l'efficacité de leur communication de la RSE et l'impact sur les consommateurs, une série d'experts et de compagnies de consultance spécialisées dans le domaine de la communication RSE et/ou sur les réseaux sociaux ont été contactés. 75 experts et compagnies de consultance ont été contactés: Malheureusement, uniquement 5 d'entre eux ont répondu à la requête via :

- trois réponses écrites à un questionnaire,
- deux interviews.

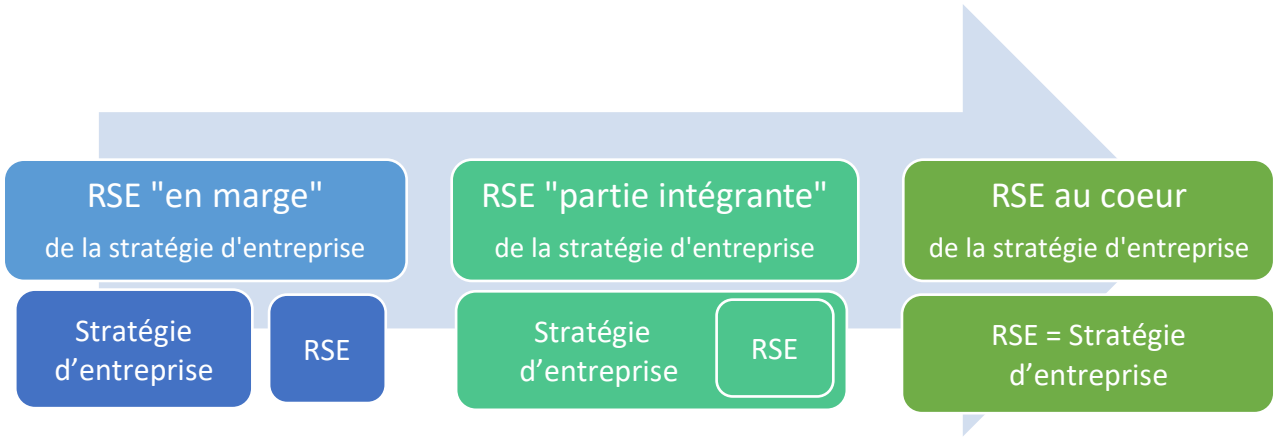
Note : Les trois entreprises sélectionnées pour les études de cas ont également été contactées ; deux d'entre-elles n'ont pas donné suite à la requête et la troisième a fourni une réponse générique redirigeant vers leur page internet.

Les avis des experts sont consistants et unanimes à la fois sur la nécessité de positionner la RSE comme partie intégrante de la stratégie d'entreprise ; de communiquer la RSE sur les réseaux sociaux, et également sur les propositions d'évolution de la communication de la RSE.

6.1. La RSE, partie intégrante de la stratégie d'entreprise

Avant de parler de communication de la RSE, il importe, selon les experts de d'abord bien la resituer dans son contexte et son but premier. La RSE n'est pas « quelque chose que l'on fait en plus » afin de travailler son image de marque. La RSE est de plus en plus un choix stratégique de l'entreprise. Cette dernière choisit de mettre au cœur de ses priorités l'humanité (les gens) et la planète, et dès lors choisit aussi de ne plus mettre en priorité initiale le bénéfice pour les actionnaires. L'entreprise s'inscrit dans un choix de « durabilité et pérennité sur terre ». Il est évident que ce choix doit également permettre de pouvoir rendre retour sur investissement aux divers actionnaires ; mais pas « à tout prix » ; ni « avec un retour maximum sur investissement ».

On observe donc une évolution du positionnement de la RSE :



Cette évolution a un impact sur la façon de construire les activités de RSE puisque la RSE est la stratégie qui va permettre à l'entreprise d'assurer sa pérennité.

Les experts sont quasi unanimes sur l'approche globale vers laquelle il importe que les entreprises s'inscrivent, approche en 6 étapes clé :

L'entreprise veut s'inscrire dans un cadre de pérennité. Pour ce faire, elle doit définir sa vision, son ambition à long terme. Où veut-elle être dans 10 ou 20 ans ? Quels sont les impacts positifs que cette entreprise veut avoir dans notre monde ? Comment veut-elle être perçue, décrite ?

Lorsque la vision est claire, il importe de traduire cela dans des axes stratégiques qui seront les piliers, les points d'ancrage de la compagnie au niveau de ses lignes directrices.

Les axes stratégiques sont ensuite déclinés en objectifs à long-terme et à court-terme. Ces objectifs doivent être quantifiables et mesurables, articulés de façon claire et non-sujet à interprétation.

Il importe que toutes les intentions décrites et décidées dans les trois premières étapes soient maintenant traduites en faits concrets, réels et observables. C'est l'étape de « mise en action » où les intentions sont transformées en actes concrets.

Cette étape est celle qui permet véritablement de « vérifier » que les intentions traduites en actions ont atteint les objectifs que l'entreprise s'était fixés. Les résultats peuvent être « atteints », « dépassés » ou « non-atteints ». Quoiqu'il en soit, il importe d'avoir ces mesures qui « sont la preuve », la traduction de l'intention initiale.

Cette ultime étape est importante afin de « capturer » et d'informer l'ensemble des personnes acteurs de l'entreprise (personnes en interne et en externe) de l'entièreté du processus et des ajustements éventuels suite aux apprentissages tout au long du processus.

6.2. Communiquer la RSE/Stratégie d'entreprise.

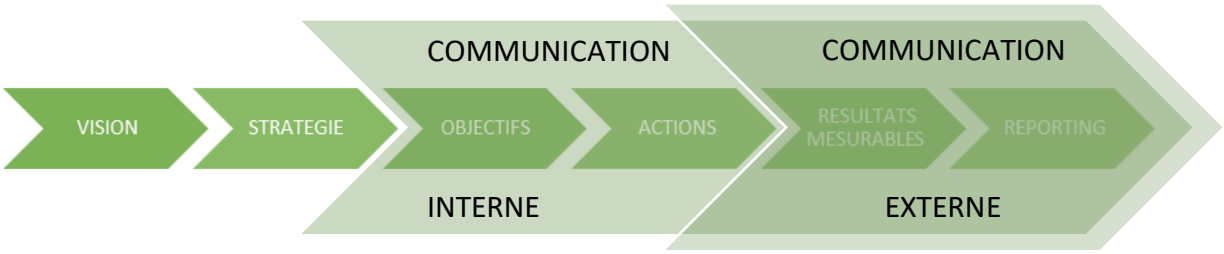
Dès lors que l'on s'inscrit dans le cycle tel que décrit ci-dessus, il importe de bien définir à quelles étapes l'entreprise va communiquer et sous quelle forme.

Selon les experts interrogés, il importe de ne pas communiquer trop tôt, car cela pourrait avoir pour danger ou conséquence une perte de crédibilité (on communique sur les intentions mais elles ne sont pas suivies d'actions, d'où la création d'un sentiment de « promesses non-tenues) ».

Par contre, il n'est pas nécessaire d'attendre d'avoir de « gros » résultats impactants pour communiquer. « *Ensuite on travaille sur la vision RSE, les objectifs RSE. Et dès le début quand la vision s'affine, on commence en communication interne. On va travailler avec tous les employées et aussi les embarquer. Faire de l'inbound marketing interne. Les employées qui sont intéressés vont porter des projets et devenir des ambassadeurs.* » (Springtime, Tanguy Du Parc)

Il importe de communiquer aussi sur des petits résultats ; ils permettent de montrer que l'on est véritablement sur le chemin pour atteindre les ambitions fixées. La communication se doit d'être honnête et transparente, et donc, même si l'entreprise n'avance pas à la vitesse espérée, ou même si l'entreprise n'atteint pas les objectifs, ou encore elle fait face à des soucis ; les messages « vrais » restent importants afin de garder la confiance et la crédibilité.

En s'attardant sur le cycle tel que décrit, la majorité des personnes interviewées recommandent d'avoir une communication en interne dès l'étape 3 (objectifs) ; ce qui permet d'aligner toute l'organisation aux objectifs d'entreprise et créer un effet fédérateur ; et de communiquer en externe (consommateurs, actionnaires, parties prenantes etc…) à partir de l'étape 5 (lorsque les premiers résultats ont été obtenus).



Au sein des experts, une unanimité a été observée dans le modèle de construction de la communication de la RSE, qu'elle soit considérée comme cœur de la stratégie (évolution en cours) ou bien encore comme « ajout » à la stratégie d'entreprise actuelle.

Tous les acteurs s'alignent dans l'approche d'une construction d'un plan de communication qui soit clair, et établi sur base de :

1. définir des objectifs clairs non seulement en termes d'objectifs stratégiques mais également en termes d'objectifs de communication,

2. définir les segments cibles (à qui veut-on communiquer ?, que veut-on communiquer ?, qu'attendent ces segments cibles en terme de communication ?, à quoi sont-ils sensibles ?, etc…),
3. définir les canaux et réseaux optimums par segment cible (y inclure ici les réseaux sociaux),
4. identifier les fréquences de communication par segment cible ; ainsi que le type de communication,
5. communiquer selon 3 axes – la simple « présence » ne suffit plus:
    a. *Communication active :* créer une communauté via le segment cible et rechercher l'engagement
    b. *Communication proactive :* être capable de suivre et anticiper les tendances du segment cible
    c. *Communication réactive :* être disponible et à l'écoute ; réagir aux commentaires et propositions,
6. assurer une veille optimale.

Ceci nécessite moyens, budget et ressources. En y regardant de plus près et si une certaine présence sur les réseaux digitaux est requise, il est évident que les questions de budget et surtout de ressources (type « community manager) font partie des défis des entreprises. Particulièrement, les managers de communautés s'il y en a, et l'équipe de communication devront être formés à la communication sur les réseaux sociaux, à la RSE de l'entreprise, être capable de planifier et de communiquer avec les départements de marketing, RSE et légal. Aurélie Wastin confirme : « *Le community manager doit avoir une formation rigoureuse et une organisation de son travail très bien adaptée: pourquoi ? Car il représente l'entreprise et qu'il est au cœur de celle-ci. Il travaille avec les départements : marketing, communication, RSE, légal, stratégie, innovation etc… […] Le community manager va être en première ligne (NDLR sur les réseaux sociaux) : Il est en première ligne et a un rôle stratégique. Il doit connaître beaucoup de choses sur l'entreprise et toujours adapter et ne pas refaire les erreurs qui ont été commises*. »

La question est alors de savoir comment mesurer l'impact de l'investissement de la communication de la RSE sur les réseaux sociaux et quel serait le « ROI – Retour sur Investissement ». En effet, si de façon générale il est de plus en plus évident qu'il importe d'investir dans des ressources, il semble également logique de poser la question de l'impact de l'investissement.
Les experts sont très alignés sur les mesures qui peuvent être mises en place au niveau des « indicateurs d'engagement », à savoir, par ordre décroissant d'indicateurs pertinents à leurs yeux :

1. Le nombre de partages/retweets
2. Le nombre de réactions/J'aime

3. Le nombre de commentaires (et le ratio de « positifs » versus « négatifs)
4. Le nombre d'abonnés
5. Le nombre de vues

Par contre, il y a débat à ce jour lorsque la notion de « ROI » est évoquée ; les personnes interviewées dont le domaine d'expertise est la communication/marketing, cherchent avant tout un retour sur investissement lié à la valorisation/reconnaissance/réputation d'entreprise ; et entrent plus dans le cadre d'une approche de séduction *« Les entreprises tentent de surfer sur une tendance et séduire les consommateurs par leurs actions vertueuses. Tout en montrant à ces derniers qu'elles ont des valeurs communes. Même si tous ces préliminaires ont probablement pour finalité un acte d'achat... »* selon l'agence MediaWork Lab.
Cependant, l'agence Absolutely Web explique que « *Personnellement, je trouve que cela n'a aucun sens d'attendre absolument un quelconque retour autres que ses objectifs initiaux. La RSE est un investissement durable pour une meilleure gestion et la communication sur les réseaux sociaux doit renforcer cet engagement et la transparence qui s'y rattache. Attendre un quelconque retour sur investissement s'éloigne de cette philosophie de responsabilité.* ».
Comme Absolutely Web, les experts « RSE » ont une propension à ne pas attendre de ROI, par conviction philosophique : selon eux, la responsabilité d'une entreprise est un investissement durable et la communication est un acte d'engagement et de transparence et non un acte lié à un retour sur investissement.

S'il n'y a pas d'alignement sur le ROI, il y a un avis unanime à la question de savoir s'il fallait communiquer la RSE (et pourquoi). Tous les experts insistent sur l'importance de cette communication particulière car elle permet :

- de valoriser les caractères éthiques, écoresponsables, etc… de l'entreprise,
- de continuer à construire sur les valeurs de transparence et sincérité de l'entreprise,
- de construire un véritable dialogue entre l'entreprise et le consommateur, les ambitions étant partagées (d'un point de vue éthique, écologique, etc…).

Cette communication doit exister et l'entreprise se doit de communiquer la RSE avec la volonté du dialogue, de création d'une communauté dans laquelle le consommateur a sa place, s'engage et peut pousser l'entreprise à aller encore plus loin dans sa responsabilité sociétale.

A la question de savoir quels sont les canaux à utiliser dans le cadre d'une communication RSE sur les réseaux sociaux, les experts s'accordent à dire que dans un modèle B2C, Facebook et Twitter sont les canaux de prédilection grâce à la base de données de Facebook, et à la viralité et les leaders d'opinion de Twitter. Instagram pouvant devenir un nouveau canal dans le sens où il permet d'y afficher plus de visuels et de créer une communauté, ce nouveau réseau social affiche une popularité de plus en plus importante.

LinkedIn est mentionné dans le cadre d'un modèle B2B ; YouTube n'est référencé que si la communication est exclusivement réalisée via des vidéos.

6.3. L'évolution de la communication de la RSE dans le monde digital 2.0.

Sur base des études de cas et des modèles utilisés actuellement, les experts se sont prononcés sur les évolutions à prévoir afin de s'assurer que la communication de la RSE ait encore plus d'impact. Hormis les recommandations données plus haut en terme de « positionnement » de la RSE versus la stratégie d'entreprise, ainsi que l'approche descriptive de l'élaboration de la stratégie et du plan de communication, deux concepts ont été abordés :

- Utiliser l'Inbound Marketing :

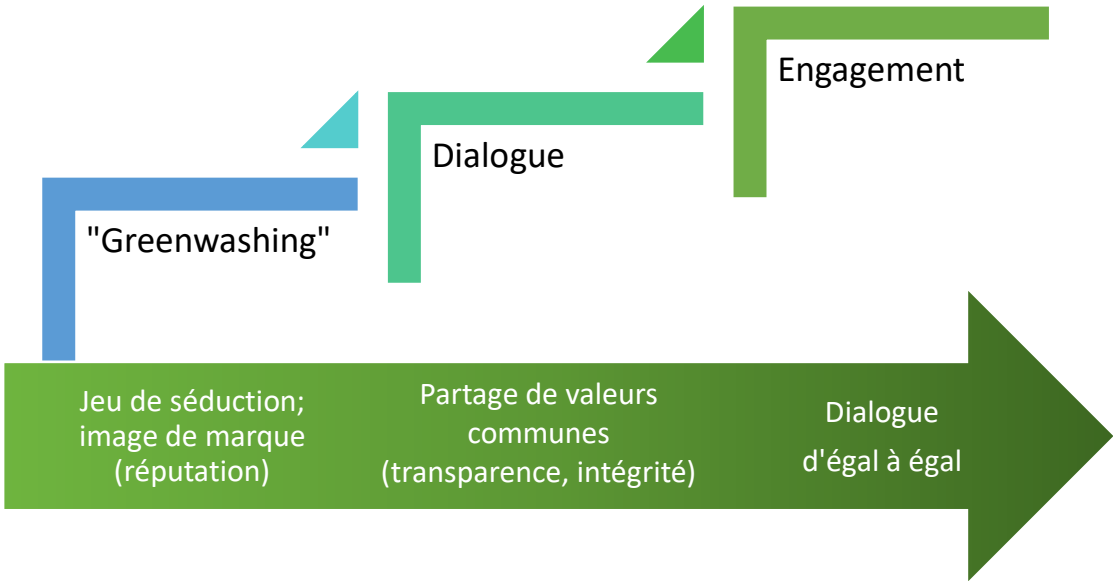
  L'approche via le « Inbound Marketing » consiste plus à parler de l'ambition de l'entreprise, donner les informations de manière « gratuite » et dont le but premier est de créer la relation de confiance avec le consommateur.

  Hélène Guerriat de l'agence de communication RSE Springtime explique : « *On parle ici d'Inbound Marketing, qui est le contraire d'Outbound Marketing (Marketing classique : Publicité télévision ; le « push »). […] C'est de dire viens faire connaissance, si tu te rends compte que ce qu'on propose est intéressant pour toi, à travers toute une série de contenu de qualité gratuit et pertinent (livres blancs, des articles de blogs, des témoignages, du matériel comme être présent à un salon […], donner une mini-formation gratuite), à travers les réseaux sociaux, un blog, une newsletter, alors à ce moment-là, la personne si elle veut aller plus loin dans sa réflexion, démarche, viendra d'elle-même. Parce que la communication sera déjà instaurée et ce sera sain.* »

  Dans le cadre spécifique de la RSE, il s'agit d'engager, de responsabiliser le consommateur et l'entreprise, et via le dialogue, établir cette relation qui consiste à dire qu'ensemble nous avons la même responsabilité sociétale. La relation de consommation est repoussée au second plan (et logiquement arrivera via la décision du consommateur qui va vouloir être « loyal/fidèle ») ; ce qui devient plus important est de créer le dialogue et un sentiment d'appartenance à une communauté.

- Évoluer vers une véritable responsabilité du consommateur dans la stratégie sociétale

  Dans ce cadre, les experts parlent du fait de sortir de la stratégie marketing et commerciale qui consiste à communiquer au niveau de la RSE afin d'avoir une bonne image de marque et de véritablement travailler sur l'engagement en ayant non seulement la RSE au cœur de la stratégie, mais en y impliquant le consommateur via la co-création et réalisation. Le consommateur devient acteur. Pour ce faire, l'entreprise doit aussi être prête à modifier ses propres modes de fonctionnement car elle peut être mise à l'épreuve par la communauté des consommateurs dans certains choix stratégiques à reconsidérer.



Cette évolution se fera via l'utilisation dans un premier temps des réseaux sociaux qui permettent justement de dialoguer et créer cette relation de confiance.

Les entreprises se doivent de créer encore plus d'interactivités et de dialogues avec leurs consommateurs. Cela nécessite aussi pour l'entreprise une évolution car elle va devoir aussi accepter toutes les critiques. C'est en traitant tous les points relevés ; en y donnant des réponses et en intégrant les éléments/défis adressés par les consommateurs que l'entreprise pourra créer la confiance (voir modèle de Lencioni (2002) – adresser les conflits).

Lorsque cette relation de confiance sera établie et que les conflits sont ouvertement traités et adressés, l'entreprise peut alors envisager d'engager et responsabiliser encore plus le consommateur. Ce dernier devient un acteur de la RSE de l'entreprise ; il a « son » rôle à jouer (engagement & responsabilité). Cela nécessitera toutefois selon les experts de « sortir du digital et revenir au réel », et afin de créer cet espace d'interactions dans la « vraie vie », les experts pensent à la création de projets spécifiques dans lesquels le consommateur peut s'investir, des ateliers (workshops) et/ou des conférences liées à des thématiques précises et dans lesquelles la co-création et la responsabilisation sont des facteurs clés.

Hélène Guerriat de l'agence de communication RSE Springtime « *On va toucher les consommateurs, parties prenantes à travers les réseaux sociaux parce que c'est plus facile, on touche un plus grand nombre. On touche des gens qui ont des comportements et des centres d'intérêt proches de ceux que l'entreprise cherche. Même si on touche un grand nombre, les réseaux sociaux permettent aussi de cibler de manière précise.*

Mais le but c'est d'aller retrouver la réalité des choses : Après la sensibilisation sur les réseaux sociaux, il faut que les entreprises proposent des occasions de rencontres. Certainement autour de projets, workshops ou autres conférences. »

Ce qu'il faut retenir

En revenant à la question de base sur les moyens les plus efficaces pour communiquer la Responsabilité Sociétale des Entreprises aux consommateurs à travers les médias sociaux, ce qui frappe au cours des interviews est que les médias sociaux sont et vont devenir encore plus les canaux de communication (=moyens) qui doivent servir surtout à sensibiliser les consommateurs aux problématiques sociétales et environnementales (ce qui ne reste donc plus juste de l'ordre du monde gouvernemental ou politique) et mobiliser les individus via la création de communautés qui se mobilisent, avec l'appui et le support des entreprises, à rendre la société encore plus responsable. Il y a un long travail de crédibilité de l'entreprise qui doit se faire afin d'atténuer une image encore fort présente à ce jour de l'entreprise focalisée sur le pouvoir et l'argent (performance). C'est seulement en mettant la RSE au cœur de la stratégie et en travaillant sur la relation de confiance avec le consommateur que les choses pourront évoluer. Ce changement étant un véritable changement d'état d'esprit, il prendra du temps pour s'établir ; les réseaux sociaux étant un moyen de « démontrer » la crédibilité au travers de la communication des résultats vrais, de l'établissement du dialogue d'égal à égal, en y adressant les questions qui « dérangent » de façon ouverte, honnête et transparente.

7. Études de cas

Dans le cadre de l'analyse de l'utilisation des réseaux sociaux pour la communication de la RSE dans les entreprises sélectionnées (Unilever, Johnson & Johnson et AB-InBev), plusieurs recherches ont été effectuées en se concentrant sur Facebook et Twitter.

- Sélection d'un mois de façon aléatoire, récolte de données et analyse des publications/tweets de ces mois pour trois années consécutives : les publications et tweets ont été analysés sur les mois de mars 2016, mars 2017, et mars 2018 pour les trois entreprises.
- Observations hebdomadaires des activités sur les réseaux sociaux au cours de quatre semaines consécutives en 2018 : Collecte de données et analyse des données pour les semaines du 19 mars 2018 au 15 avril 2018.

Les données collectées et analysées manuellement (voir relevés en **ANNEXE 6**) sont :

- le nombre de publications,
- le nombre de « réactions » (Facebook) ou de « j'aime » (Twitter),
- le nombre de partages (Facebook) ou de « retweet » (Twitter),
- le nombre de commentaires par publication.
  Ces commentaires ont ensuite été évalués selon les catégories suivantes :

- commentaires à caractère positif,
- commentaires à caractère négatif,
- commentaires critiques (où une personne pose une question pertinente à l'entreprise),
- commentaires où un utilisateur « tag » un autre utilisateur pour le notifier,
- commentaires non pertinents ou spams.

Il importe d'attirer l'attention sur les limites de ces analyses et des conclusions qui en découlent. L'accès aux données des entreprises est limité à ce qui peut être récupéré manuellement et publiquement, l'accès aux tableaux de performance et aux outils tels que Facebook et Twitter Analytics des entreprises n'étant pas à notre disposition.
De plus, les analyses de données relevées sur un mois aléatoirement choisi, et quatre semaines consécutives sur l'année 2018 ne sont potentiellement pas représentatives de toutes les activités de communication de la RSE sur les réseaux sociaux par ces entreprises au fil du temps.

7.1. Présentation des entreprises

Unilever

- Description succincte de l'entreprise

Unilever est une entreprise Anglo-Néerlandaise fondée en 1872 qui ne prendra l'appellation d'Unilever qu'à partir de 1929 à la suite d'une fusion entre Lever Brothers et Margarine Unie.

C'est un groupe mondial vendant des biens de consommation courante. Ses produits peuvent être répartis en quatre catégories : boissons et glaces, alimentaire, soin de la personne, et entretien de la maison.

Unilever, basée à Rotterdam, a une présence géographique mondiale, commercialisant environ 400 marques dans plus de 190 pays. L'entreprise dénombre plus de 170 000 employés dans le monde.

L'objectif d'Unilever est de faciliter la mise en place de modes de vie durables. Le groupe inclut la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans sa vision et stratégie : « *Nous avons pour vision de développer notre entreprise, tout en dissociant notre empreinte environnementale de notre croissance et en ayant un impact social encore plus positif.* » (Unilever, n.d., para 1).

- Thèmes/Stratégie de la RSE

A partir de la vision d'entreprise, Unilever a créé un programme, le USLP (Unilever Sustainable Living Plan, Plan Unilever pour un Mode de vie Durable) (voir en **ANNEXE 4.A** , qui « *représente notre modèle pour atteindre notre objectif de croissance, en réduisant notre empreinte environnementale et en augmentant notre impact social positif »* (Unilever, 2018).

Du fait de la définition même de ce plan, Unilever est impliqué dans de nombreuses activités RSE et de partenariats, comme par exemple :

- ONU Femmes, dans leur campagne HeForShe,
- Oxfam dans le domaine de l'alimentation et pour l'amélioration de la condition de vie des petits exploitants (agriculteurs, …),
- WWF pour lutter contre la déforestation, sensibiliser les gens et protéger un million d'arbres au Brésil et en Indonésie,
- Global FoodBanking Network pour lutter contre la faim et la pauvreté dans le monde,
- UNICEF afin d'éduquer les communautés à l'importance de bonnes pratiques WASH et d'éviter la propagation de maladies à la suite d'une catastrophe.

Johnson & Johnson

- Description succincte de l'entreprise

Johnson & Johnson (J&J ou encore JNJ) est une entreprise pharmaceutique américaine fondée en 1886. Ses produits sont commercialisés dans plus de 175 pays à travers le monde :

- produits de consommation (Produits pour bébés, de beauté, de santé et de guérison),
- dispositifs médicaux (Chirurgie, Orthopédie, maladies cardiovasculaires et soins spécialisés),
- produits pharmaceutiques (Immunologie, Maladies cardiovasculaires et métaboliques, Hypertension pulmonaire, Maladies infectieuses et vaccins, Neurosciences, Oncologie) (Johnson & Johnson, n.d.).

Johnson & Johnson est basée à New Brunswick, New Jersey, aux États-Unis et est présente dans 60 pays à travers le monde. L'entreprise emploie plus de 129 000 employés.

L'objectif de Johnson & Johnson est d'« *Aider les gens partout dans le monde à vivre plus longtemps, en meilleure santé et plus heureux.* » (Johnson & Johnson, n.d.)

- Thèmes de la RSE

La RSE de Johnson & Johnson est basée sur la « citoyenneté » et donc sur l'axe social de la RSE (**ANNEXE 4.B**).
Les principaux thèmes sont : « *Soutenir le cœur des soins de santé* », « *La santé publique mondiale* », « *Santé environnementale mondiale* », et « *La citoyenneté et le développement durable* ».

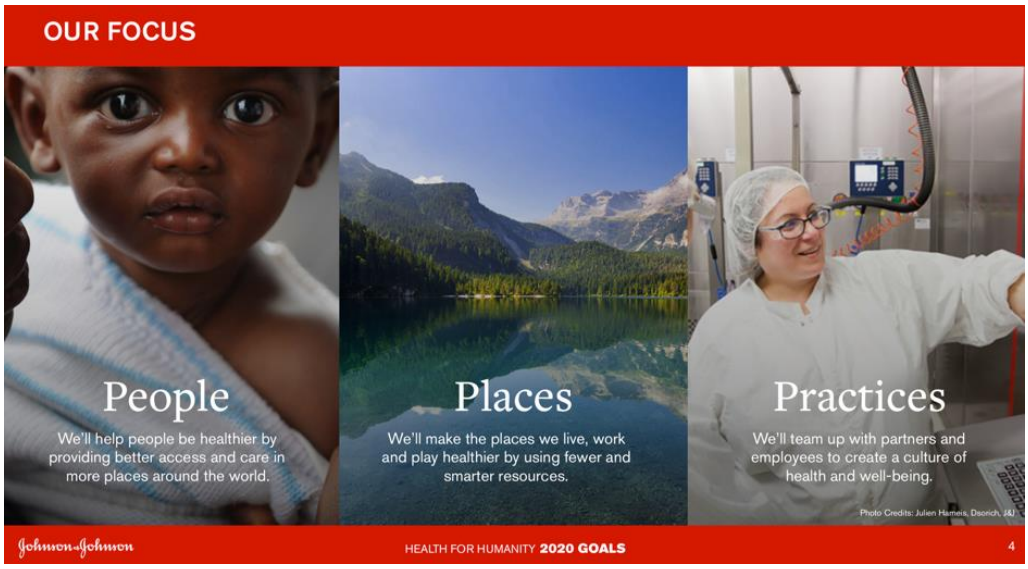


Figure 10 : La RSE de J&J à travers les objectifis mondiaux pour la santé 2020 – Source : J&J, n.d.

AB InBev

- Description succincte de l'entreprise

Anheuser-Busch InBev SA/NV (en abrégé AB InBev) est une entreprise belge transnationale de boissons et de brasserie. L'entreprise est le résultat d'une suite de fusions et acquisitions dans le monde. Elle sera appelée AB InBev lors de la fusion en 2008 entre InBev et Anheuser-Bush (AB-InBev, n.d.).

AB InBev emploie 200 000 employés dans 50 pays à travers le monde et commercialise plus de 500 marques de bières dans plus de 150 pays. Le siège social est situé à Leuven, en Belgique.

La mission d'AB InBev est « *engager à stimuler une croissance qui mène à une meilleure qualité de vie pour un plus grand nombre de personnes dans un plus grand nombre d'endroits, par le biais de marques et d'expériences qui rapprochent les gens, grâce à notre engagement à brasser la meilleure bière avec les meilleurs ingrédients, et grâce à notre engagement à aider les agriculteurs, les détaillants, les entrepreneurs et les collectivités à prendre de l'expansion.* » (AB-InBev, n.d.).

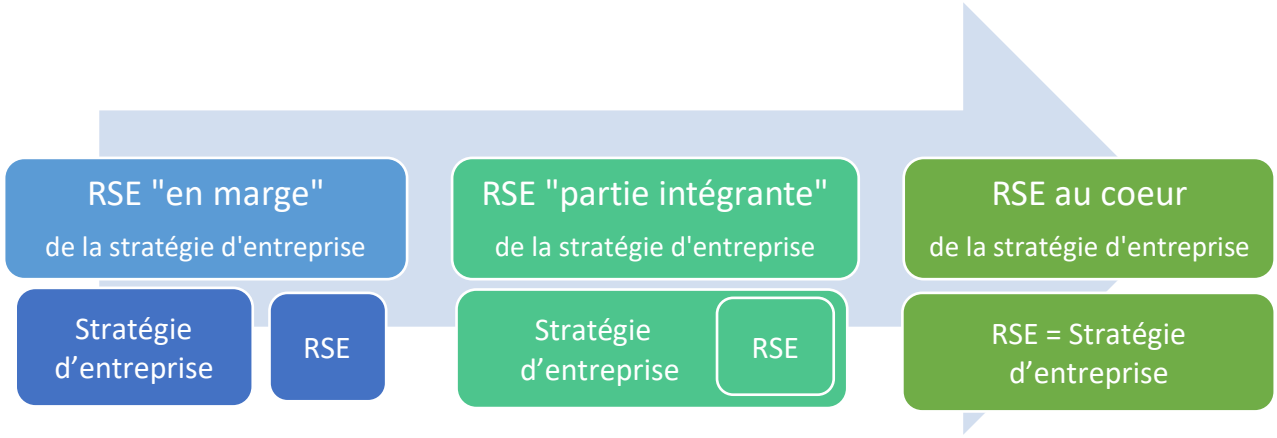
- Thèmes de la RSE

AB InBev s'engage à adresser 4 objectifs principaux d'ici 2025 (voir images en **ANNEXE 4.C,D,E**) :

- l'agriculture intelligente,
- la gestion de l'eau,
- l'emballage circulaire,
- les actions pour le climat.

AB InBev s'investit également dans les problématiques RSE qui touchent à son cœur d'activité, tels que l'alcool avec un programme nommé « Smart Drinking » ou Consommation d'Alcool Intelligente (AB-InBev, n.d.).

Commentaires



En reprenant le schéma du positionnement de la RSE dans la stratégie d'entreprise de la partie des experts, il est possible de classer les trois entreprises dans chacune des catégories de la figure ci-dessus. En effet, après observation des entreprises via les sites web et les réseaux sociaux, je trouve que :

- Unilever est une entreprise qui a placé la RSE au cœur de sa stratégie d'entreprise. La grande majorité de ses publications sur ses comptes Facebook et Twitter principaux ont un rapport avec la RSE. Il n'est plus possible de distinguer la RSE de la mission de l'entreprise. : « *Nous avons pour vision de développer notre entreprise, tout en dissociant notre empreinte environnementale de notre croissance et en ayant un impact social encore plus positif.* ». La RSE est un programme qui assure un mode de vie durable (pérennité de l'entreprise et de la société).
- Johnson & Johnson se place dans la deuxième catégorie. L'objectif de J&J est d'« *Aider les gens partout dans le monde à vivre plus longtemps, en meilleure santé*

et plus heureux » et sa RSE se focalise principalement sur la « santé » - qui n'est qu'une partie de leurs objectifs.

- L'objectif d'AB-InBev est de brasser la meilleure bière avec les meilleurs ingrédients. La RSE d'AB-InBev s'inscrit en marge de la stratégie d'entreprise via le commerce équitable, la gestion de l'eau et des programmes de sensibilisation contre les effets négatifs de l'alcool. Ceci donne la perception que la RSE est dissociée de la stratégie d'entreprise.

7.2. Stratégies de communication de la RSE sur Facebook

Unilever

Le groupe Unilever est présent sur Facebook depuis le 2 Septembre 2011, (date de premiers signes de publication) ; il y a 3,7 millions de fans qui aiment la page de l'entreprise.
Sur Facebook, Unilever utilise plusieurs comptes afin de toucher ses utilisateurs. Les comptes sont créés par pays : Unilever UK, US, BE, …
L'analyse se focalisant sur la communication globale de la RSE, le compte Facebook analysé est « Unilever » : https://www.facebook.com/unilever/ (**ANNEXE 5.A**).

La page de l'entreprise est travaillée. Sur la gauche, l'entreprise utilise différents onglets : les onglets par défaut de Facebook : « à propos, publications, vidéos, photos, communauté … ». L'entreprise a aussi implémenté d'autres onglets personnels qui montrent ce dont l'entreprise s'occupe : « Unilever, Brands In Action, WFP, Community Guidelines, Unilever Foundation, Our People, Articles ». Ces onglets sont personnalisés par l'entreprise. Malheureusement, il y a des problèmes d'affichage, certainement dû à l'inactivité de l'entreprise sur Facebook depuis un peu plus d'un an.
Les caractéristiques des publications d'Unilever étaient :

- la présence d'une introduction expliquant le sujet,
- le lien du site vers l'article qui explique le sujet en détail,
- sur chaque publication est présent une photo ou vidéo qui illustre le propos,
- la mention de partenaire présent sur Facebook,
- l'utilisation de Hashtag permettant la diffusion du message (et taguant les sujets importants),
- un tri est proposé comme « Les meilleurs commentaires » mais il est possible de voir les autres commentaires.

Figure 11 : Publication RSE d'Unilever sur Facebook – Source : Unilever, 2018, juin 18

Grâce aux options de base de Facebook, il est possible d'aimer, de s'abonner, et de partager la page, et aussi de « réagir », de commenter et de partager les publications.

Les commentaires sont filtrés sous le filtre de « Les plus pertinents ». Il est possible de voir les commentaires les plus récents mais il n'est pas possible de voir tous les commentaires dans un ordre chronologique, certains ayant été masqués. De manière générale, Unilever essaie de répondre à un maximum de commentaires.

Un bouton « s'inscrire » incite les utilisateurs à s'engager directement dans la RSE avec l'entreprise par le moyen du réseau social. Ce bouton mène à cette page : https://brightfuture.unilever.com/petitions/473173/Take-Climate-Action.aspx
Une action RSE en partenariat depuis le 25 décembre 2015 avec la WWF pour contrer le changement climatique, la déforestation et utiliser de l'énergie propre.

Il est aussi possible d'envoyer un message directement à l'entreprise via le bouton : « Envoyer un message ». Unilever a conçu un « bot » pour diriger les différentes questions via des catégories.

Il est à noter que depuis février 2018, Unilever menace de boycotter Facebook et Google à cause des « Fake News » qui circulent. Un phénomène intéressant est observé puisqu'un des plus gros budgets publicitaires au monde menace les géants d'Internet de boycott s'ils ne nettoient pas leur réseau des « Fake News », du racisme, du sexisme et d'extrémisme qui circulent (Lohrenz, 2018).

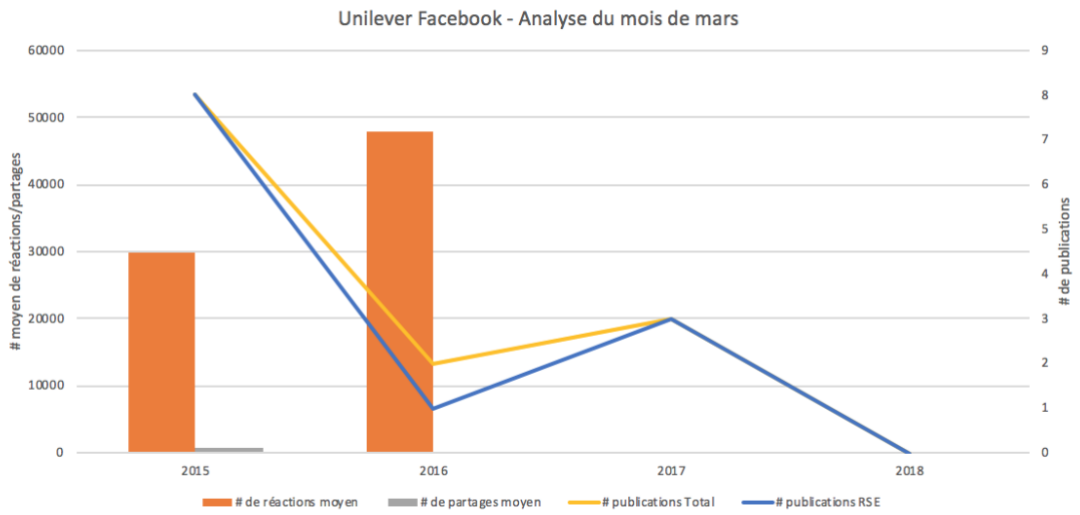


Figure 12 : : Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via les réactions et partages

Le graphique montre qu'Unilever n'utilise plus Facebook comme un canal de communication depuis la fin du mois de septembre 2016.
En mars 2016, Unilever n'a posté qu'une seule publication qui a fait beaucoup réagir les fans avec un peu plus de 48 000 réactions et 167 partages et 123 commentaires.
Les seules publications présentes en 2017 sont trois partages du 23, 24, et 25 mars 2017 contenant uniquement un lien vers un article du site de la WWF à propos du changement climatique et de l'énergie propre. Il faut savoir qu'Unilever et la WWF ont conclu un partenariat le 25 décembre 2015 à propos du changement de climat et plus spécialement contre la déforestation.
Ces publications s'inscrivent donc bien dans la stratégie de communication RSE de l'entreprise Unilever.

Quand Unilever communiquait encore fréquemment en mars 2015, l'entreprise publiait en moyenne huit publications RSE par mois et ces publications atteignaient en moyenne 30 000 réactions et 700 partages. Le nombre de commentaires des publications de 2015 et leurs caractères positifs ou négatifs n'a malheureusement pas pu être relevé ; la recherche manuelle ne permettant pas de remonter aussi loin dans le temps.

Figure 13

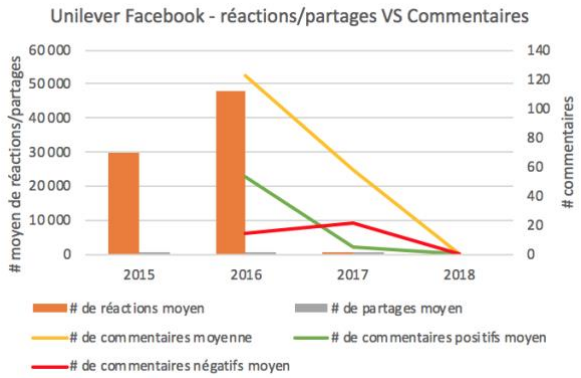
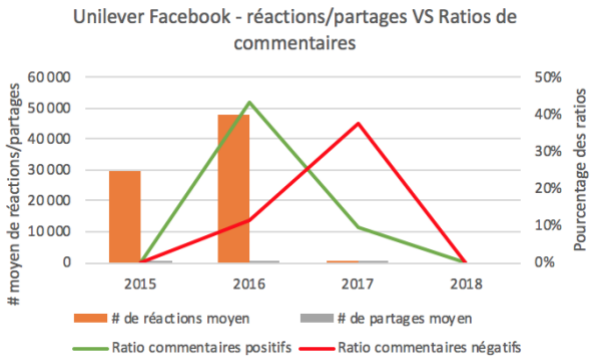


Figure 14



Unilever avait en 2015 et 2016 un nombre élevé de réactions et de commentaires de la part de ses fans. En 2015, la moyenne des réactions atteignait 30 000, allant d'une fourchette de 21 000 réactions à 75 000 réactions et recevait en moyenne entre 100 et 300 commentaires. En mars 2016, Unilever RSE n'a publié qu'une publication récoltant 48 000 réactions et 123 commentaires, avec des commentaires majoritairement positifs à 38% et des commentaires négatifs à hauteur de 11% des commentaires totaux.

En 2017, Unilever n'a publié que trois publications RSE qui ont obtenu une moyenne de quarante commentaires majoritairement négatifs, et une moyenne de 300 « J'aime » (**ANNEXE 5.H**).

Il est difficile de tirer des conclusions parce que le nombre de données est extrêmement faible ; Unilever étant quasi inactif sur Facebook.

Finalement, du point de vue de l'interactivité avec les utilisateurs, sur les échantillons prélevés aux mois de mars 2016, 2017 et 2018, il n'y a qu'une publication où Unilever a répondu à un commentaire, mais qui ne concernait pas la RSE. Unilever n'entre donc plus en dialogue avec les utilisateurs depuis 2016. De plus, depuis 2017, les managers de communauté ne sont plus présents sur Facebook.

Johnson & Johnson

Johnson & Johnson est présent sur Facebook depuis le 17 mars 2010 (date de premiers signes de publication) et 777 000 fans aiment cette page.
Johnson & Johnson utilise principalement un seul compte afin de toucher ses utilisateurs. https://www.facebook.com/jnj/ (en **ANNEXE 5.B**)

La page de l'entreprise est travaillée. Dès l'ouverture de la page, l'accent est mis sur une publication épinglée, le sujet que J&J veut montrer en premier. Sur la gauche, l'entreprise

utilise différents onglets : les onglets par défaut de Facebook : « à propos, publications, vidéos, photos, évènements, communauté … ».

Les caractéristiques des publications Johnson & Johnson sont :

- la présence d'une introduction expliquant le sujet,
- le lien du site vers l'article qui explique le sujet en détail,
- sur chaque publication est présent une photo ou vidéo qui illustre le propos,
- la mention de partenaire présent sur Facebook,
- l'utilisation de Hashtag permettant la diffusion du message (et taguant les sujets importants),
- un tri est proposé comme « Les meilleurs commentaires » mais il est possible de voir les autres commentaires,
- Johnson & Johnson utilise de temps en temps la diffusion en live et publie alors une rediffusion sur leur mur.

Figure 15 : Exemple type d'une publication RSE chez J&J

Figure 16: Utilisation d'un live sur Facebook

Sources – jnj, 2018, juin 18

Au niveau de l'engagement avec l'entreprise, il est possible d'envoyer un message directement à l'entreprise via le bouton : « Envoyer un message ».

Il est à remarquer que l'entreprise fait un effort pour l'onglet évènements qu'ils ont utilisés en 2012 et plus récemment.

Dans l'onglet vidéos, ils mettent en évidence une vidéo à la une et organise leurs vidéos en playlist pour qu'il soit facile de s'y retrouver.

L'entreprise a aussi implémenté d'autres onglets customisés. Ces trois onglets sont informatifs.

- la FAQ répond aux questions les plus communément posées,
- les « community guidelines/ directives communautaires » expliquent comment se comporter sur la page de Johnson & Johnson dans le cadre des commentaires particulièrement,
- la « J&J channel » est un regroupement de vidéos de leur chaine YouTube.

Grâce aux options de base de Facebook, il est possible d'aimer, de s'abonner, et de partager la page, et aussi de « réagir », de commenter et de partager les publications.
Les commentaires sont filtrés sous le filtre de « Les plus pertinents ». Il est possible de voir les commentaires les plus récents mais il n'est pas possible de voir tous les commentaires dans un ordre chronologique. Certains ayant été cachés. De manière générale, Johnson & Johnson essaie de répondre à un maximum de commentaires.

Selon l'analyse mensuelle sur trois années, J&J est actif sur Facebook avec près d'une publication par jour, une moyenne de 30 publications au mois de mars pour les années 2017 et 2018 ; alors qu'en 2016, J&J publiait environ 15 publications par mois (une publication tous les deux jours). J&J emploie une stratégie de communication marquée par de plus en plus de publications au cours du temps.
En 2017 et 2018, 50% des publications de cette entreprise sur son compte principal concernent la RSE.

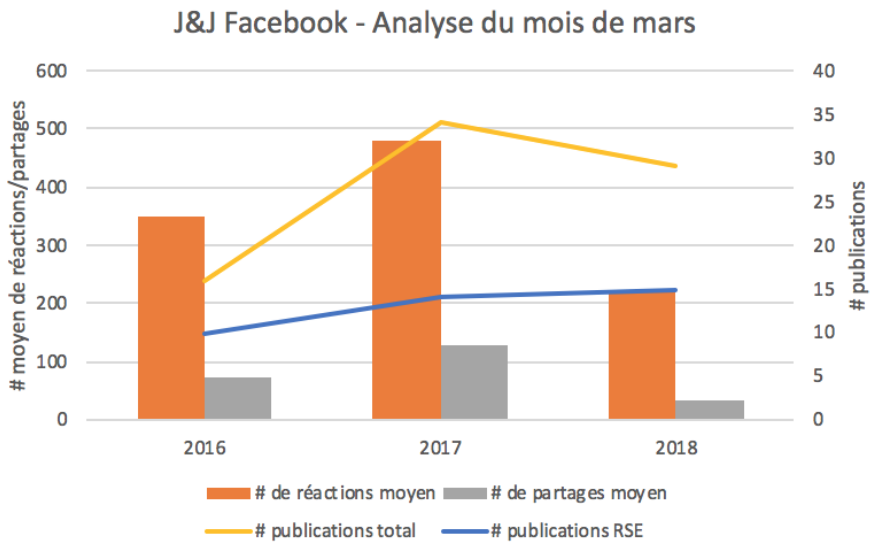


Figure 17 : Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via les réactions et partages

En ce qui concerne les réactions et partages, une tendance décroissante du « feedback » des utilisateurs a été observée avec les utilisateurs de 2016 à 2018. Respectivement, au mois de mars 2016, 2017 et 2018, la moyenne de réactions par publication RSE était de 350, 482, 220 ; et la moyenne de partages par publication de 73, 130, 35.
Bien que proportionnellement le nombre de publications totales augmente en 2017, la proportion de publications RSE reste stable.

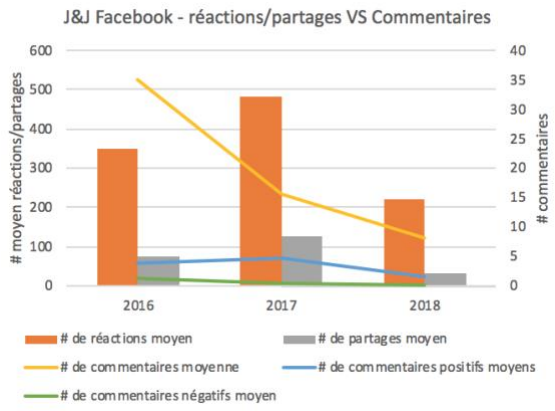


Figure 18

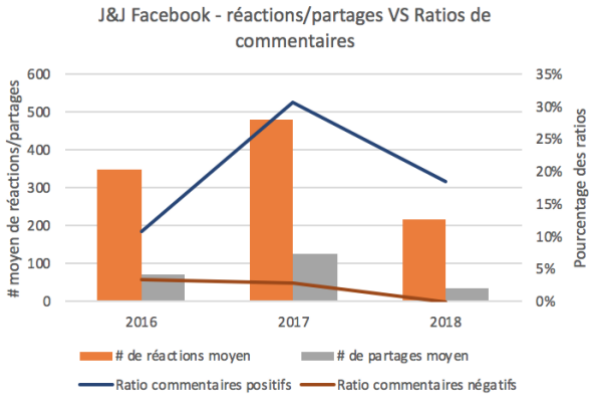


Figure 19

Suivant la tendance du graphique ; l'interactivité avec les utilisateurs est à la baisse. Il y a de moins en moins de commentaires. En effet, la moyenne est passée de 30 commentaires en 2016 à moins de 10 commentaires en moyenne en 2018, avec un pic de commentaires positifs en 2017 et une baisse en 2018. Une tendance à la décroissance du nombre de commentaires négatifs est observée.

Lors de l'analyse hebdomadaire, il est confirmé que 50% des publications postées concernent la RSE. Suivant la tendance de publication mensuelle, J&J publie en moyenne une publication par jour.

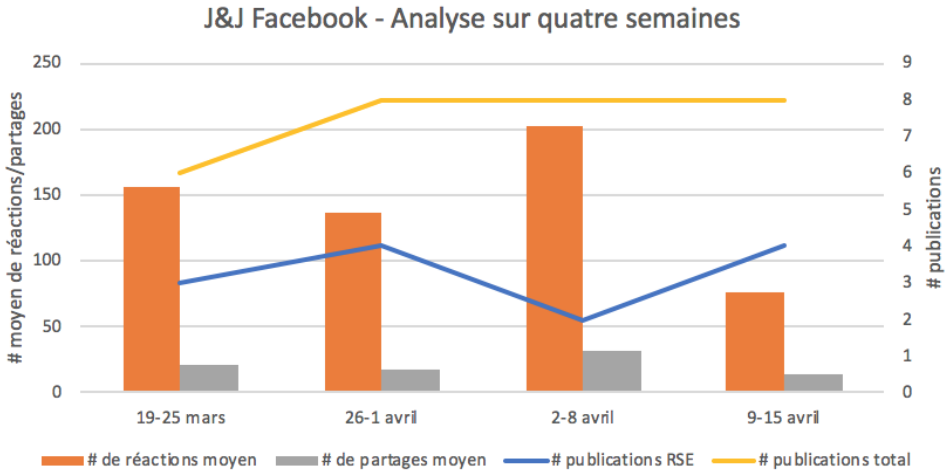


Figure 20 : Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via les réactions et partages

Durant 4 semaines, les 13 publications de J&J ont récolté en moyenne 140 réactions ; en majorité des réactions positives.
En termes de commentaires, J&J n'a enregistré aucun commentaire négatif et deux commentaires positifs. L'interaction est plus présente via les réactions que les commentaires.

Figure 21

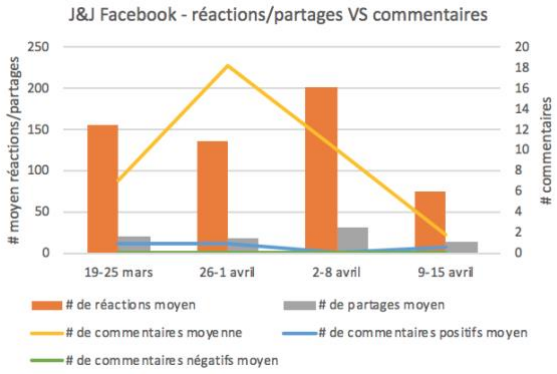
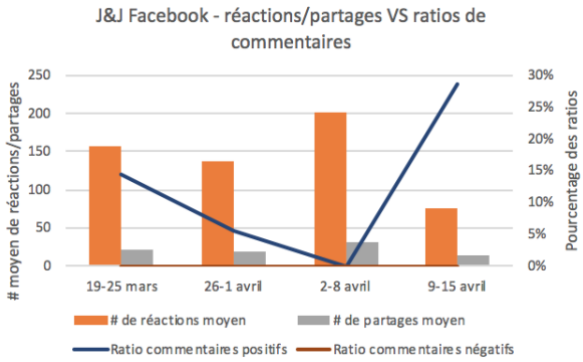


Figure 22



Voici un exemple de commentaire positif et négatif des utilisateurs, accompagnés de la réponse de Johnson & Johnson. Cependant, les réponses aux commentaires sont rares. En effet, sur les mois de mars 2016, 2017, et 2018, seulement cinq réponses aux commentaires ont été répertoriées, dont deux réponses aux commentaires négatifs.

Figure 23 Exemple de dialogue positif entre une entreprise et un employé

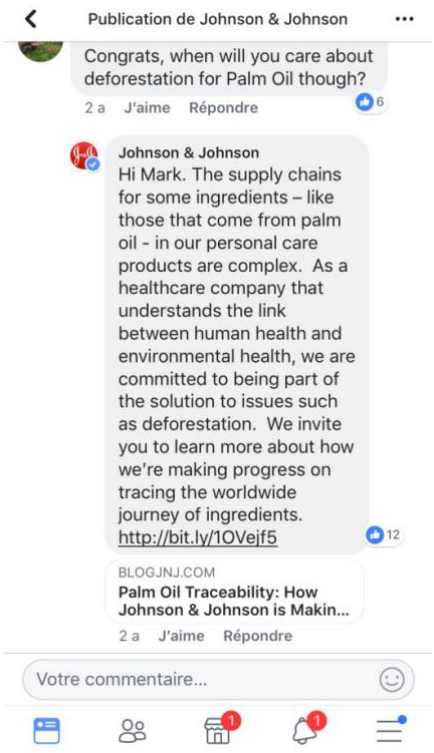


Figure 24 Réponse générique de l'entreprise à un commentaire négatif à l'encontre de la RSE de J&J

Sources : jnj, 2018, juin 18

Dans le cadre du commentaire négatif illustré ci-dessus, Johnson & Johnson répond de manière professionnelle mais générique, en redirigeant l'utilisateur vers une page du site web. Il n'y a manifestement pas de volonté d'aller plus loin dans le dialogue.

AB InBev

AB InBev est présent sur Facebook depuis le 25 octobre 2011 (date de première publication) et 172 000 fans aiment cette page (en **ANNEXE 5.C**).

Au contraire d'Unilever et Johnson & Johnsonn AB InBev n'utilise qu'un seul compte Facebook : https://www.facebook.com/abinbev/.
Il est libre de supposer que comparativement à Unilever ou Johnson & Johnson, AB InBev est une entreprise de taille moindre bien qu'étant présente sur le plan mondial ; ce qui pourrait expliquer la présence d'un unique compte Facebook. Ceci reste une hypothèse.

La page de l'entreprise est personnalisée. Sur la droite est positionnée un descriptif de l'entreprise, sa vision et son objectif. De plus, un bouton en haut à droite mène à une vidéo YouTube qui présente l'entreprise. Sur la gauche, l'entreprise utilise différents onglets : les onglets par défaut de Facebook : « à propos, publications, vidéos, photos, communauté … ».
L'entreprise a aussi implémenté un autre onglet personnalisé qui s'apparente aux Commmunity Guidelines de Johnson & Johnson : « House Rules » qui énonce les règles afin de commenter sur les publications de la page Facebook.

Les caractéristiques des publications d'AB InBev sont :

- la présence d'une introduction expliquant le sujet,
- le lien du site vers l'article qui explique le sujet en détail,
- sur chaque publication est présent une photo ou vidéo qui illustre le propos,
- la mention de partenaire présent sur Facebook,
- l'utilisation de Hashtag permettant la diffusion du message (et taguant les sujets importants),
- un tri est proposé comme « Chronologique » et il est possible de voir tous les commentaires. AB InBev répond de temps en temps aux commentaires (10 ou 20 réponses entre Janvier et Mars 2018).

Figure 25 : Exemple type de publication RSE d'AB-InBev – Source : abinbev, 2018, juin 18

Grâce aux options de base de Facebook, il est possible d'aimer, de s'abonner, et de partager la page, et aussi de « réagir », de commenter et de partager les publications. Cependant, il n'est possible d'envoyer un message directement à l'entreprise comme pour les deux cas d'études précédents.

AB InBev est actif sur Facebook avec une à deux publications par semaine en moyenne. Les dernières publications RSE concernent les dimensions sociales et environnementales, et sont liées à la description de leurs objectifs de développement durable 2025.

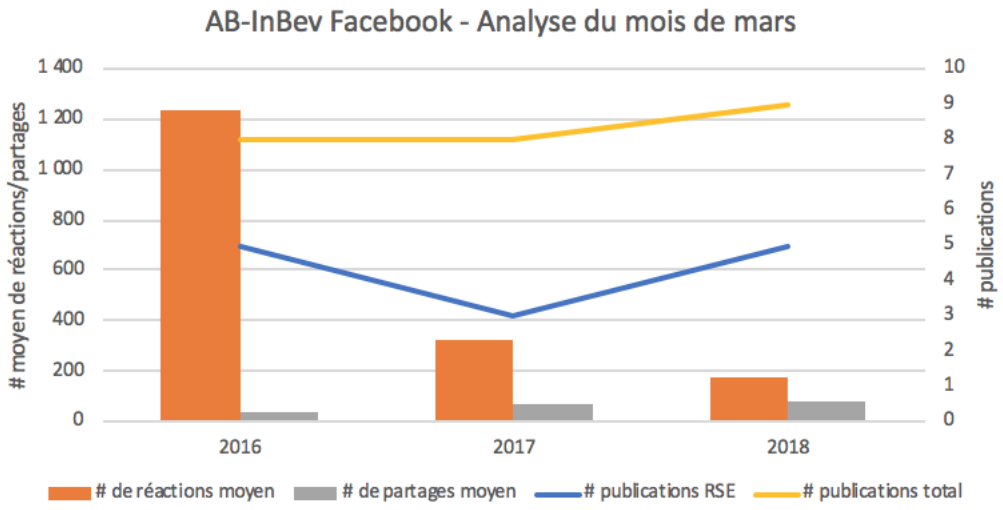


Figure 26 : Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via les réactions et partages

AB InBev publie 10 publications par mois (mars 2016, 2017, 2018). La proportion de publications RSE est d'environ 50%.
Ici, le nombre de publications ont une faible corrélation avec les réactions (majoritairement positives). La tendance de réactions diminue fortement cependant au cours des années, qui passe d'une moyenne de 1000 réactions par post en 2016 à 200 en 2018.

Suivant la tendance du la figure 27 , l'interactivité avec les utilisateurs est à la baisse. En effet, il y a de moins en moins de commentaires moyens observés : en 2016, il y avait en moyenne 15 commentaires des utilisateurs par publication d'AB InBev, et en 2017 et 2018, il n'y a plus que 5 commentaires par publications qui ont été observés.

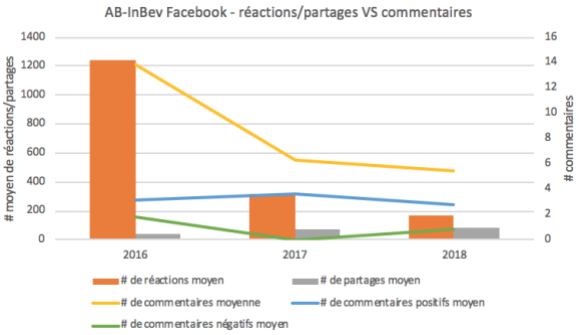


Figure 27

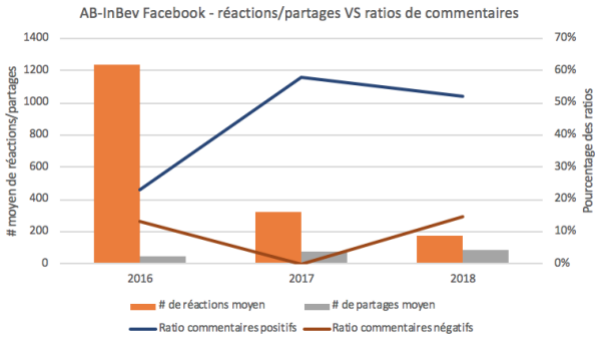


Figure 28

Il est à noter qu'il y a une tendance descendante en 2017 pour les commentaires négatifs, qui remonte faiblement en 2018. Voici un exemple de commentaires positifs, commentaire écrit par une employée de la société. Source : Abinbev, 2018, juin 18

Figure 29 : Exemple de commentaires positifs sur la RSE de l'entreprises et de l'engagement de l'employée dans ce cas-ci

Lors de l'analyse par semaine en mars-avril 2018, AB InBev a publié 5 publications au total dont 2 publications RSE. Les deux seules publications RSE sont postées la semaine du 19 au 25 mars 2018, elles ont récolté à deux 210 réactions majoritairement positives et 163 partages.

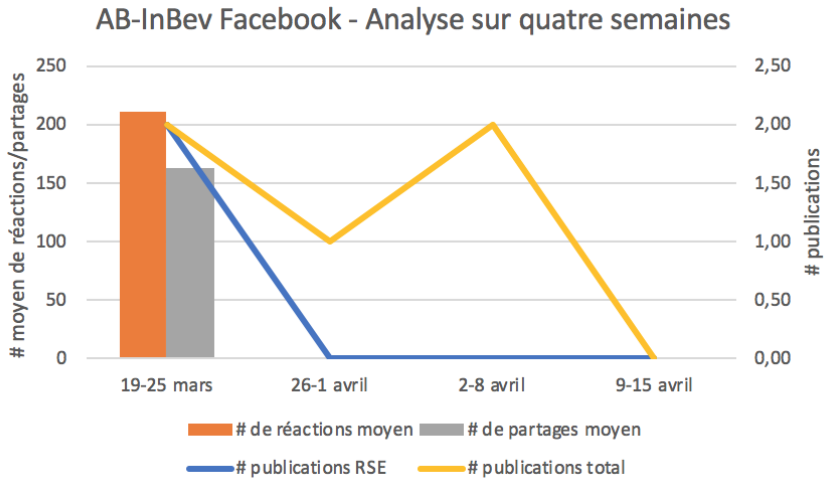


Figure 30 Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via les réactions et partages

Les 6 commentaires aux publications RSE sont 25% positifs et 16% négatifs , ce qui est dans la même tendance que les relevés mensuels effectués sur les années 2016 à 2018.

Figure 31

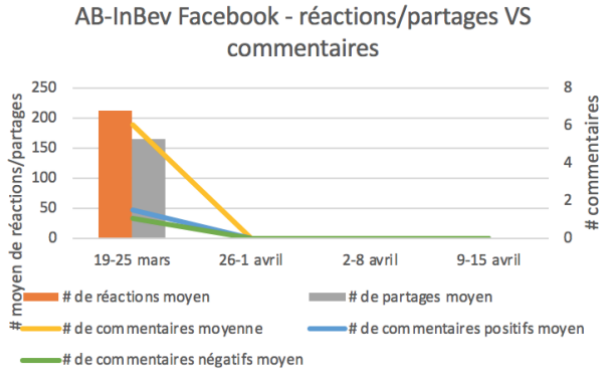
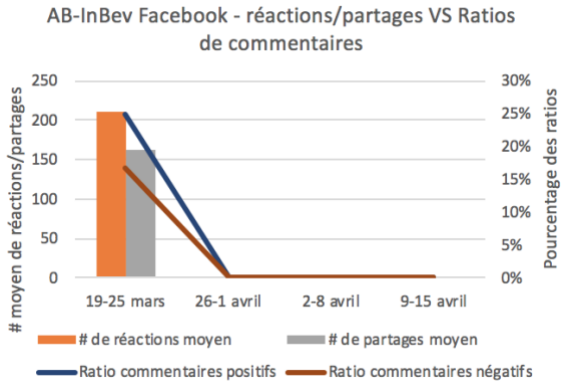


Figure 32



Ce qu'il faut retenir

Du point de vue du type de communication sur les réseaux sociaux, les trois entreprises utilisent des publications globalement similaires, composées d'un descriptif sur sujet publié, un lien du site vers l'article, la plupart du temps accompagné d'un média tel qu'une photo ou vidéo qui illustre le propos. La mention du partenaire et/ou un Hashtag est présent quand c'est possible. Les seules différences sont la gestion des commentaires classés selon : « les plus pertinents ou par ordre chronologique », et l'utilisation de diffusion en direct « live » pour Johnson & Johnson. Il est à noter que depuis fin 2016, Unilever a changé de stratégie de

communication. Les managers de communauté Unilever ne sont plus présents sur Facebook, entraînant une faible récolte de données ; c'est pourquoi Unilever sera exclu de la discussion.

La stratégie de communication de Johnson & Johnson se base sur une communication quotidienne. En 2016, l'entreprise publiait en moyenne une fois tous les deux jours. Elle augmente sa fréquence de publication en 2017 et 2018 pour atteindre une publication par jour en moyenne, à hauteur de 30 publications au mois de mars 2017 et 2018. La proportion des publications RSE reste stable sur les trois années avec la moitié des publications qui concernent la RSE. AB-InBev adopte une stratégie de communication moins intense avec dix publications par mois dont 50% concernent la RSE.

La réaction la plus utilisée par les abonnés sur Facebook est le « J'aime ». Les moyennes des réactions seront donc majoritairement positives parce que Facebook n'a pas implémenté le bouton « Je n'aime pas » ou pouce vers le bas. Une réaction qui s'apparente à ce dernier est la réaction « Grr » mais qui est rarement utilisée. Le partage est, quant à lui, peu utilisé. De manière générale, il y a cinq fois plus de « J'aime » que de partages, toutes entreprises confondues.

Du point de vue des indicateurs, J&J reçoit en moyenne 350 réactions et 80 partages par publication pour un nombre total de 780 000 fans. Malgré le peu de publications RSE, AB-InBev arrive à faire le buzz en mars 2016 et obtient une moyenne de 1250 réactions et 45 partages par publication. Cela diminue ensuite drastiquement en mars 2017 et mars 2018 pour arriver respectivement à une moyenne 320 et 180 réactions par publication et les partages augmentent avec une moyenne de 80 partages par publication avec un nombre total de 170 000 fans.
J&J obtient une base régulière de « J'aime » et de partages avec une communication plus intense qu'AB-InBev, là où AB-InBev a supposément mis en place une campagne promotionnelle en 2016 afin de faire parler de lui dans les médias. AB-InBev atteint ainsi des chiffres plus élevés que J&J. De manière générale en 2018, J&J communique trois fois plus qu'AB-InBev et ne reçoit en moyenne, sur ses publications, que le double de réactions et le même nombre de partages.

Il y a une tendance à la baisse des commentaires à propos des publications RSE sur Facebook, J&J passe d'une moyenne de 35 en 2016 à 10 commentaires en 2018 par publication et AB-InBev de 15 commentaires à 6 commentaires par publication.
J&J est une entreprise appréciée sur Facebook. Avec la baisse moyenne des commentaires, hypothétiquement due à la hausse du rythme de communication de J&J, les réponses négatives aux commentaires sont en baisse depuis 2016 pour atteindre aucun commentaire négatif en mars 2018. Les commentaires positifs sont présents à hauteur de 20% des

commentaires répertoriés. Pour AB-InBev, les commentaires positifs sont à hauteur de 50% et les commentaires négatifs remontent à 20% des commentaires répertoriés.

Ensuite, du point de vue de l'interactivité avec les utilisateurs, Johnson & Johnson répond rarement aux commentaires. Sur les mois de mars 2016, 2017, et 2018, cinq réponses aux commentaires ont été répertoriées, dont deux réponses aux commentaires négatifs. Johnson & Johnson a répondu de manière générique, en redirigeant l'utilisateur vers une page de leur site web. AB-InBev n'a répondu qu'une seule fois au commentaire d'un utilisateur mais qui n'était pas pertinent, non lié à la RSE.

En conclusion, la communication de la RSE sur Facebook par les entreprises ne se fait pas sous forme de dialogue; mais plus sous la forme d'une communication classique, une communication unidirectionnelle. Quand elles répondent aux utilisateurs, c'est la plupart du temps pour répondre à un commentaire positif, tel qu'un remerciement de la part d'un employé ; Johnson & Johnson présentant une meilleure interaction que AB-InBev, même si le nombre de réponses (cinq réponses sur trois mois) est vraiment très faible.
Lorsqu'on regarde la plateforme Facebook en elle-même, il faut également reconnaître qu'il est difficile d'instaurer un dialogue régulier et intéressant juste via la section des commentaires et particulièrement si le nombre de commentaires est important. Une potentielle recommandation serait de proposer aux entreprises l'utilisation de « forum de discussion » afin d'augmenter l'interactivité et d'assurer que les dialogues soient visibles de tous.

7.3. Stratégies de communication de la RSE sur Twitter

Unilever

Le groupe Unilever est présent sur Twitter depuis janvier 2010. Comme sur Facebook, Unilever utilise sur Twitter plusieurs comptes répartis par pays afin de toucher ses utilisateurs. La communication globale de l'entreprise est analysée sur le compte Twitter « Unilever » : https://twitter.com/Unilever (en **ANNEXE 5.D**)

Un petit descriptif de l'entreprise est présent sur la gauche, l'emplacement de la maison mère, et un lien vers le site de l'entreprise. Les options de base de Twitter sont le tweet, les médias, les photos (médias). Il est possible de s'abonner au compte Unilever afin de recevoir les tweets dans le fil d'actualité et de paramétrer les notifications.
Ce compte d'Unilever a produit 9295 tweets au 30 mars 2018, est abonné à 3301 autres comptes, et possède 181 000 abonnés.

Les caractéristiques des tweets d'Unilever sont :

- la présence d'une introduction expliquant le sujet,
- le lien du site vers l'article qui explique le sujet en détail,
- sur chaque Tweet est présent une photo ou vidéo qui illustre le propos,
- la mention de partenaire présent sur Twitter @...,
- l'utilisation de Hashtag permettant la diffusion du message (et taguant les sujets importants),
- il n'y a pas de tri des réponses aux tweets.

Figure 33 : Exemple de tweet RSE sur le profil d'Unilever – Source Unilever, 2018, juin 18

Unilever est très actif sur le réseau social Twitter à raison d'environ un tweet par jour, avec en majorité des tweets concernant leur RSE.

Sur base des données collectées, 50% des personnes qui aiment ces tweets, retweetent aussi les tweets qu'ils ont aimés en 2017 et 2018.

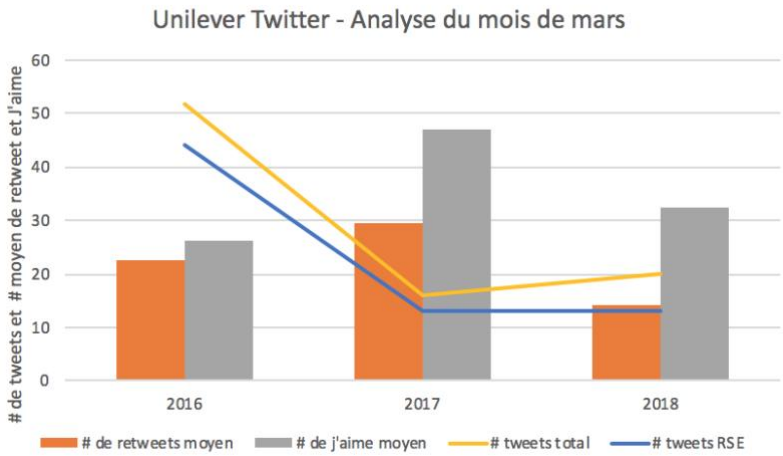


Figure 34 Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via les retweets et j'aime

Sur Twitter, Unilever a drastiquement diminué le nombre de tweets postés à partir de 2017. En moyenne 77% des tweets postés sur ce compte sont des tweets concernant la RSE. Les tweets passent en moyenne de 45 tweets au mois de mars 2016 à 15 tweets au mois de mars 2017 et 2018.
Les « j'aime » et retweets ont augmenté en 2017 et diminué en 2018, en gardant une proportion approximative de deux fois plus de « j'aime » que de retweets.

Bien qu'une tendance générale de baisse de tweets RSE soit observée, la moyenne de réponses aux tweets a augmenté.
En effet, en 2016, il y avait en moyenne une réponse des utilisateurs par tweet d'Unilever ; en 2017, 2 réponses par tweets, et 2,5 réponses en 2018.

Figure 35

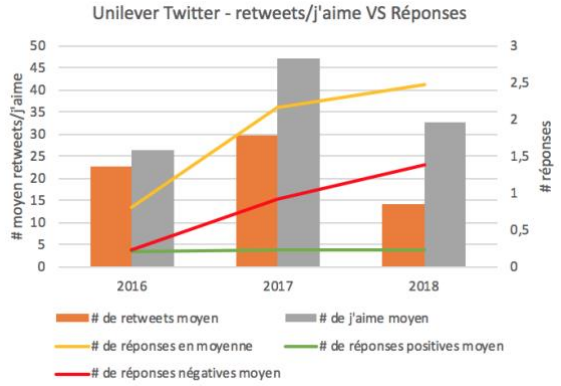
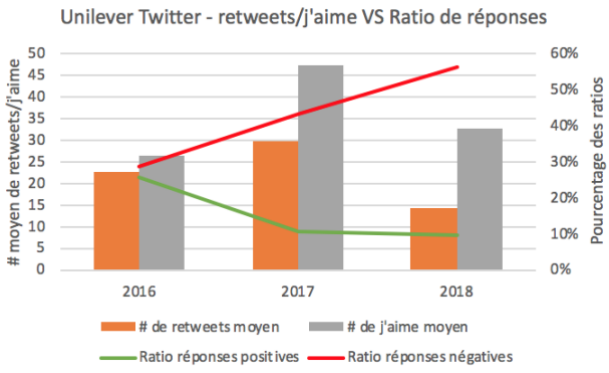


Figure 36



Par contre, force est de constater que si le nombre de réponses augmente, 60% d'entre-elles sont négatives en 2018 contre 30% en 2016 ; alors que le nombre de réponses positives diminue de 20% en 2016 à 10% en 2018. Un exemple de commentaires négatifs à propos d'un tweet sur l'égalité des sexes est présenté ci-dessous :

Figure 37 : L'utilisateur à la fois décrie le discours écrit sur Le déodorant Axe Excite et se montre réticent au dialogue – Source Unilever, 2018, juin 18

Comme mentionné dans l'introduction, les données de quatre semaines consécutives en 2018 ont été analysées.

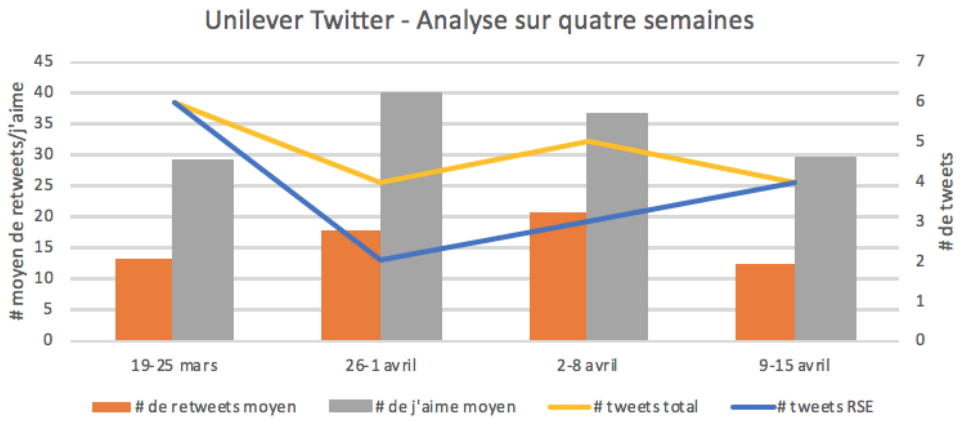


Figure 38 Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via les retweets et j'aime

En un mois, Unilever a publié en majorité des tweets RSE (77,5%), en moyenne 5 tweets RSE par semaine et 20 tweets RSE sur une période de 28 jours.
Sur une période de 4 semaines sur Twitter, 9 utilisateurs aiment chaque tweet et la moitié le retweet.
Le ratio retweet versus « J'aime » est confirmé à 50%. Cependant, il est constaté sur ces quatre semaines que le nombre moyen de réponses négatives est en diminution et le nombre moyen de réponses positives est en augmentation.

Figure 39

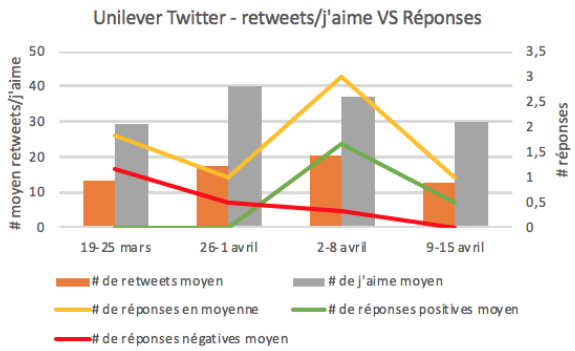
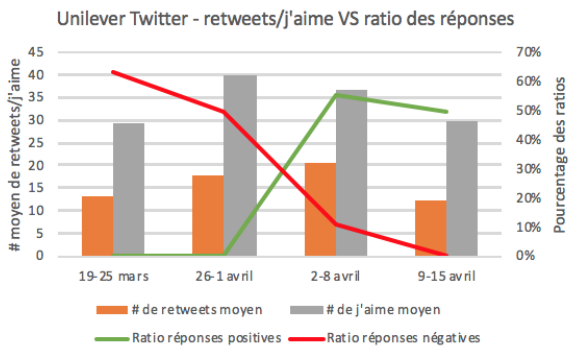


Figure 40



Les 15 tweets RSE d'Unilever ont récolté en moyenne 30 « J'aime » par tweet. Unilever a comptabilisé un peu plus de commentaires négatifs que de commentaires positifs (31% vs 27%)

Johnson & Johnson

Johnson & Johnson est présent sur Twitter depuis Février 2009. Johnson & Johnson utilise sur Twitter plusieurs comptes répartis par fonction afin de toucher ses utilisateurs. Il existe plusieurs comptes comme JNJCares, JNJInnovation, JNJParents, JNJStories, JNJGlobalHealth.

Dans le cadre de ce travail, la communication globale de l'entreprise est représentée via le compte Twitter «JNJNews» : https://twitter.com/JNJNews (en **ANNEXE 5.E**)

Un petit descriptif de l'entreprise est présent sur la gauche et un lien vers le site de l'entreprise. Les options de base de Twitter sont le tweet, les médias, les photos (médias). Il est possible de s'abonner au compte JNJ News afin de recevoir les tweets dans le fil d'actualité et de paramétrer les notifications.

Ce compte de Johnson & Johnson a produit 11 500 tweets au 30 mars 2018, est abonné à 2560 autres comptes, et possède 165 000 abonnés.

Les caractéristiques des tweets de JNJNews sont :

- la présence d'une introduction expliquant le sujet,
- le lien du site vers l'article qui explique le sujet en détail,
- sur chaque Tweet est présent une photo ou vidéo qui illustre le propos,
- la mention de partenaire présent sur Twitter @...,
- l'utilisation de Hashtag permettant la diffusion du message (et taguant les sujets importants),
- il n'y a pas de tri des réponses aux tweets.

Figure 41 : Le tweet RSE porte sur l'aide qu'apporte J&J aux nouveau-nés à Haïti – source : JNJNews, 2018, juin 18

Johnson & Johnson épingle sur la page, comme sur Facebook, la communication la plus importante.

Sur base de l'analyse « mensuelle » au cours des trois dernières années, J&J est très actif, avec une activité qui augmente et ensuite se stabilise : 60 tweets en mars 2016, et 130 tweets en mars 2017, et 2018.

Comme sur Facebook, J&J exécute également une stratégie de communication plus intense au cours du temps.
La proportion de Tweet concernant la RSE est d'environ 40% ; ces 40% étant confirmés également au cours de l'évolution.

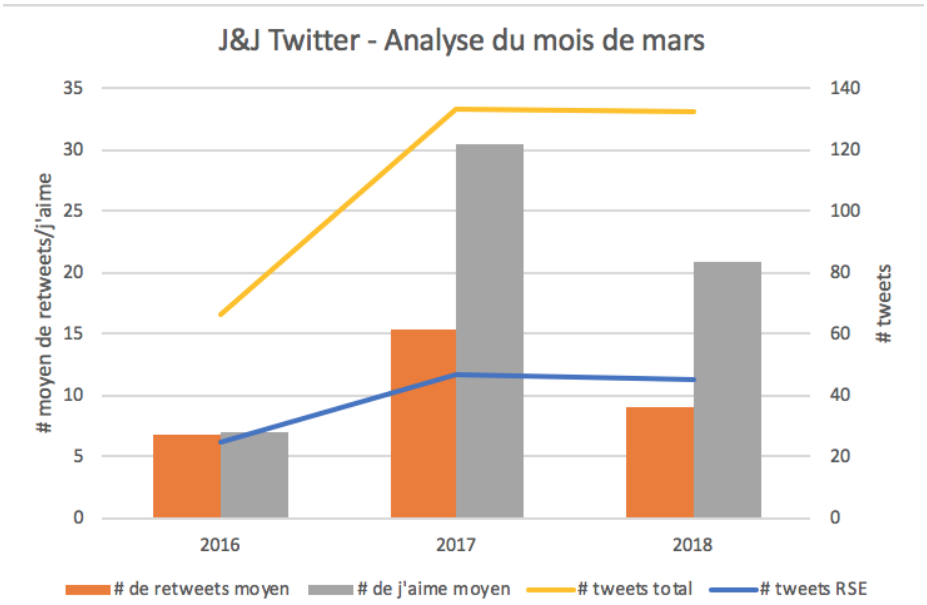


Figure 42 Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via les retweets et j'aime

Bien que le nombre de publications RSE reste équivalent entre 2017 et 2018, une augmentation de l'interaction (retweets ou « j'aime ») est constatée. C'est surtout l'utilisation du « J'aime » qui est en hausse – il y a deux fois plus de « j'aime » que de « retweets ».

Figure 43

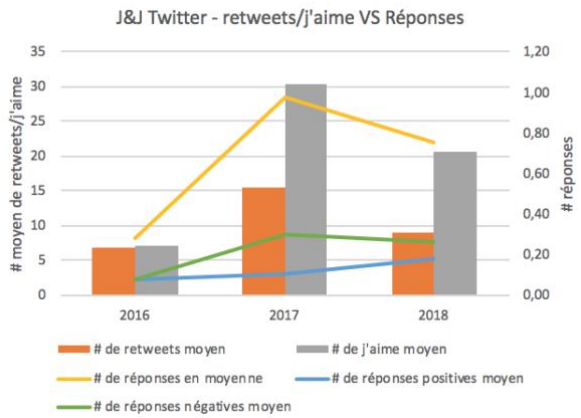
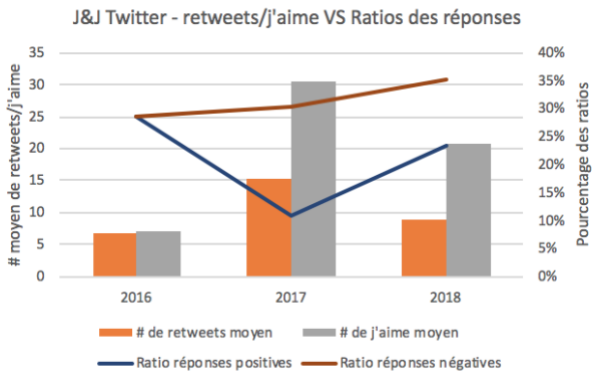


Figure 44



La tendance de réponses aux tweets suit celle des « retweets » et « j'aime ». Avec une hausse en 2017 et une légère baisse en 2018. Cependant, les réponses des utilisateurs sur Twitter ont montré un ratio de réponses négatives plus important et en hausse au fil des années avec respectivement 29%, 31% et 35% en 2016, 2017 et 2018.

Les réponses positives ont fortement décliné en 2017 passant de 29% en 2016 à 11% en 2017 et remontant à 24% en 2018.Le reste des pourcentages comprend les réponses non pertinentes des utilisateurs.

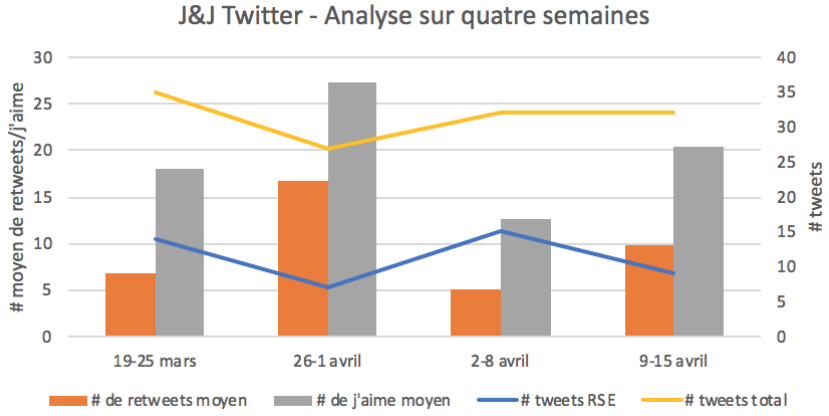


Figure 45 Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via les retweets et j'aime

Lors de l'analyse de quatre semaines consécutives en 2018, en moyenne 50% des tweets concernaient la RSE, soit 10% de plus que dans l'analyse mensuelle sur trois années. Suivant la tendance de publication mensuelle, J&J publie plus d'un tweet RSE par jour, avec une moyenne de 12 tweets RSE par semaine (45 tweets RSE en 28 jours).

Les 45 tweets RSE de J&J ont récolté au total 78 « j'aime ».

Figure 46

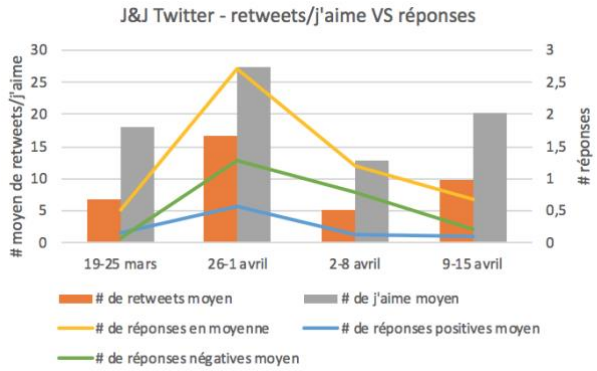
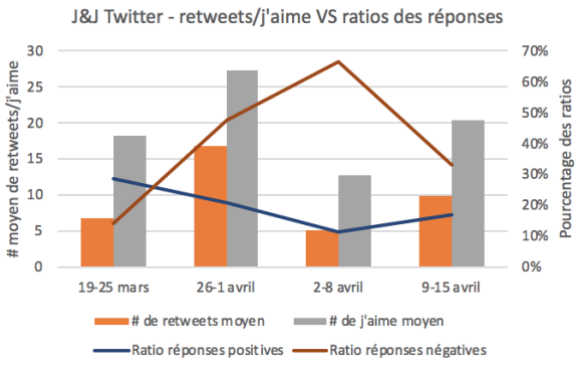


Figure 47



Les utilisateurs réagissent via les réponses à 20% de manière positives et à 40% de manière négative en moyenne – ce qui est également observé lors des observations mensuelles. Sur ces 4 semaines, la tendance est plus négative par rapport à l'interaction avec les utilisateurs.

Johnson & Johnson répond rarement aux réponses laissées sur leur tweet. Les seuls cas relevés sont quand des employés ou quelques utilisateurs émettent un commentaire positif, J&J les remercie. Voici à gauche le cas d'une réponse positive à un utilisateur et à droite la seule réponse à un commentaire négatif relevée lors de l'étude de cas.

Figure 48 Quand il s'agit d'employés, J&J n'hésite pas à les féliciter

Figure 49 : Cependant, lorsque l'on en vient à des sujets qui fâchent, J&J répond de manière générique

Sources : JNJNews, 2018, juin 18

Cependant, J&J est actif quand les utilisateurs tweet directement, le plus souvent à propos d'un feedback sur leur produit. En mars 2018, J&J a répondu directement à deux tweets leur étant adressés directement et qui concernent la RSE en général ; dans ces cas-ci, un problème de suremballage pour l'environnement et la discrimination à propos de la grossesse au sein de l'entreprise elle-même.

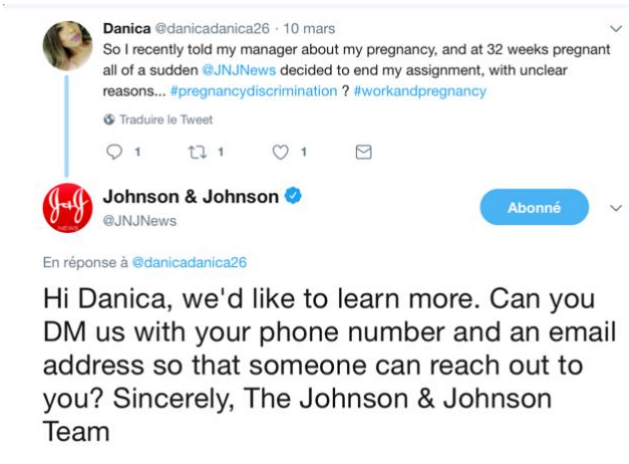


Figure 50 Exemple de dialogue plus direct et qui engage la personne à un entretien

Figure 51 J&J guide l'utilisateur vers un point de contact de l'entreprise.

Pour résumer, J&J est plus actif lorsque les utilisateurs lui adressent directement les tweets qui concernent la RSE. En effet, J&J répond très peu aux réponses de leurs tweets concernant la RSE.

AB InBev

AB InBev est présent sur Twitter depuis mai 2012. Un bref descriptif de l'entreprise est présent sur la gauche et un lien vers le site web de l'entreprise. Les options de base de Twitter sont le tweet, les médias, les photos (médias). Il est possible de s'abonner au compte AB InBev afin de recevoir les tweets dans le fil d'actualité et de paramétrer les notifications.
Ce compte d'AB InBev a produit 911 tweets au 30 mars 2018, est abonné à 244 autres comptes, et possède 28 700 abonnés (en **ANNEXE 5.F**).

Les caractéristiques des tweets d'AB InBev sont :

- la présence d'une introduction expliquant le sujet,
- le lien du site vers l'article qui explique le sujet en détails,
- sur chaque Tweet est présent une photo ou vidéo qui illustre le propos,
- la mention de partenaire présent sur Twitter @...,
- l'utilisation de Hashtag permettant la diffusion du message (et taguant les sujets importants),
- il n'y a pas de tri des réponses aux tweets,
- l'entreprise utilise des votes pour stimuler l'interaction avec les utilisateurs mais pas dans le cas de tweet/sujet en rapport avec la RSE.

Figure 52 : Exemple type de tweet RSE provenant d'AB-InBev – Source : Abinbev, 2018, juin 18

AB InBev est plus actif sur Twitter que sur Facebook. Sur une période d'une semaine (19 au 25 mars 2018), AB InBev a posté 14 tweets, et parmi ceux-ci le nombre de tweets concernant la RSE est de 11.

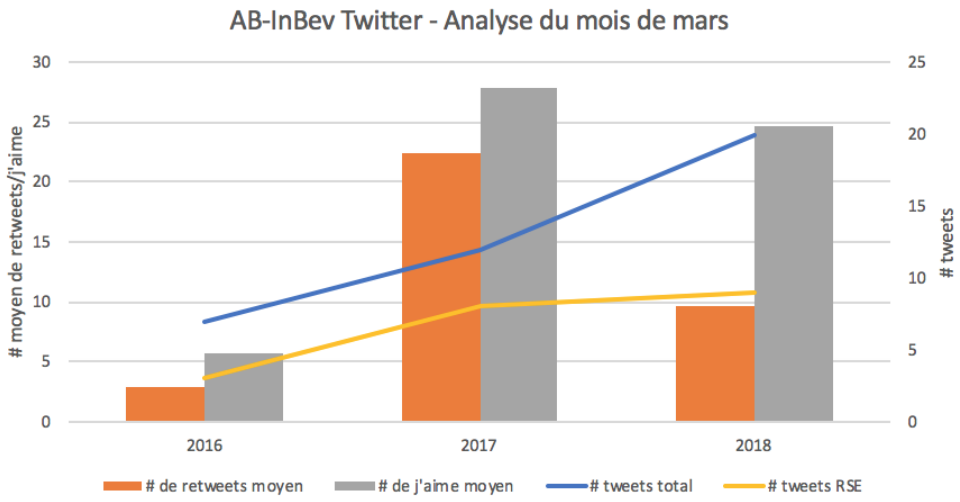


Figure 53 Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via le retweet et le j'aime

Alors qu'en mars 2016 et 2017, AB InBev avait tweeté respectivement 7 et 12 tweets, une augmentation de la communication sur Twitter est apparue en 2018 avec un total 20 tweets.
La proportion de tweet RSE reste stable avec 50%. Les réactions n'augmentent pas proportionnellement à l'augmentation du nombre de tweets (et tweets RSE).

Le nombre de réponses a augmenté au fil des années, en 2016, il n'y avait pas de réponses en moyenne, une réponse par tweet est observée en 2017, et en 2018.

La moyenne de réponses aux tweets qui augmente, se traduit surtout via une hausse de réponses négatives versus un taux plus bas de réponses positives mais stable au cours des trois années.

Figure 54

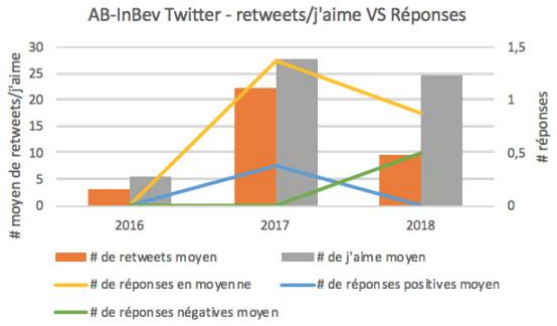
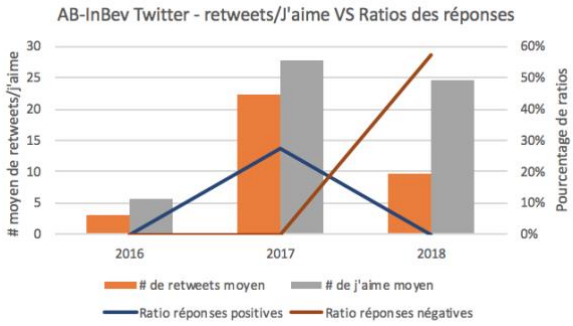


Figure 55



En analysant le tableau des ratios, cette augmentation des réponses négatives est confirmée avec 54% en 2018 versus 0% en 2016. Les réponses positives évoluent à la baisse passant de 20% en 2017 à 0% en 2018. Le reste des réponses n'est pas représenté, ayant été jugé non pertinent pour l'analyse. Ci-dessous est présenté un exemple de commentaire négatif d'un

utilisateur à propos du partenariat avec les brasseries en Afrique du Sud (en réponse à la figure 52 ci-dessus).

Figure 56 Exemple de commentaires négatifs à propos de la RSE d'Unilver – Source : 2018, juin 18

Un cas particulier sur twitter est la discussion qu'AB InBev a utilisée : c'est un ensemble de tweets qui sont liés entre eux. Ce procédé est utilisé quand un seul tweet est insuffisant pour exprimer la pensée de l'utilisateur. L'entreprise AB InBev a utilisé au 21 mars 2018 une discussion pour expliquer sa vision et ses démarches quant aux objectifs de pérennité en 2025. Le premier tweet explique le sujet de manière générale et les suivants, qui s'y réfèrent, expliquent chaque partie de ces objectifs.
Cette série de tweet/discussion a fait le « buzz » ; le premier tweet de la discussion a obtenu cinq à dix fois plus de « j'aime », « retweets », et de réponses que les autres tweets de l'entreprise. Toutefois, ceci biaise l'analyse statistique qui se doit de représenter la réalité habituelle – cette discussion a donc été retirée des données des analyses (en **ANNEXE 5.G**).

Sur quatre semaines consécutives, AB Inbev a tweeté 11 fois en 28 jours. Au niveau de la RSE, AB InBev a communiqué exclusivement durant la semaine du 19 au 25 mars, avec 5 tweets qui ont généré en moyenne 21 « j'aime » et 9 « retweets ».

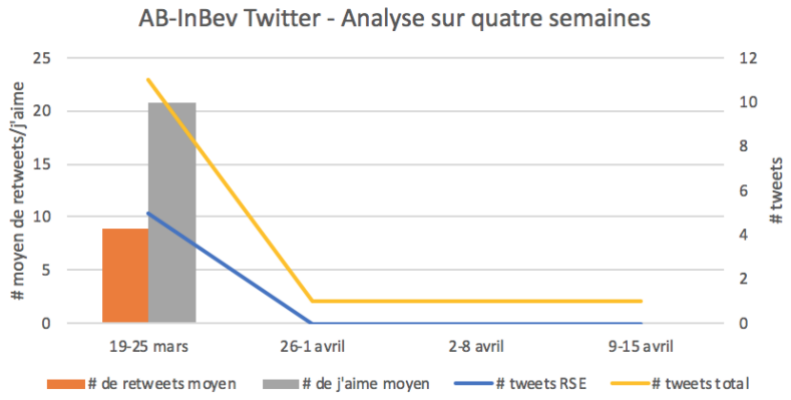


Figure 57 Fréquence de communication RSE de l'entreprise et retour des utilisateurs via les retweets et j'aime

En termes de réactions, 4 réponses négatives sur 5 réponses (dont une est non pertinente) ont été observées. 4 de ces réponses négatives se sont concentrées sur 2 des 5 tweets ; ce qui confirme la tendance de l'analyse mensuelle figure 54 et 55, à savoir que les tweets génèrent majoritairement des réactions négatives.

Figure 58

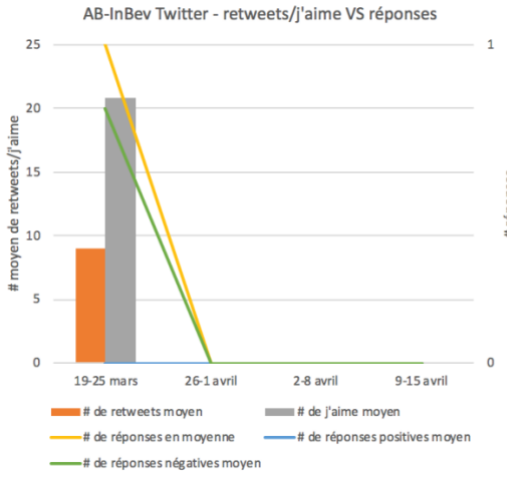
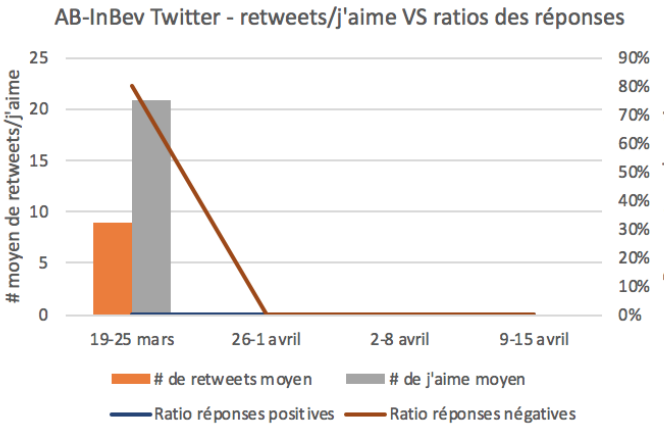


Figure 59



Ce qu'il faut retenir

Le but d'un tweet est d'être court, accrocheur et rapidement diffusé. Les trois entreprises l'ont bien intégré puisqu'elles publient des tweets similaires, un message court et séduisant, un lien du site vers l'article, la plupart du temps accompagné d'un média tel qu'une photo ou vidéo qui illustre le propos, l'utilisation d'une mention d'un autre compte et/ou un Hashtag qui permet la diffusion rapide. Il y a peu de différences notables entre les entreprises.

Les stratégies de communication des entreprises sont différentes. Unilever diminue le nombre de tweets publiés au fil des années, passant d'une moyenne de 50 tweets par mois en mars 2016 à 20 tweets par mois en mars 2018. J&J et AB-InBev augmentent leur communication sur Twitter. J&J augmentent largement sa communication avec une moyenne de 66 tweets par mois en mars 2016 à 130 tweets par mois en mars 2017 et 2018. AB-InBev élève légèrement la publication de tweet en passant d'une moyenne de 7 tweets par mois en mars 2016 à 20 tweets par mois en mars 2018.
Du point de vue de la communication RSE, Unilever a le plus haut pourcentage de tweets RSE avec 77%, suivi par AB-InBev qui compte 50% de ses tweets concernant la RSE et finalement J&J avec 35%.

Les indicateurs utilisés sur Twitter sont le « Retweet » et le « J'aime » auxquels les entreprises seront attentives. Cependant, il est constaté de manière générale, pour les trois entreprises, qu'il y a deux fois plus de « J'aime » que de « Retweets ». Les utilisateurs

préfèrent montrer leur « consentement » par rapport au Tweet RSE d'une entreprise par le moyen d'un « J'aime » plutôt que d'un « Retweet » sur leur profil qui engage plus la personne ; un retweet pouvant être perçu comme un engagement plus personnel.

Du point de vue des indicateurs, les « J'aime » et « Retweets » reçus par Unilever augmentent en mars 2017 jusqu'à une moyenne de 30 « Retweets » pour 50 « J'aime » par tweet RSE et diminuent en 2018 pour arriver à 15 « Retweet »s pour 30 « J'aime » par tweet RSE.
En augmentant la fréquence des tweets, J&J obtient en moyenne plus de « Retweets » et de « J'aime » : passant, en mars 2016 d'une moyenne de 6 « Retweets » et 7 « J'aime » par tweet RSE à 10 « Retweets » et 20 « J'aime » par tweet RSE en mars 2018.
Pareillement à J&J, AB-InBev qui a aussi augmenté la fréquence de ses tweets, reçoit une augmentation de « Retweets » et de « J'aime » : en mars 2016, en moyenne 3 « Retweets » et 6 « J'aime » par tweet RSE étaient observés alors qu'en mars 2018, 10 « Retweets » et 20 « J'aime » par tweet RSE sont observés en moyenne.
Dans ce cas-ci, il est constaté qu'augmenter la fréquence de communication de ses tweets augmente aussi les indicateurs par tweet RSE. A l'inverse, Unilever qui a diminué sa fréquence, diminuent aussi le nombre de « Retweets » et « J'aime » reçus par tweet RSE.

Il est observé une légère hausse des réponses aux tweets RSE pour les trois entreprises.
Bien qu'Unilever ait diminué la communication de ses tweets, la moyenne de réponses aux tweets a augmenté. En effet, en 2016, il y avait en moyenne une réponse des utilisateurs par tweet RSE ; en 2017, 2 réponses, et 2,5 réponses par tweet RSE en 2018.
Pour J&J et AB-InBev, la moyenne des réponses augmente légèrement, passant en moyenne de moins d'une réponse par tweet RSE en mars 2016 à une réponse par tweet RSE en mars 2018.

Sur Twitter, Il est remarqué que pour les trois entreprises, les réponses négatives augmentent au cours des années.
Effectivement, du point de vue d'Unilever, force est de constater que si le nombre de réponses augmente, 60% d'entre-elles sont négatives en 2018 contre 30% en 2016, le nombre de réponses positives diminue de 20% en 2016 à 10% en 2018.
Pareillement pour J&J, les réponses des utilisateurs sur Twitter ont montré un ratio de réponses négatives plus important et une hausse au fil des années avec respectivement 29%, 31% et 35% en 2016, 2017 et 2018. Les réponses positives ont fortement décliné en 2017 passant de 29% en 2016 à 11% en 2017 et remontant à 24% en 2018.
Pour AB-InBev, la moyenne de réponses aux tweets qui augmente, se traduit surtout via une hausse de réponses négatives avec 54% en 2018 versus 0% en 2016. Un taux bas de réponses positives est conservé et stable au cours des trois années.

Du point de vue de l'interactivité avec les utilisateurs sur Twitter, Unilever ne répond pas aux réponses des utilisateurs obtenues sur les « tweets » RSE.
Johnson & Johnson répond rarement aux réponses laissées sur leur tweet. Les seuls cas relevés sont des employés ou utilisateurs qui émettent un commentaire positif, et J&J les remercie. Cependant, ils sont actifs quand l'utilisateur les tweet directement, le plus souvent à propos d'un feedback sur leur produit. En mars 2018, J&J a répondu directement à deux tweets leur étant adressés directement et concernant la RSE en général ; dans ces cas-ci, un problème de suremballage pour l'environnement et la discrimination à propos de la grossesse au sein de l'entreprise elle-même. Pour résumer, J&J est plus actif lorsque les utilisateurs leur adressent directement les tweets qui concernent la RSE. En effet, J&J répond très peu aux réponses formulées par les utilisateurs à l'encontre de leurs tweets concernant la RSE.
AB-InBev ne répond pas aux réponses des utilisateurs. Une hypothèse peut être émise selon laquelle AB-InBev étant une entreprise de plus petite taille, les managers de communauté et/ou l'équipe de communication pour les réseaux sociaux n'ont pas le temps de répondre aux utilisateurs.

Pareillement à Facebook, sur Twitter, les entreprises interagissent peu avec les utilisateurs sous forme de dialogue. La différence distinguée ici est que lorsque l'utilisateur écrit une réponse à un tweet, les entreprises ne répondent pas à cette réponse. Elles préféreront répondre aux utilisateurs qui s'adressent directement à elles via un tweet, le plus souvent à propos de leurs produits ou services, mais beaucoup moins quand il s'agit d'un sujet qui concerne leur RSE.
Dans le cadre de cette étude de cas, seule l'entreprise J&J a répondu à des tweets leur étant directement adressés et qui concernaient la RSE. Un exemple à suivre dans le futur pour créer la relation de confiance ? La question mérite d'être posée.

7.4. Analyses comparatives

7.4.1. Facebook versus Twitter ?

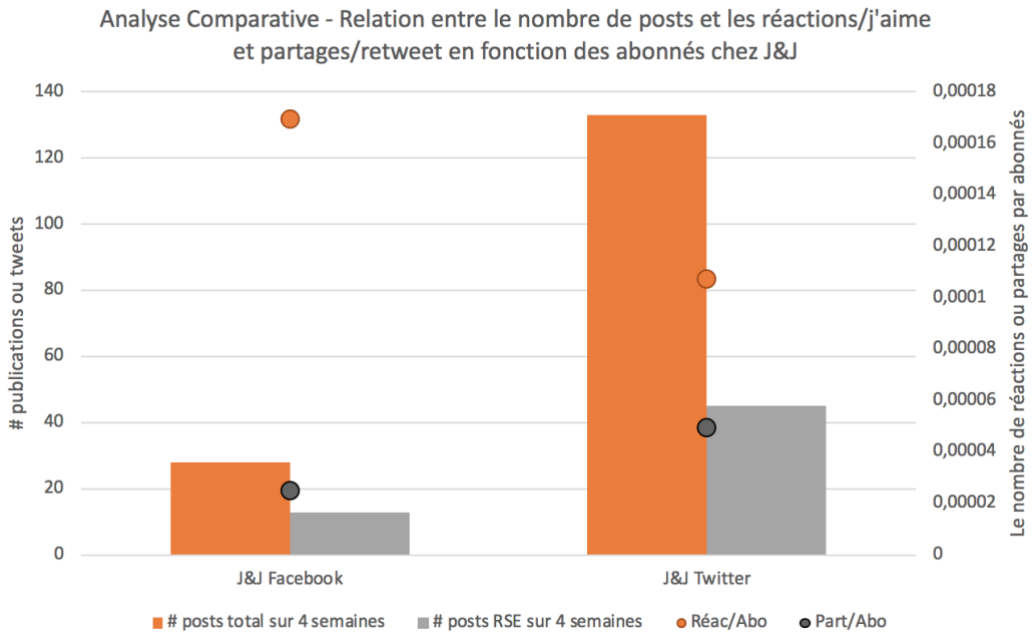
Après une étude suivie sur quatre semaines consécutives des comptes Facebook et Twitter de J&J et AB InBev, des tendances ont été identifiées à propos de la communication et le retour des abonnés. Unilever a volontairement été exclu de cette analyse comparative, car cette compagnie n'utilise plus son compte Facebook depuis plus d'une année.

Johnson & Johnson

En comparant (figure 60) le nombre de publications sur Facebook versus Twitter, il a été constaté que J&J est plus actif sur Twitter avec 133 tweets que sur Facebook avec 28 publications.

Bien que le graphe ne montre pas le ratio, J&J utilise Facebook pour communiquer la RSE à hauteur de 46% de ses publications, alors que sur Twitter ce ratio n'est que de 34 %

Figure 60



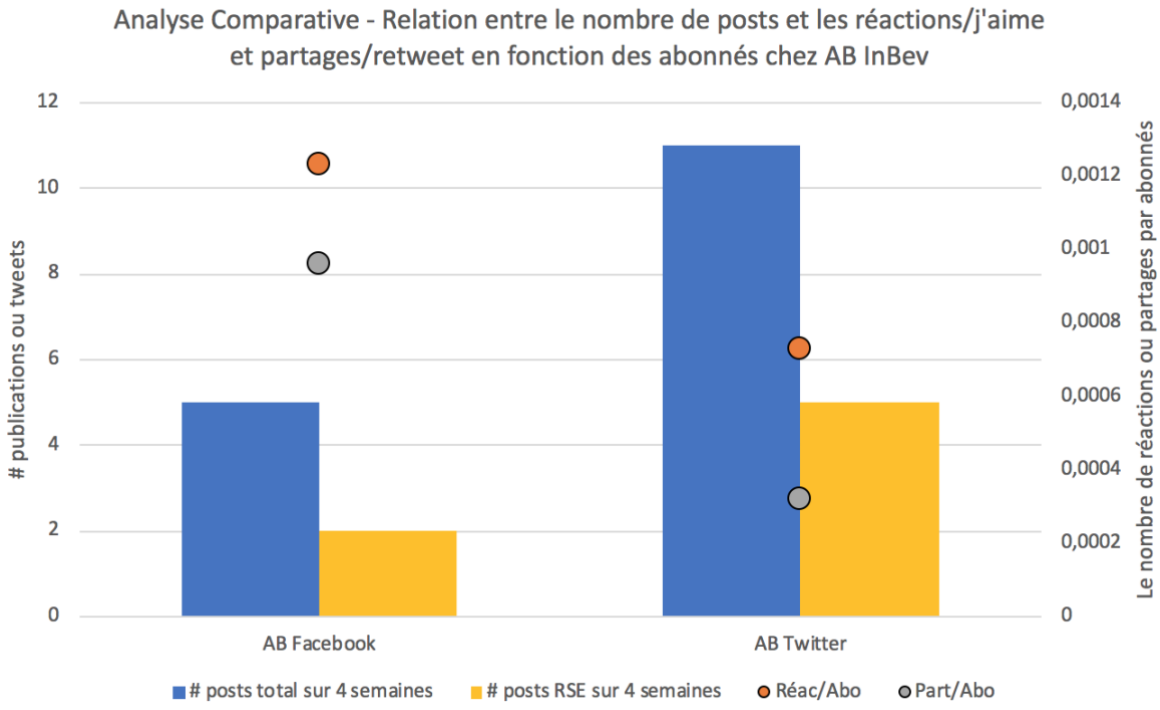
Il y a plus de réactions aux publications sur Facebook que de « J'aime » sur Twitter ; mais ceci est probablement lié au fait qu'il y a respectivement 780 000 abonnés sur Facebook et 186 000 abonnés sur Twitter. Par contre, les abonnés ont plus tendance à retweeter les tweets du compte J&J Twitter qu'à partager les publications de J&J ; ce qui pourrait être dû à la nature et aux fonctions des divers réseaux sociaux : la twittosphère « retweet » et partage plus sur Twitter que les personnes ne partagent sur Facebook, car c'est le cœur même de la plateforme.

Il est intéressant de noter que J&J communique beaucoup plus sur Twitter avec 133 tweets sur 4 semaines et avec une base d'utilisateurs moins importante (186 000 abonnés) alors que le réseau social qui reçoit le plus de réactions (j'aime) par post est Facebook avec 28 publications en 4 semaines et 780 000 abonnés.

AB InBev

En se penchant sur l'étude de cas AB InBev, il est également constaté que le nombre de publications sur Facebook est moindre par rapport au nombre de tweets postés sur le compte Twitter de l'entreprise (figure 61) :

Figure 61



Tout comme J&J, AB InBev est plus actif sur Twitter avec 11 tweets que sur Facebook avec 5 publications.
AB InBev utilise Facebook pour communiquer la RSE à hauteur de 40% de ses publications, et Twitter pour communiquer sa RSE à hauteur de 45%.
Avec respectivement 170 000 abonnés sur Facebook et 29 000 abonnés sur Twitter, il a été constaté que les abonnés réagissent/aiment et partagent/retweet plus les publications sur Facebook que sur Twitter.
Il est interpellant de constater qu'AB InBev communique plus par le biais de Twitter même s'il y a moins d'interactions avec ses abonnés.

Ce qu'il faut retenir

De façon générale, il y a une plus grande présence (communication plus intense/élevée) sur Twitter que sur Facebook (Unilever aussi). Ceci pose question car le nombre d'abonnés est plus important sur Facebook, et les abonnés y réagissent plus que sur Twitter.
Toutefois, plus de retweets sont observés sur Twitter que de partages sur Facebook. Ces bases laissent penser que l'objectif premier des entreprises étudiées pourrait être d'assurer une plus grande diffusion possible des messages RSE, en ce y compris les actions RSE plutôt que de rechercher l'interaction avec son consommateur et d'en faire un acteur de la RSE.

Aujourd'hui, les réseaux sociaux resteraient probablement des outils de communication « marketing » ; la RSE étant utilisée plus souvent à ces fins plutôt qu'un réseau d'engagement

du consommateur dans la RSE et à faire du consommateur un acteur dans la RSE des entreprises et dans la société en général.

7.4.2. La communication de la RSE sur les réseaux sociaux, un indicateur de tendance de réputation d'entreprise ?

Il semble important de chercher à comprendre si la stratégie de communication de la RSE sur les réseaux sociaux aujourd'hui a un impact sur les indices de réputation ou de confiance des entreprises.

Des recherches de corrélation éventuelle entre les indices de réputation ont donc été effectuées afin de « voir » si quelques indicateurs de communication de la RSE sur les réseaux sociaux est un présage de l'index de réputation, de l'index de réputation RSE ou de l'indice « Most Admired » ?

Le nombre de publications – indice des indicateurs de réputation ?

Le nombre de publications/tweets publiés par les diverses entreprises des études de cas et leurs index de réputation ont été mis en relation (En **ANNEXE 6.M**).

Dans toutes les analyses menées, il n'est pas possible de conclure qu'il y a une corrélation (positive ou négative) entre le nombre de publications et les divers index de réputation.

Le nombre de publications n'est pas un indicateur potentiel du « positionnement » de l'entreprise dans les classements de réputation.

Les réactions et partages des consommateurs – indice des indicateurs de réputation ?

Le nombre de réactions/j'aime des abonnées des études de cas et leur index de réputation ont été mis en relation, ainsi que le nombre de partages/retweets et les indices de réputation (en **ANNEXE 6.M**).

Que cela soit du point de vue « nombre de réactions » ou « partages/retweets », il n'y a aucune corrélation avec les divers index de réputation. Ces éléments qui peuvent être considérés comme des mesures d'efficacité de la communication sur les réseaux sociaux ne sont pas des indicateurs de la confiance ou réputation des entreprises.

Ce qu'il faut retenir

En se référant aux diverses analyses, la question du bien-fondé de la communication de la RSE sur les réseaux sociaux pourrait provocativement être posée, puisqu'à priori, la conclusion la plus pertinente semblerait que, même si ces canaux de communication sont utiles et utilisés, ce type de communication n'induit pas à priori un impact sur les indices de réputation des dites sociétés.

Conclusion

En tant que consommateurs, nous avons de plus en plus d'attentes des entreprises à la fois par rapport à leur communication que nous voulons honnête et transparente, et à leur responsabilité qui se doit d'être au-delà d'une responsabilité de « production » d'un bien de consommation, ou d'un service. Nous attendons que les entreprises prennent aussi en charge les défis de notre société actuelle à la fois sur le plan social, écologique, ethnique, etc.

L'entreprise, de façon générale, a bien compris l'attrait et les attentes des consommateurs au niveau de la responsabilité sociétale et y voit une capacité à fidéliser ses consommateurs en s'engageant et communiquant sur son engagement et ses actions par rapport aux problématiques globales de la RSE.

Notre société évolue de plus en plus vers un monde digital. Les informations diffusées sur les réseaux sociaux sont devenues même plus crédibles que le monde de la communication traditionnelle grâce à la viralité, la vitesse de partage des informations, l'effet de groupe (j'ai confiance dans une information relayée par un ami) et la connectivité permanente.
Les entreprises ont compris l'intérêt d'utiliser de plus en plus la communication digitale pour toucher un maximum de consommateurs, et aussi les sensibiliser avec leur RSE, les réseaux sociaux étant un de ces moyens les plus efficaces. Les réseaux sociaux permettent également aux entreprises de raconter leur propre histoire et de construire et maintenir une relation avec leurs consommateurs.
La RSE est communiquée de façon unidirectionnelle sur les réseaux sociaux afin d'attirer le consommateur via une bonne image de marque (marketing).

À ce jour, sur les réseaux sociaux, le consommateur est un observateur de la RSE de l'entreprise, qui va simplement donner son avis (positif ou négatif) et parfois commenter la RSE. L'évolution de la relation entre l'entreprise et le consommateur passera par une évolution dans la relation face à la RSE : le consommateur doit devenir un acteur et non juste être un observateur passif. Pour ce faire, il importe d'avoir une évolution de la communication de la RSE vers une communication bidirectionnelle.
L'entreprise a un rôle double à jouer. Elle se doit de sensibiliser les consommateurs aux problématiques sociétales (ce qui ne reste donc plus juste de l'ordre du monde gouvernemental ou politique) et mobiliser les individus via la création de communautés, qui se mobilisent, avec l'appui et le support des entreprises, à rendre la société encore plus responsable. Les réseaux sociaux sont propices pour que les entreprises créent un environnement de dialogue avec les utilisateurs et à terme, des communautés qui se réunissent autour de la RSE.
L'entreprise se doit aussi d'être à l'écoute des attentes plus précises des consommateurs, de capturer leur feedback pour les intégrer dans sa stratégie (RSE). C'est seulement en mettant la

RSE au cœur de la stratégie et en travaillant sur la relation de confiance avec le consommateur que les choses pourront évoluer. Ce changement étant un véritable changement d'état d'esprit, il prendra du temps pour s'établir.

Le dialogue doit se créer au travers des réseaux sociaux où le consommateur est en connectivité permanente. Il doit se faire dans le respect et la transparence, avec une volonté consciente d'adresser les différences d'opinion et les conflits potentiels. Les réseaux sociaux sont un moyen de « démontrer » la crédibilité au travers de la communication de résultats concrets, de l'établissement du dialogue d'égal à égal, en y adressant les questions qui « dérangent » de façon ouverte, honnête et transparente.
Les experts ajoutent que les réseaux sociaux sont un outil important pour prendre contact avec les utilisateurs, converser avec eux, les engager avec l'entreprise pour ensuite revenir au réel, où a lieu une rencontre concrète entre l'entreprise et ses parties prenantes.
Une autre recommandation serait de diriger les utilisateurs vers des forums afin de traiter leurs demandes plus efficacement et que les réponses soient visibles de tous.

C'est au travers de cette co-création de la stratégie et de ses actions que l'on fera en sorte que l'entreprise et le consommateur se retrouvent d'égal à égal acteurs de la RSE ; point important pour l'évolution.

Les conséquences de cette évolution sont importantes pour les entreprises puisqu'elles se doivent d'investir du temps et des ressources dans cette mise en place du dialogue, d'être ouvertes à une adaptation de la stratégie en fonction des retours des consommateurs, et d'être disposées à un engagement véritable, au-delà d'un « support » marketing lorsque l'on parle de la RSE, à savoir le développement de communauté.

Au-delà des limites technologiques liées aux réseaux sociaux eux-mêmes, l'évolution proposée a également des limites liées aux contraintes de budget de l'entreprise, de volonté de l'entreprise de transformer sa relation avec le consommateur, etc. Il y a aussi les risques associés à cette évolution par rapport à l'image de marque puisque ceci demande à l'entreprise une communication honnête et sincère, en toute transparence sur, à la fois, les « bonnes et mauvaises » histoires.
De plus, avec la réglementation qui se met en place dans le cadre du respect de la vie privée, celle-ci pourrait devenir également un facteur limitant quant à la création de communautés sur les réseaux sociaux.
Enfin, tout cela se base également sur l'hypothèse que les consommateurs ont également une volonté d'engagement et d'investissement dans la contribution de la RSE des entreprises – cette supposition n'ayant pas été vérifiée dans le cadre de ce mémoire, bien que l'on sache au travers d'études que les consommateurs se disent prêts à s'engager. Il y a potentiellement un écart entre l'expression des intentions et les faits.

Il serait donc intéressant de poursuivre les recherches au niveau des entreprises et leur volonté de s'engager à faire en sorte que la RSE devienne la stratégie d'entreprise, et que cette dernière soit construire en mettant le consommateur comme acteur de cette stratégie (exercice confidentiel à faire avec des entreprises pionnières). Ceci pourrait se faire en plusieurs analyses, telles que comprendre comment les entreprises positionnent la RSE dans leur stratégie, comprendre pourquoi les entreprises ne sont pas en interaction bidirectionnelle sur les réseaux sociaux dans le cadre de la RSE (quelles qu'en soient les raisons), etc.
Un autre angle de recherche se pose aussi au niveau des consommateurs et de leur « appétit » à devenir acteurs, contributeurs dans la RSE d'une entreprise.

Arrivé au terme de ce travail, il y a quelques points-clés et recommandations importantes que je souhaiterais énoncer. Selon moi, une priorité est de placer la RSE au centre de la stratégie d'entreprise afin d'être vrai, transparent et sincère avec les consommateurs, ce qui privilégierait la création de dialogues avec les utilisateurs.
De mon point de vue, il y a une marge entre l'intention de réalisation d'une idée et la réalisation de celle-ci. Les consommateurs disent en grande partie vouloir s'engager avec les entreprises dans le cadre de la RSE mais cela dépend de plusieurs conditions qu'il faut élucider. Même si une problématique RSE leur tient à cœur, il ne faut pas y avoir trop d'obligations et d'investissements, ce qui est, selon moi, représente le problème d'engagement avec la majorité des consommateurs. Il faut donc que les entreprises y aillent en douceur et prennent leur temps afin de créer une ambiance propice au dialogue dans un premier temps et ensuite à l'engagement grâce au développement de communauté.
Sur les réseaux sociaux, les gestionnaires de communauté - « community managers » - jouent un rôle clé dans la création de cet environnement de dialogue. Ils doivent être formés à la fois à la communication, au marketing et à la RSE de l'entreprise tout en travaillant conjointement avec ces départements et le département légal. Ensuite, ils doivent planifier la communication et pouvoir monitorer les discussions et dialogues.
Comme les experts, je pense que le but du dialogue sur les réseaux sociaux est au final de rencontrer les parties prenantes et consommateurs qui se sont engagés dans la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise lors d'évènements concrets.

Ensuite, quelques recommandations plus concrètes pourraient être directement mises en place dans le cadre de la communication de la RSE sur les réseaux sociaux, à savoir :

- D'après les études de cas, j'ai remarqué que ce que l'on fait peu lors de la communication RSE, c'est de demander l'avis des abonnés/fans. Facebook et Twitter ont des outils comme des votes ou des questions avec réponses sélectionnables qui pourraient faire office d'interactions et créer un retour immédiat sur des questions RSE.
- Lors de l'utilisation des réseaux sociaux, les onglets présents par exemple sur Facebook sont personnalisables et souvent peu exploités. En utilisant l'onglet

communauté, il serait possible d'organiser des débats plus facilement lisibles que sur une publication (bien qu'une publication puisse aussi faire office de lieu de débat).

- Sur l'onglet communauté, les entreprises pourraient aussi mettre à disposition des forums que les gestionnaires de communauté géreraient. La visibilité serait agrandie et les réponses aux questions les plus souvent posées seraient mises en avant.
  Si l'implémentation de forum n'est pas possible directement sur le réseau social, l'entreprise pourrait elle-même créer des forums vers lesquels les gestionnaires de communauté sur les réseaux sociaux dirigeraient les utilisateurs.
- Les réseaux sociaux offrent souvent des outils permettant de planifier des évènements. Organiser des rencontres virtuelles telles que des vidéo-conférences, des workshops virtuels ou, le plus important, des rencontres concrètes lors d'évènements ou workshops est possible.

Enfin, je me permettrais de conclure que par rapport au monde dans lequel nous vivons, qui est en constante évolution, il importe surtout dans le cadre de la communication de la RSE d'être innovateur, d'oser « tester » de nouvelles approches sur les réseaux sociaux, d'être prêts à gérer la confrontation et les vrais débats, de pouvoir rapidement saisir les opportunités à la fois dans le dialogue/feedback et les actions individuelles et collectives afin que l'entreprise et le consommateur s'engagent conjointement dans la création de la société de demain.

« Cela semble toujours impossible jusqu'à ce que cela soit fait »

Nelson Mandela

Bibliographie

1. *Références académiques :*

Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association. En ligne : http://www.hermanaguinis.com/OR5.pdf

Alexander, B. (2006). A new wave of innovation for teaching and learning?. *Educause Review*, 41(2), 32−44. En ligne: http://teche.pbworks.com/f/erm0621.pdf

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

Ajjan, H., Hartshorne, R. (2008). Investigating faculty decisions to adopt web 2.0 technologies: Theory and empirical tests. *The Internet and Higher Education* 11(2) ,71–80. https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2008.05.002

Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 32*(3), 305-316. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320302

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

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

Colleoni, E., Arvidsson, A., Hansen, L. K., & Marchesini, A. (2011). Measuring corporate reputation using sentiment analysis. In *Proceedings of the 15th International Conference on*

Corporate Reputation: Navigating the Reputation Economy, New Orleans, USA. En ligne : http://openarchive.cbs.dk/handle/10398/8730

Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: an international journal*, *18*(2), 228-248. https://doi.org/10.1108/13563281311319508

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *Managing corporate social responsibility; A communication approach*. Wiley & Blackwell Ltd. Publications, West Sussex, UK (pp. 109-135). https://doi.org/10.1002/9781118106686.ch6

Cortado, F. J., & Chalmeta, R. (2016). Use of social networks as a CSR communication tool. *Cogent Business & Management*, *3*(1), 1187783. http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2016.1187783

Curley, C. B., & Noormohamed, N. A. (2014). Social media marketing effects on corporate social responsibility. *Journal of Business & Economics Research (Online)*, *12*(1), 61. https://doi.org/10.19030/jber.v12i1.8379

De Keyzer, F., Dens, N., & De Pelsmacker, P. (2015). Is this for me? How consumers respond to personalized advertising on social network sites. *Journal of Interactive Advertising*, *15*(2), 124-134. https://doi.org/10.1080/15252019.2015.1082450

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x

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

Fan, W., & Gordon, M. D. (2014). The power of social media analytics. *Communications of the ACM*, 57(6), 74-81. https://doi.org/10.1145/2602574

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

Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing?. *MIT Sloan Management Review*, *52*(1), 41. En ligne : https://mccti.hugoramos.eu/Redes_Sociais_Online/TEXTOS_AULAS/TEXTO_AULA_10_Can%20You%20Measure%20the%20ROI%20of%20Your%20Social%20Media%20Marketing.pdf

Hollenbeck, C. R., & Zinkhan, G. M. (2006). Consumer activism on the internet: The role of anti-brand communities. In *NA - Advances in Consumer Research.* V (33), (eds)., Duluth, MN : Association for Consumer Research. pp. 479-485. En ligne : http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=12299%20

Illia, L., Zyglidopoulos, S., & Romenti, S. (2015). Creating effective dialogue about corporate social responsibility. *MIT Sloan Management Review*, *57*(1), 20. En ligne : https://www.researchgate.net/profile/Laura_Illia/publication/283013346_Creating_Effective_Dialogue_About_Corporate_Social_Responsibility/links/56420fa708aeacfd8937fa29/Creating-Effective-Dialogue-About-Corporate-Social-Responsibility.pdf

de Jong, M. D. T., & van der Meer, M. (2017). How Does It Fit? Exploring the Congruence Between Organizations and Their Corporate Social Responsibility (CSR) Activities. *Journal of business ethics*, 143, 71-83. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2782-2

Kaul, A., Chaudhri, V., Cherian, D., Freberg, K., Mishra, S., Kumar, R., ... & Carroll, C. E. (2015). Social media: The new mantra for managing reputation. *Vikalpa : The Journal for Decision Makers*, *40*(4), 455-491. https://doi.org/10.1177/0256090915618029

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, *52*(4), 357-365. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002

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

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441. https://doi.org/10.1177/0170840603024003910

Parent, R., Chanal, V. (2009). Quels business models pour les plateformes Web 2.0. : les apports de la théorie des marchés bi-faces. *Conférence de l'AIMS*, Juin 2009, Grenoble, France. pp.1-27.

Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548. http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2057-3

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

Stankovic, M., Jovanovic, J. (2010). TagFusion: A System for Integration and Leveraging of Collaborative Tags. *Web 2.0 & Semantic Web*, New York, USA : Springer.

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

2. *Autres références :*

AB-InBev. (n.d.). En ligne : http://www.ab-inbev.com/, consulté le 15/04/2018.

AB-InBev. (n.d.). *About us*. En ligne : http://www.ab-inbev.com/about-us.html, consulté le 15/04/2018.

AB-InBev. (n.d.). *Our story*. En ligne : http://www.ab-inbev.com/better-world.html, consulté le 15/04/2018.

Abinbev. (2018, juin 18). *Page de l'entreprise AB-InBev sur Facebook*. En ligne : https://www.facebook.com/abinbev/?ref=br_rs

abinbev. (2018, juin 18). *Profil de l'entreprise AB-InBev sur Twitter*. En ligne : https://twitter.com/abinbev

Bathelot, (2016). *Définition : réseaux sociaux*. En ligne : https://www.definitions-marketing.com/definition/reseaux-sociaux/, consulté le 13/10/17.

Brundtland, G. H. (1987). *Rapport Brundtland. Ministère des Affaires étrangères et du Développement international. L'Odyssée du développement durable*. En ligne : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpementdurable/files/5/rapport_brundtland.pdf, consultée le 15/07/2017.

Beal, V. (n.d.). *Web 2.0*. En ligne : https://www.webopedia.com/TERM/W/Web_2_point_0.html, consulté le 12/10/2017.

Canevet, F. (n.d.). *Linkedin Ads, la publicité ciblée pour le B2B !*. En ligne : http://www.conseilsmarketing.com/e-marketing/linkedin-ads-la-publicite-ciblee-pour-le-b2b, consulté le 13/10/17.

CCM. (2017). *Lancer une campagne de publicité sur les réseaux sociaux*. En ligne : http://www.commentcamarche.net/faq/42937-lancer-une-campagne-de-publicite-sur-les-reseaux-sociaux, consulté le 13/10/17.

Coëffé, T. (2016). *Youtube Community, le nouveau réseau social de Google*. En ligne : https://www.blogdumoderateur.com/youtube-community/, consulté le 8/02/2018.

Coëffé, T. (2017). *Les 50 chiffres à connaître sur les médias sociaux en 2018*. En ligne : https://www.blogdumoderateur.com/50-chiffres-medias-sociaux-2018/, consulté le 15/01/2018.

Commission Européenne. (2011). *Communication de la commission au parlement Européen, au conseil, au comité économique et social Européen et au comité des régions, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. En ligne : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681, consulté le 10/07/2017.

Cone Communications. (2013). *2013 Cone Communications/Echo Global CSR study*. En ligne: http://www.conecomm.com/research-blog/2013-cone-communications-echo-global-csr-study, consulté le 15/07/2017.

Cone Communications. (2015). *2015 Cone Communications/Ebiquity Global CSR study*. En ligne : http://www.conecomm.com/research-blog/2015-cone-communications-ebiquity-global-csr-study , consulté le 15/07/2017.

DeMers, J. (2018, avril 30). *A Long List of Social Media Statistics that You Need to Know in 2018*. En ligne: https://blog.hootsuite.com/social-media-statistics-for-social-media-managers/, consulté le 6/06/2018.

Facebook. (n.d.). *Company Info*. En ligne : https://newsroom.fb.com/company-info/, consulté le 10/01/18.

Facebook. (n.d.). *Facebook Q4 2017 Earnings*. En ligne: https://investor.fb.com/home/default.aspx , consulté le 09/01/18.

Facebook. (n.d.). *Investor Relations*. En ligne : https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2018/Facebook-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2017-Results/default.aspx, consulté le 10/01/18.

Fontein, D. (2017, janvier 5) *Top LinkedIn Demographics That Matter to Social Media Marketers*. En ligne: https://blog.hootsuite.com/linkedin-demographics-for-business/, consulté le 25/01/2018.

de Foucaud, I. (2015). *Bangladesh : H&M épinglé sur la sécurité.* En ligne : http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2015/10/01/97002-20151001FILWWW00249-bangladesh-hm-epingle-sur-la-securite.php, consulté le 10/01/2018.

Freeman, R. E. (1984) Strategic Management: a stakeholder approach (Marshall, MA Pitman).

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

Gil P. (2018). *What is Twitter and how does it work ?* En ligne : https://www.lifewire.com/what-exactly-is-twitter-2483331, consulté le 08/01/18.

Guillaud, D. (2005). *Qu'est-ce que le web 2.0 ?* En ligne : http://www.internetactu.net/2005/09/29/quest-ce-que-le-web-20/, consulté le 12/10/17.

Hotten, R. (2015). *The scandal explained*. En ligne: http://www.bbc.com/news/business-34324772, consulté le 18/06/2017.

International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000:2010(fr) Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. En ligne : https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr, consulté le 10/07/2017.

JDN. (n.d.). *Nombre d'internautes dans le monde*. En ligne : http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1071539-nombre-d-internautes-dans-le-monde/, consulté le 09/01/18.

JDN. (n.d.). *Web 2.0 : définition, traduction*. En ligne : http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-du-marketing/web-marketing/19401/web-2-0-definition-traduction.html, consulté le 12/10/17.

JDN. (n.d.). *Nombre d'utilisateurs de Twitter dans le monde.* En ligne : http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1159246-nombre-d-utilisateurs-de-twitter-dans-le-monde/, consulté le 09/01/2018.

JDN. (n.d.). *Nombre d'utilisateurs de Facebook dans le monde*. En ligne : http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1125265-nombre-d-utilisateurs-de-facebook-dans-le-monde/, consulté le 09/01/18.

Johnson & Johnson. (n.d.). En ligne : https://www.jnj.com/, consulté le 15/04/2018.

Johnson & Johnson. (n.d.). *A commitment to caring*. En ligne : https://www.jnj.com/caring, consulté le 15/04/2018.

Johnson & Johnson. (n.d.). *Our credo*. En ligne : https://www.jnj.com/credo/, consulté le 15/04/2018.

Jnj. (2018, juin 18). *Page de l'entreprise Johnson & Johnson sur Facebook*. En ligne : https://www.facebook.com/jnj/?ref=br_rs

JNJNews. (2018, juin 18). *Profil de l'entreprise Johnson & Johnson sur Twitter*. En ligne : https://twitter.com/JNJNews

La Libre. (2014). *Affaire Primark : ça n'est pas la première fois que des appels à l'aide sont découverts.* En ligne : http://www.lalibre.be/lifestyle/magazine/affaire-primark-ca-n-est-pas-la-premiere-fois-que-des-appels-a-l-aide-sont-decouverts-53aad0ad3570c0e74342b757, consulté le 10/01/2018.

La Libre. (2017). *Amende américaine pour Deutsche Bank qui n'a pas décelé du blanchiment d'argent.* En ligne : http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/amende-americaine-pour-

deutsche-bank-qui-n-a-pas-decele-du-blanchiment-d-argent-592e4780cd702b5fbee2ee33, consulté le 10/01/2018.

Laurent, S. (2008). *Définition : le web 2.0.* En ligne : http://blog.lefigaro.fr/hightech/2008/01/definition-le-web-20.html, consulté le 12/10/17.

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: the model. En ligne: https://www.tablegroup.com/books/dysfunctions

LinkedIn. (n.d.). *A propos de LinkedIn*. En ligne : https://about.linkedin.com/fr-fr, consulté le 10/01/2018.

LinkedIn. (n.d.). *About LinkedIn*. En ligne : https://news.linkedin.com/about-us#company-history, consulté le 10/01/2018.

LinkedIn. (n.d.). *LinkedIn Business Solutions.* En ligne: https://business.linkedin.com, consulté le 10/01/2018.

Lohrenz, C. (2018) *Fake news : Unilever menace Facebook et Google de boycott publicitaire*. En ligne : https://www.courrierinternational.com/article/fake-news-unilever-menace-facebook-et-google-de-boycott-publicitaire, consulté le 03/05/2018.

Macaulay, T. (2016). *Facebook Workplace pricing and features: What your business needs to know about Facebook's enterprise communication platform*. En ligne: https://www.computerworlduk.com/applications/facebook-workplace-pricing-features-what-your-business-needs-know-3647539/, consulté le 9/01/2018.

Nadella S. (2018). *Annual Report 2017*. En ligne : https://www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html#, consulté le 15/02/2018.

Newberry, C. (2017, février 5). *31 YouTube Stats That Matter to Marketers*. En ligne: https://blog.hootsuite.com/youtube-stats-marketers/, consulté le 25/01/2018.

Newberry, C. (2018, janvier 17). *28 Twitter Statistics All Marketers Need to Know in 2018*. En ligne: https://blog.hootsuite.com/twitter-statistics/, consulté le 25/01/2018.

Newberry, C. (2018, janvier 14). *A Long List of Facebook Statistics That Matter to Social Marketers*. En ligne : https://blog.hootsuite.com/facebook-statistics/, consulté le 25/01/2018.

Reputational Institute. (2018) *Why RI? Business through data-driven reputation management.* En ligne : https://www.reputationinstitute.com/why-ri, consulté le 17/04/2018.

Rossius, J. (2017). *« Je n'ai pas été payé »: des SOS découverts dans des vêtements Zara*. En ligne : https://www.flair.be/fr/lifestyle/je-nai-pas-ete-paye-des-sos-decouverts-dans-des-vetements-zara/ , consulté le 10/01/2018.

Swaen, V. (2018). *Course: Communicating Corporate Social Responsibility (CSR*). En ligne https://courses.edx.org/courses/course-v1:LouvainX+Louv12x_E+1T2018/course/, dernièrement consulté le 8/03/2018.

Tregan, N. (2017). *Savez-vous ce qu'est le web 2.0 ?* En ligne : https://www.unow.fr/blog/le-coin-des-experts/web-2-0-definition/, consulté le 12/10/17.

Tual, M. (2017). *Facebook passe la barre des deux milliards d'utilisateurs*. En ligne : http://www.lemonde.fr/pixels/article/2017/06/27/facebook-passe-la-barre-des-2-milliards-d-utilisateurs_5152063_4408996.html, consultée le 9/01/2018.

Twitter. (n.d.). *Company Information*. En ligne: https://about.twitter.com/en_us/company.html, consulté le 10/01/2018.

Twitter. (2018). *Q4 and Fiscal Year 2017 Letter to Shareholders*. En ligne : http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-2F526X/6010109265x0x970882/AF653BFB-8C4D-4D91-8F12-8867CDA665DB/Q4_2017_Shareholder_Letter.pdf, Ou https://investor.twitterinc.com, consulté le 10/01/2018.

Twitter. (2018). *Customer Insights 2016: The value of a follower*. En ligne : https://cdn.cms-twdigitalassets.com/content/dam/business-twitter/resources/Customer_insights_2016.pdf., consulté le 10/01/2018.

UN Global Impact. (n.d). *Mobilizing Business Action on the Sustainable Development Goals.* En ligne: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles, consulté le 11/01/2018.

UN Global Impact. (n.d). *Who we are*. En ligne: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc, consulté le 11/01/2018.

UN Global Impact. (n.d). *Our mission*. En ligne: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission, consulté le 11/01/2018.

UN Global Impact. (n.d). *About the UN Global Compact*. En ligne: https://www.unglobalcompact.org/about, consulté le 11/01/2018.

Unilever. (n.d.). En ligne : https://www.unilever.be/fr/sustainable-living/, consulté le 14/04/2018.

Unilever. (n.d.). *Notre vision*. En ligne : https://www.unilever.be/fr/about/who-we-are/our-vision/, consulté le 14/04/2018.

Unilever. (n.d). *The Unilever Sustainable Living Plan*. En ligne : https://www.unilever.be/fr/sustainable-living/, consulté le 14/04/2018.

Unilever. (n.d.). *Unilever dans le monde en quelques mots*. En ligne : https://www.unilever.be/fr/about/who-we-are/introduction-to-unilever/unilever-dans-le-monde-en-quelques-mots/, consulté le 14/04/2018.

Unilever. (2018, juin 18). *Page de l'entreprise Unilever sur Facebook*. En ligne : https://www.facebook.com/unilever/?ref=br_rs&brand_redir=1451565415068873

Unilever. (2018, juin 18). *Profil de l'entreprise Unilever sur Twitter*. En ligne : https://twitter.com/Unilever

Yohannan, J. (2013). *Guide to social media for CSR professionals*. En ligne: http://www.csrwire.com/blog/posts/721-a-guide-to-social-media-for-csr-professionals, consulté le 20/01/2018.

Youtube. (2018). *About*. En ligne : https://www.youtube.com/intl/en/yt/about/, consulté le 10/01/2018.

Youtube. (2018). *Youtube for Press*. En ligne : https://www.youtube.com/intl/en/yt/about/press/, consulté le 10/01/2018.

Youtube. (2018). *Youtube Advertising*. En ligne: https://www.youtube.com/intl/en/yt/advertise/, consulté le 10/01/2018.

Youtube. (2017). *Exanding Community on Youtube*. En ligne: https://youtube-creators.googleblog.com/2017/11/expanding-community-on-youtube.html, consulté le 16/02/2018.

3. Illustrations :

AB-InBev. (n.d.). *Our 2025 sustainability goals*. En ligne : http://www.ab-inbev.com/better-world/2025-sustainability-goals.html, consulté le 15/04/2018.

Abinbev. (2018, juin 18). *Page de l'entreprise AB-InBev sur Facebook*. En ligne : https://www.facebook.com/abinbev/?ref=br_rs

Abinbev. (2018, juin 18). *Profil de l'entreprise AB-InBev sur Twitter*. En ligne : https://twitter.com/abinbev

Bontridder, I. (2017) *Comment organiser un sondage sur Facebook*. En ligne : http://www.betterweb.be/blog/148-reactions-sondage-facebook-regles, consulté le 15/06/2018.

Jnj. (2018, juin 18). *Page de l'entreprise Johnson & Johnson sur Facebook*. En ligne : https://www.facebook.com/jnj/?ref=br_rs

JNJNews. (2018, juin 18). *Profil de l'entreprise Johnson & Johnson sur Twitter*. En ligne : https://twitter.com/JNJNews

Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: the model. En ligne: https://www.tablegroup.com/books/dysfunctions

Reputational Institute. (2018) *Why RI? Business through data-driven reputation management.* En ligne : https://www.reputationinstitute.com/why-ri, consulté le 17/04/2018.

Unilever. (2018, juin 18). *Page de l'entreprise Unilever sur Facebook*. En ligne : https://www.facebook.com/unilever/?ref=br_rs&brand_redir=1451565415068873

Unilever. (2018, juin 18). *Profil de l'entreprise Unilever sur Twitter*. En ligne : https://twitter.com/Unilever