

Louvain School of Management

Comment améliorer la communication RSE du secteur automobile sur les réseaux sociaux ?

Étude de cas des marques Volkswagen, Peugeot et Renault

Auteure : Lisa Caplier
Promotrice : Valérie Swaen
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Déclaration

During the preparation of this master's thesis, the author utilized Chat GPT for the following purpose:

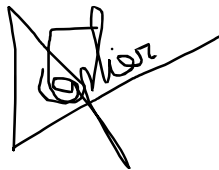
1.Chat GPT: This tool helped me by rephrasing some sentences, finding synonyms for words, and translating content from articles written in English.

After using Chat GPT, the author diligently reviewed and edited the content produced by the tool. I take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, I affirm that the content of this master's thesis reflects my original work, augmented by the responsible use of AI.

Date : 5 janvier 2024

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G. Mier', is written over a large, hand-drawn 'X' mark.

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont pris part et mon aidé, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord je souhaite remercier ma promotrice de mémoire, Valérie Swaen, pour le temps qu'elle m'a consacré et pour ses conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je désire aussi remercier tous les répondants de mon étude qualitative, sans qui, ce mémoire n'aurait pas été possible.

Je tiens également à remercier Valérie Fontaine d'avoir pris le temps pour la relecture et la correction de ce mémoire.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis pour leur soutien et leur encouragement tout au long de ce mémoire.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE I : Revue littéraire	2
1. La responsabilité sociétale des entreprises.....	2
1.1 Contexte de la RSE.....	2
1.2 Évolution de la définition de la RSE.....	3
1.3 Les parties prenantes.....	5
2.1.1 Définition.....	5
2.1.1 Théorie des parties prenantes.....	5
1.4 La RSE dans les secteurs controversés.....	6
2. La communication de la RSE.....	7
2.1 Définition.....	7
2.1.1 Le rôle des parties prenantes.....	8
2.2 Les opportunités d'une communication RSE.....	8
2.3 Quels messages faut-il communiquer ?.....	9
2.4 Spécificités dans les secteurs controversés.....	10
2.5 Les risques de la communication RSE.....	11
3. Le web 2.0 et l'essor des réseaux sociaux.....	13
3.1 Le web 2.0.....	13
3.2 Les médias sociaux.....	13
3.3 Les réseaux sociaux.....	14
4. La communication RSE sur les réseaux sociaux.....	15
4.1 Quels réseaux sociaux ?.....	16
4.2 Spécificités dans les secteurs controversés.....	16
4.3 Les risques et les challenges d'une communication RSE sur les réseaux sociaux	17
BILAN THÉORIQUE	18
PARTIE II : Partie pratique	19
1. Méthodologie.....	19
1.1 Choix du secteur.....	19

1.2	Problématique.....	19
1.3	Étude des cas Volkswagen, Peugeot et Renault	19
1.4	Étude qualitative.....	20
1.4.1	Entretiens individuels.....	20
2.	Le secteur de l'industrie automobile	21
2.1	Le secteur	21
2.2	Les challenges RSE.....	22
2.3	Les acteurs du secteur.....	24
3.1.2	Groupe Volkswagen.....	25
3.1.2	Groupe Stellantis	26
3.1.2	Groupe Renault.....	26
3.	La communication RSE de l'industrie automobile	27
3.1	Outils de communication.....	28
3.1.1	Site Internet	28
3.1.2	Les réseaux sociaux.....	28
4.	Étude qualitative.....	31
4.1	Avis des employés.....	31
4.2	Avis des experts.....	33
	RECOMMANDATIONS.....	38
	CONCLUSION.....	39
	LIMITES ET RECHERCHE FUTURE	40
	BIBLIOGRAPHIE.....	41

INTRODUCTION

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est devenu un concept incontournable dans le monde des entreprises actuelles, marquée par une prise de conscience croissante des questions environnementales, sociales et éthiques. Ce phénomène reflète l'évolution des attentes de la société qui demande de plus en plus aux entreprises d'agir de manière transparente et responsable, non seulement pour respecter les réglementations mais aussi pour répondre aux attentes des consommateurs et des autres parties prenantes. Loin d'être une simple démarche de communication, la RSE s'intègre dans une stratégie de long terme, qui vise à concilier les préoccupations sociales, environnementales et la création de valeur économique.

Dans ce contexte, les réseaux sociaux sont incontournables et essentiels permettant aux entreprises de diffuser instantanément des messages, d'interagir avec les consommateurs, de valoriser la durabilité et renforcer la transparence. Cependant, ils comportent aussi des défis, notamment sur la gestion de la réputation, et le risque de greenwashing, qui peut entacher la crédibilité des messages surtout dans des secteurs controversés.

Le secteur automobile reflète des défis de l'innovation, de la durabilité et de la transition écologique. Cette industrie, parmi les plus influentes au monde, doit répondre aux attentes des consommateurs en matière de performance et de sécurité mais en faisant face à une pression croissante pour adopter des pratiques plus écologiques et éthiques. De nombreuses marques automobiles ont pris des mesures pour réduire leur empreinte écologique, développer des véhicules plus propres et intégrer des pratiques de production durables. Mais comment ces entreprises parviennent-elles à communiquer leurs engagements RSE sur les réseaux sociaux de manière efficace?

La première partie du mémoire a pour but de situer la place et l'évolution de la RSE dans le monde actuel, en analysant le rôle des parties prenantes dans ce domaine. Nous explorerons ensuite la communication RSE des entreprises, en mettant en avant ses opportunités ainsi que les risques qu'elle peut engendrer, avant de détailler les motivations des entreprises à partager leurs engagements RSE sur les réseaux sociaux.

L'étude de cas quant à elle portera sur le secteur automobile. Nous analyserons le secteur dans sa globalité et les principaux concurrents du secteur. Par la suite, nous analyserons leur stratégie de communication, les types de contenus publiés, les interactions que ces derniers suscitent et l'engagement des consommateurs qu'ils génèrent. Des entretiens avec des experts nous permettront également de mettre en avant les bonnes pratiques, d'identifier les erreurs à éviter et de formuler des leçons et des recommandations sur l'utilisation des réseaux sociaux comme outil de communication responsable.

PARTIE I : Revue littéraire

La communication de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) évolue constamment, avec les changements sociaux, économiques et technologiques. Pour comprendre comment les entreprises partagent leurs engagements en matière de RSE et les messages qu'elles veulent communiquer, il est important de revenir aux principes de la RSE, d'analyser la communication en général et d'étudier l'impact des outils numériques comme le Web 2.0 et les réseaux sociaux. Cette revue littéraire présente les différents aspects pour mettre en avant les pratiques actuelles de la communication de la RSE.

1. La responsabilité sociétale des entreprises

Ce mémoire, axé sur la communication de la responsabilité sociétale, souligne l'importance de présenter les bases de ce concept en examinant son contexte, son évolution et le rôle des parties prenantes.

1.1 Contexte de la RSE

De nombreuses entreprises, attirées par la recherche du profit à tout prix, outrepassent parfois les limites éthiques, sociales et environnementales dans leurs activités. Cela soulève des interrogations légitimes chez les consommateurs. Les médias, tels que les journaux, relatent certains scandales en diffusant les mauvaises actions de grandes entreprises. Par exemple, dans l'industrie automobile, le scandale du dieselgate éclate en 2015. L'agence américaine de l'environnement affirme que Volkswagen a enfreint la réglementation anti-pollution en utilisant un logiciel permettant de contourner les tests de régulation sur les émissions d'oxyde d'azote (Le Figaro & AFP, 2021). L'affaire Danone quelques années plus tard, en 2021, a remis en question la notion de RSE. L'entreprise a augmenté ses dépenses pour renforcer son positionnement en tant que leader en RSE. Cela a engendré une crise de gouvernance interne conduisant au remplacement du dirigeant Emmanuel Faber. Cette crise résulte en partie d'un manque de confrontation et d'équilibre entre la maximisation des profits et les enjeux sociaux et environnementaux (Chapas, 2022). Cependant, avant de quitter son poste, celui-ci a mis en place un plan de réduction de coût qui a entraîné la suppression de 2000 emplois. Cette action a été considérée comme étant éloignée des pratiques RSE (Daniel, 2021). Plus récemment encore, la situation de l'usine Audi à Bruxelles pose des questions de RSE, en particulier en ce qui concerne la protection des emplois et l'impact socio-économique local. La fermeture de l'usine Audi à Bruxelles, prévue pour février 2025, pose des questions sur la RSE, surtout pour les 3 000 employés touchés et pour l'impact économique local. On attend d'Audi qu'elle offre du soutien pour le personnel, comme des indemnités et des programmes de reconversion, tout en étant transparente avec les parties prenantes. Cette décision met également en évidence les

défis de durabilité, avec la production de véhicules électriques qui pourrait être déplacée vers le Mexique. Ces exemples mettent en évidence les mauvaises actions et pratiques réalisées par différentes entreprises (Schaal, 2024 ; Lyons, 2024).

Les entreprises doivent aller au-delà des objectifs économiques pour répondre aux attentes sociétales en matière de responsabilité sociale et environnementale. En effet, la RSE peut améliorer si elle est bien mise en place les relations avec les clients et partenaires, renforcer la compétitivité et aider les entreprises à se démarquer sur le long terme en tant qu'acteurs responsables (Makati & Benabdelhadi, 2020; Maráková et al., 2021).

1. 2 Évolution de la définition de la RSE

Le concept de responsabilité sociétale d'une entreprise a changé au cours du temps dû à l'évolution de la société. Néanmoins, il reste un concept très large et nuancé, d'où sa complexité (Okoye, 2009). En effet, malgré le grand nombre de recherches et des travaux, la littérature ne nous donne ni une définition définitive, ni une définition universelle du concept de RSE (Mosca & Civera, 2017 ; Okoye, 2009).

Le premier défenseur du concept de responsabilité sociétale des entreprises a été Howard Bowen avec son livre "Social Responsibilities of the Businessman" paru en 1953 (Carroll, 2021). Selon Bowen (2013), « *La RSE renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société.* » (p. 6). Il qualifie l'homme d'affaires avant de décrire l'entreprise.

Dans les années 1960, selon Davis (1960), le concept de RSE se doit de prendre en compte « *les décisions et les actions des hommes d'affaires prises pour des raisons qui dépassent, au moins partiellement, l'intérêt économique et technique direct de l'entreprise* » (p. 70).

Parmi les nombreuses définitions de ce concept, celle de Carroll est très souvent reprise dans la littérature : « *La responsabilité sociale des entreprises englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) de la société à l'égard des organisations à un moment donné* » (Carroll, 1979, p. 500). La pyramide¹ de Carroll sert de base à sa définition, elle offre une large définition qui intègre les responsabilités des entreprises (Song et al., 2018). Celles-ci se regroupent en 4 catégories de responsabilités: économiques, légales, éthiques et discrétionnaires comme le dit la définition. Selon Carroll (1991), cette pyramide nous indique que les responsabilités économiques sont la base de toute entreprise, cependant, elles sont liées avec les responsabilités légales qui sont exigées par la société pour

¹ Voir annexe 1 _La pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise

respecter les lois. Le troisième niveau fait référence aux responsabilités éthiques, c'est-à-dire, la société s'attend à ce que quiconque adopte un comportement éthique. Finalement, les responsabilités discrétionnaires sont associées aux responsabilités désirées par la société. C'est-à-dire, qu'il faut avoir le sens du bénévolat (Mihaljević & Tokić, 2015) en donnant à des causes sociales qui ne profitent pas directement des bénéfices de l'organisation (Song et al., 2018). Ces deux dernières catégories sont apparues plus récemment dans les mœurs de la société (Carroll, 1991)

En 2001, la Commission Européenne a établi une définition du concept de RSE, le décrivant comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.* » (Commission Européenne, 2001, p. 7). Dix ans plus tard, en 2011, la Commission Européenne a proposé une nouvelle définition du concept de RSE comme étant « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. (...). Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base (...).* » (Commission Européenne, 2011, p. 7).

D'autres recherches ont mis en avant la mise en place d'initiatives et de normes. Telle que la norme ISO 26000. C'est une norme internationale qui n'impose pas d'obligations mais plutôt qui établit des lignes directrices en matière de responsabilité sociétale et d'engagement responsable. Elle nous fournit des précisions dans la définition de la RSE. Avec celles-ci, les objectifs du développement durable font partie intégrante de la RSE (ISO, 2021). Elle nous donne cette définition de la RSE : « *La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :*

- *Contribue au développement durable, 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 intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations.* » (ISO, 2010).

Ces différentes définitions résument que la RSE est un engagement volontaire de la part des entreprises à contribuer au développement durable en prenant en compte les trois piliers (the triple-bottom line) que sont la croissance économique, l'équilibre écologique et le progrès social. Cela implique d'aller au-delà des simples réglementations pour intégrer des pratiques responsables prenant en considération l'impact général des entreprises sur la société et l'environnement qui l'entoure (Makati & Benabdelhadi, 2020). Elle est utilisée pour mettre en avant le statut actuel de leur engagement envers la durabilité (Wolff et al., 2020) et peut-être un bon indicateur du niveau de durabilité de l'entreprise (Branco & Rodrigues, 2006).

1. 3 Les parties prenantes

Après avoir défini le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), il est essentiel de se pencher sur ses principaux bénéficiaires : les parties prenantes (Maráková et al., 2021). Dès les années 1970, divers groupes sociaux commencent à faire pression sur les entreprises pour faire valoir leurs revendications, et en 1984, on les désigne comme « parties prenantes » (Rasolofo-Distler, 2011). La RSE prend alors tout son sens en intégrant les attentes de ces groupes, car elle permet aux entreprises de s'humaniser et de renforcer leur lien avec la société, en alignant leurs pratiques sur les intérêts de leurs parties prenantes.

2.1.1 Définition

Avant de décrire la théorie qui s'y associe, il convient d'en définir le terme. Utilisé pour la première fois en 1963 dans un mémorandum du Stanford Research Institute (Freeman, dans Parmar et al., 2010), le concept de « partie prenante » avait déjà été évoqué par Berle et Means en 1932, puis par Barnard en 1938 (Freeman, 1984). Selon Freeman, une partie prenante est « *un groupe ou un individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs d'une entreprise* » (Freeman, 1984, p. 46 ; Freeman, cité dans Cortado et Chalmeta, 2016, p. 4). Les principales parties prenantes comprennent cinq groupes : les actionnaires, les employés, les clients, la communauté locale et la société dans son ensemble (Carroll, dans Cai et al., 2011).

2.1.1 Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes comporte trois dimensions principales : normative, descriptive et instrumentale (Donaldson & Preston, dans Rasolofo-Distler, 2011). L'aspect descriptif cherche à décrire les comportements et particularités de l'entreprise, notamment en étudiant l'évolution de ses relations avec les parties prenantes au fil du temps. L'aspect instrumental, pour sa part, examine les liens entre la gestion des parties prenantes et la réalisation des objectifs organisationnels, cherchant à équilibrer les intérêts financiers et ceux des parties prenantes. Enfin, l'aspect normatif définit le rôle de l'entreprise en intégrant des principes moraux ou philosophiques, valorisant les parties prenantes non pas comme des moyens mais comme des

fins en soi (Donaldson & Preston, dans Mahajan et al., 2023). Étroitement liée à la théorie des parties prenantes, la RSE repose sur un engagement des entreprises envers ces dernières et sur une réponse aux attentes sociales de leur environnement. Cela nécessite un réel engagement et une nouvelle organisation des rôles des parties prenantes, en tenant compte de leurs besoins et pas seulement ceux des actionnaires, tout en allant au-delà des simples obligations économiques et légales. Cette approche crée une valeur durable, essentielle pour réussir sur le long terme (Rasolofo-Distler, 2011; Freeman, 1984).

1. 4 La RSE dans les secteurs controversés

Les entreprises controversées, actives dans des secteurs comme le tabac, l'alcool, les jeux d'argent, le nucléaire, les transports et les énergies fossiles, occupent une position sensible en matière de RSE, de plus, dans un même secteur, le degré de controverse peut varier (Jansen et al., 2024). Contrairement aux entreprises classiques, elles font face à des attentes plus fortes, car leurs produits et services sont souvent perçus comme opposés aux normes sociales ou environnementales (Jeong et Chung, 2023). Les entreprises classiques partagent des informations sur leur impact social, environnemental et sur le traitement des employés. Les entreprises des secteurs controversés tentent de renforcer leur légitimité en reconnaissant leurs défis et en montrant leurs efforts pour les résoudre (Byrd et al., 2017). De plus, les résultats RSE des entreprises sont souvent influencés de façon négative par la mauvaise réputation du secteur (Song et al., 2018). Ces industries sont accusées de nuire à la santé, au bien-être ou à l'environnement, ce qui les pousse à adopter des stratégies de RSE plus strictes pour réduire leur impact négatif et regagner une légitimité sociale (Vollero et al., 2018; Lindgreen et al., 2012).

Dans ce contexte, elles développent des initiatives de RSE spécifiques. D'une part, elles s'efforcent de réduire les effets négatifs de leurs activités, par exemple en sensibilisant aux risques associés à leurs produits ou en minimisant leur empreinte environnementale. D'autre part, elles investissent dans des projets à valeur ajoutée pour la société, comme le financement de programmes de santé ou de protection de l'environnement (Porter et Kramer, 2006; Lindorff et al., 2012).

Les entreprises de secteurs controversés doivent donc maintenir un équilibre complexe entre la gestion de leur réputation et le respect des normes sociales. Ce sont elles qui sont soumises aux attentes les plus élevées en matière de responsabilité économique, juridique et éthique (Jeong et Chung, 2023). Ainsi, leur démarche de RSE ne se contente pas de minimiser leurs impacts négatifs ; elle cherche aussi à montrer une prise de conscience de leurs responsabilités et une volonté de contribuer de manière positive à la société (Cai et al., 2011).

L'engagement des entreprises controversées dans la RSE peut toutefois générer un paradoxe : bien que leurs initiatives visent à renforcer leur crédibilité, elles sont souvent interprétées par le public comme une tentative de redorer leur image (Cai et al., 2011). En effet, certaines actions positives mises en place par les entreprises sont souvent accueillies avec suspicion et méfiance, poussant les individus à réfléchir avant d'accepter l'information, cela peut rendre les initiatives RSE inefficaces et parfois contre-productive (Yoon et al., 2006). En dépit de cette tension, ces entreprises poursuivent des initiatives de RSE, espérant parvenir à concilier leurs activités avec les attentes croissantes en matière de responsabilité sociale et environnementale (Ju et al., 2021; Marshall et al., 2023). En intensifiant leurs efforts en RSE et en y consacrant plus de ressources (Kilian & Hennigs, 2014), les entreprises visent à améliorer leur image, fidéliser leur clientèle et accroître leur performance financière (Belkania, 2019).

2. La communication de la RSE

Après avoir défini la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), il est important de comprendre la communication en matière de RSE, essentielle pour renforcer la légitimité de l'entreprise. La RSE est un processus participatif où l'entreprise partage ses valeurs et ses engagements avec les parties prenantes pour améliorer leur perception de l'entreprise (Golob et al., 2013; Aron & Chtourou, 2014). Une stratégie de communication efficace identifie le public cible et choisit les meilleurs outils pour transmettre ces informations (Vitari et al., 2010).

2.1 Définition

La communication RSE a pour but de présenter, expliquer et valoriser les engagements de l'entreprise auprès des parties prenantes, en mettant en avant ses valeurs et ses actions sociales et environnementales (Aron & Chtourou, 2014; Moravcikova et al., 2015). Ce type de communication peut se concentrer sur certains aspects pour renforcer l'image que l'entreprise souhaite transmettre (Debos, 2007). En informant ses consommateurs et autres parties prenantes, l'entreprise renforce leur perception positive en partageant les valeurs qui sous-tendent ses produits et services (Moravcikova et al., 2015).

La communication sociétale est souvent décrite comme le processus par lequel les entreprises transmettent, de manière volontaire ou réglementée, des messages aux parties prenantes afin de les informer de leurs politiques sociales et environnementales (Marchoud, 2015). Le terme de communication sociétale est défini par « *l'ensemble des activités de communication, quel qu'en soit le support, délivrant un message au sujet des engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une organisation* » (Benoît-Moreau et al., 2010, p. 1).

2.1.1 Le rôle des parties prenantes

La communication en RSE doit prioriser les parties prenantes clés en fonction de leur influence, de leur légitimité et de leur réactivité (Debos, 2007). Pour cela, les entreprises s'engagent dans un dialogue bidirectionnel avec les parties prenantes afin d'assurer une compréhension mutuelle et d'intégrer leurs attentes dans les projets RSE, en clarifiant les responsabilités impliquées (Vollero et al., 2016; Wolff et al., 2020). Les attentes étant dynamiques, la communication RSE doit constamment s'adapter (Cortado & Chalmeta, 2016). Ce processus de dialogue permet aux entreprises de répondre aux attentes parfois contradictoires de leurs parties prenantes, transformant ces attentes en objectifs concrets et en politiques RSE (Lindgreen & Swaen, 2010). La communication sur les enjeux environnementaux est essentielle pour les entreprises qui souhaitent améliorer leur performance en matière de durabilité. En partageant des informations sur leurs actions et leur impact social, elles renforcent leur engagement et montrent leur contribution au bien-être de la communauté (Jenkins & Yakovleva, 2006; Vollero et al., 2018). Cette transparence améliore la qualité des informations fournies, notamment en matière de développement durable (Luo & Tang, 2014). Elle constitue un bon indicateur de qualité pour la communication RSE (Rim et al., 2019).

Une bonne communication RSE permet également aux entreprises de communiquer une image responsable et d'établir des relations positives avec leurs parties prenantes (Tata & Prasad, 2014). La RSE devient un élément-clé de la réputation d'une entreprise, influençant favorablement la perception qu'en ont les autres et renforçant les liens avec les parties prenantes (Ju et al., 2021). En présentant clairement leurs objectifs, réalisations et projets futurs, les entreprises peuvent se distinguer et maintenir un dialogue constructif avec leur public (Peng et al., 2023).

2.2 Les opportunités d'une communication RSE

Les entreprises modernes reconnaissent de plus en plus l'importance de la communication autour de la responsabilité sociétale des entreprises. Cette communication peut être motivée par plusieurs approches qui jouent chacune un rôle crucial dans le développement de la réputation et de l'engagement social de l'entreprise.

D'une part, l'approche utilitaire souligne que les entreprises peuvent se forger un **avantage concurrentiel** en intégrant des initiatives RSE dans leur stratégie. En se distinguant de leurs concurrents et en améliorant leur image de marque, elles favorisent des comportements positifs chez leurs consommateurs et employés (Lindgreen & Swaen, 2010; Vitari et al., 2010). Une communication transparente sur les actions RSE renforce la confiance des parties prenantes et améliore la réputation de l'entreprise sur le marché. Comme l'indique Kpossa (2015), **l'image**

d'une entreprise est un outil puissant qui peut influencer sa position stratégique. Cependant, les entreprises doivent s'assurer que l'image qu'elles reflète corresponde à la réalité, car une perception négative peut affecter leur crédibilité (Benoit-Moreau, 2010).

D'autre part, l'approche morale incite les entreprises à agir avec responsabilité sociale et à communiquer leurs efforts de manière transparente. Cela implique non seulement de répondre aux attentes sociétales, mais également de contribuer positivement à la communauté. En adoptant une position éthique, les entreprises renforcent leur lien avec les parties prenantes et favorisent une culture de responsabilité (Vitari et al., 2010).

Enfin, l'approche contractuelle met en lumière l'importance de maintenir des relations solides avec **les parties prenantes**. En dialoguant avec elles et en collaborant, les entreprises s'assurent de répondre aux attentes et de créer un environnement de confiance. Cette interaction est essentielle pour établir une transparence et encourager des pratiques responsables au sein de l'entreprise (D'Andrea et al., 2019). Cependant, il apparaît que les entreprises les plus engagées dans les implications RSE sont souvent celles qui reçoivent le plus de critiques de ces dernières (Swaen & Vanhamme, 2005). Néanmoins, il est crucial de gérer avec soin la communication RSE, car des risques tels que le greenwashing peuvent surgir et ternir la réputation d'une entreprise (Lindgreen & Swaen, 2010).

Ainsi, une communication stratégique et réfléchie sur la RSE non seulement renforce l'engagement social des entreprises, mais contribue également à leur succès durable dans un monde de plus en plus axé sur la responsabilité sociale et environnementale.

2.3 Quels messages faut-il communiquer ?

En premier lieu, l'entreprise doit s'engager en communiquant sur son engagement dans une cause sociétale (Song & Wen, 2019). L'engagement peut se révéler sous trois aspects: le montant de l'apport, la durabilité de l'engagement et la continuité de l'apport (Dwyer et al, cité dans Du et al., 2010; Song & Wen, 2019). Ainsi, pour des messages de RSE efficaces, il est essentiel de bien équilibrer l'importance du sujet et celle de l'entreprise elle-même (Song & Wen, 2019).

Une entreprise qui communique sur son impact sociétal et ses résultats réels liés à son activité RSE met l'accent sur son engagement. La stratégie devient efficace parce que l'entreprise évite de se vanter en ne communiquant que des résultats concrets (Sen et al., 2009). De plus, une stratégie d'engagement de long terme donne un indice sur les motivations finales de l'entreprise. En effet, communiquer sur son impact sociétal influence la perception qu'ont les parties prenantes telles que les consommateurs à propos de l'entreprise (Du et al, 2010).

Les motivations derrière cette communication sont très importantes pour réduire la méfiance des consommateurs mais aussi le scepticisme des parties prenantes (Du et al., 2010) et augmenter la sincérité en matière de communication RSE des entreprises (Aron & Chtourou, 2014). La transparence sur les motivations extérieures dans les messages de RSE augmente la crédibilité des communications, tout en réduisant la méfiance des parties prenantes. En exprimant clairement les raisons derrière leurs engagements, les entreprises renforcent aussi leur légitimité et démontrent une cohérence avec leurs valeurs (Vitari et al., 2010). Ainsi, une entreprise devrait mettre en avant la convergence entre les intérêts sociaux et commerciaux, tout en admettant ouvertement que ses efforts en matière de RSE bénéficient à la fois à la société et à elle-même (Porter & Kramer, 2007).

L'entreprise peut communiquer une bonne image d'elle-même sur le long terme en additionnant différents facteurs: la cohésion de ses actions, l'utilisation d'une communication bidirectionnelle, un dialogue avec les parties prenantes et surtout l'adéquation des valeurs de l'entreprise avec celles de la société (Audigier, 2015).

Les messages et les informations que les entreprises communiquent se doivent d'être avant toute chose crédibles et pertinents aux yeux des parties prenantes pour supprimer toutes incertitudes. L'image de l'entreprise qui va être perçue par les parties prenantes s'appuie sur cette crédibilité (Kpossa, 2015). La transparence implique d'accepter et de partager ouvertement les retours, qu'ils soient positifs ou négatifs, et de répondre aux demandes des parties prenantes pour des informations supplémentaires. Ces efforts, au-delà de la simple communication, englobent une démarche authentique qui renforce la crédibilité perçue de l'entreprise. Les entreprises sont plus enclines à communiquer en toute transparence en adoptant un message RSE combiné à des certifications, des indicateurs de performance, ... Elles appuient par le biais de ceux-ci leur fiabilité (Conte et al., 2023).

Les entreprises doivent s'engager dans des objectifs et communiquer des messages différents de leurs concurrents pour se différencier. Le caractère unique de leur stratégie de différenciation leur donne un avantage différentiel (Carroll & Shabana, 2010).

2.4 Spécificités dans les secteurs controversés

Malgré que ces entreprises soient considérées comme controversées, elles sont légales et légitimes de communiquer pour répondre aux besoins de la société (Conte et al., 2023, p.3). La réputation d'une entreprise et son secteur d'activité ont un impact important dont les parties prenantes perçoivent la communication en matière de responsabilité sociétale (D'Andrea et al., 2019). Ces entreprises cherchent à obtenir une légitimité sociale, ce qui rend la transparence de leur communication en matière de RSE essentielle (Rim et al., 2019). En assurant une

transparence adéquate dans leur communication RSE, les entreprises peuvent renforcer leur engagement auprès des parties prenantes et réduire la controverse entourant leurs activités (Vollero et al., 2018). Leur légitimité peut être renforcée par une sélection stratégique des informations à divulguer et des publics avec lesquels communiquer pour gérer la réputation de l'entreprise (Yang & Ji, 2019).

Dans la majorité des cas, on a pu constater qu'un plus haut niveau de communication RSE est associé à des entreprises controversées (Tetreova et al., 2020). Les entreprises controversées doivent plus communiquer sur leurs engagements RSE (Patten, 2020) de manière pertinente et crédible, pour promouvoir une image responsable et gagner, maintenir ou renforcer leur légitimité (Jeong et Chung, 2023 ; Vollero et al., 2018 ; Tetreova et al., 2020). Les entreprises dont les activités économiques mènent à des effets négatifs sur l'environnement porte une grande attention à la communication d'activités respectueuses de l'environnement (Tetreova et al., 2020). Ces entreprises doivent souvent renforcer la crédibilité de leurs informations par leur contenu, car leur communication est étroitement surveillée. Elles disposent aujourd'hui de divers canaux pour diffuser leurs messages, notamment via les rapports annuels, les sites web, et les réseaux sociaux (Rainatto et al., 2024). Les entreprises dans des secteurs controversés ont une stratégie de communication plutôt informative dans un premier temps via le site internet (Vollero et al., 2018).

Cependant, les entreprises aux antécédents réputationnels négatifs investissent davantage dans leur communication RSE pour compenser leur mauvaise image. Cette exposition accrue les oblige à mettre en avant des initiatives crédibles et bien documentées, bien qu'elles soient aussi plus vulnérables aux critiques, car leurs efforts peuvent être perçus comme des tentatives de redorer leur blason plutôt que comme un réel engagement (Ju et al., 2021; Vollero et al., 2018). En effet, en raison de la nature de leurs activités, les entreprises controversées suscitent un scepticisme accru et font l'objet d'une surveillance rigoureuse de la part du public, qui questionne les véritables motivations derrière leurs initiatives de responsabilité sociétale (Lindgreen, 2012 ; Ju et al., 2021). Pour contrecarrer ces effets, certaines entreprises ayant une performance sociale négative, notamment sur les questions environnementales et de sécurité des produits, utilisent parfois des contributions caritatives pour renforcer leur légitimité malgré leur réputation en demi-teinte (Tao & Ferguson, 2015).

2.5 Les risques de la communication RSE

Selon plusieurs auteurs, certains risques sont à prendre en considération lors d'une communication RSE. Certaines études ont révélé que la communication autour des activités de RSE n'a pas toujours un impact favorable sur les affaires des entreprises (Sen & Battacharya,

2001; Vollero et al., 2018). De plus, une sur-communication en matière de RSE peut même s'avérer préjudiciable (Mohr et al., dans Aron & Chtourou, 2014). Le greenwashing est un risque potentiel tout comme le scepticisme des parties prenantes.

Le **Greenwashing** a été mis en avant par divers auteurs dans la littérature. Il est apparu dans les années 70 avec l'apparition des mouvements écologiques (Bazillier & Vaudray, 2009). C'est un véritable défi pour les entreprises qui veulent communiquer leurs résultats positifs en matière de RSE. Le terme greenwashing peut-être défini comme un « blanchiment écologique d'image ». Il définit les activités de communication d'une entreprise utilisant de manière abusive des arguments écologiques en publicité (Benoit-Moreau et al., 2010). Le greenwashing est « *l'acte de tromper les consommateurs sur les pratiques environnementales d'une entreprise ou sur des avantages environnementaux d'un produit ou service* » (Aggarwal & Kadyan, 2014, p. 2). Greenpeace le définit comme étant « *le fait de tromper les consommateurs sur les pratiques environnementales d'une entreprise ou sur les avantages environnementaux d'un produit ou d'un service* » (cité par Bazillier & Vaudray, 2009, p. 3). Les entreprises dans leur volonté de réussite peuvent amener à embellir la réalité ou manipuler leur image au travers de leur communication (vu qu'elle a une influence directe sur les consommateurs) (Aron & Chtourou, 2014; Vollero et al., 2018).

Le greenwashing ou la communication abusive d'informations en matière de RSE entraîne un **scepticisme** des parties prenantes (Bazillier & Vaudray, 2009, Benoit-Moreau et al., 2010). Une partie d'entre elles ne font pas confiance aux affirmations environnementales mentionnées sur le produit. En contradiction avec d'autres qui veulent que les entreprises communiquent plus d'informations à propos de ces impacts (Vollero et al., 2018). Cela va générer des attentes au sein des parties prenantes qui risquent de ne pas être confirmées dû à la sur-communication (Benoit-Moreau et al., 2010). En effet, les parties prenantes peuvent « punir » les entreprises qui communiquent de trop au sujet de leurs activités RSE (Gomez, 2021).

L'utilisation de sources indépendantes sur la durabilité ou encore l'approbation d'un intervenant extérieur peut contribuer à réduire le scepticisme et le greenwashing des parties prenantes tout en crédibilisant le message communiqué (Vollero et al., 2018; Aggarwal & Kadyan, 2014). Deux solutions peuvent réduire le greenwashing: dire la vérité en utilisant des certifications ou des labels et des données spécifiques dans les messages; et raconter une histoire en communiquant les impacts des activités et la contribution de chaque partie (Aggarwal & Kadyan, 2014 ; Vollero et al., 2018). Les entreprises doivent communiquer de manière claire et compréhensible sur les impacts positifs et aussi négatifs en ne mettant en avant que ce qui est réellement signifiant, cela fait preuve de transparence (Aggarwal & Kadyan, 2014). Le

scepticisme peut être réduit quand l'entreprise reconnaît ses propres motivations et s'engage dans la communication et l'engagement avec ses employés (Gomez, 2021).

Un dernier risque qui est plus récent est le **Greenhushing**. Après des parties prenantes, communiquer sur sa RSE n'a pas que des aspects positifs comme nous avons pu le constater. Certaines entreprises adoptent alors le Greenhushing, qui se traduit par une sous communication à propos de ses activités RSE de façon délibérée (Ettinger et al., 2020).

3. Le web 2.0 et l'essor des réseaux sociaux

Avant de communiquer sur Internet, ces entreprises doivent réfléchir aux canaux de diffusion les plus adaptés pour leurs contenus, tout en ajustant leur stratégie afin d'exploiter efficacement ces différents outils de communication. La prise en compte des différentes attentes des parties prenantes est importante pour ces entreprises afin d'anticiper les informations à communiquer (Krätzig & Warren-Kretzschmar, 2014).

3.1 Le web 2.0

La communication numérique a évolué grâce aux avancées technologiques et à la vitesse accrue d'Internet (Samašonok & Išoraitė, 2023 ; Capriotti, 2016). Le web 2.0², introduit en 2003 par Dougherty et popularisé par O'Reilly, a transformé la communication permettant aux internautes de gérer leurs données (O'Reilly, 2012; Sfetcu, 2014) et de devenir des créateurs de contenu que chacun peut partager et diffuser largement (Poncier, 2011 ; Capriotti, 2016), favorisant interactivité, facilité d'utilisation et collaboration (Lewis, 2006; Song et al., 2018). Dans cet environnement, les entreprises, au même titre que leurs parties prenantes, doivent être présentes en ligne pour partager leurs informations et rester connectées avec leur audience (Acciarini et al., 2021).

3.2 Les médias sociaux

Le web 2.0, grâce à ses technologies de nouvelle génération et aux applications mobiles, a favorisé l'essor des **médias sociaux**, transformant la communication entre entreprises et individus. En facilitant des échanges interactifs bidirectionnels, ces plateformes permettent aux entreprises d'interagir directement avec leur public, renforçant réactivité, connectivité et accessibilité (Vitari et al., 2010; Drahošová & Balco, 2017; Nelson, 2019; Bosetti, 2018). Caractérisés par des outils variés comme les blogs, wikis, réseaux sociaux, plateformes de partage de contenus et le microblogging, les médias sociaux permettent la création et l'échange de contenus générés par les utilisateurs (Kaplan & Haenlein, 2010; Poncier, 2011; Capriotti, 2016). Plus rentables que les canaux traditionnels, ils profitent aux entreprises, aux

² Voir annexe 2_Web 2.0 Map

consommateurs et à la société en améliorant la confiance, l'efficacité et l'accès à de nouveaux publics (D'Andrea et al., 2019; Acciarini et al., 2021; Drahošová & Balco, 2017). En combinant vidéos, audios, images, liens externes dans un seul message, ils influencent les comportements et attitudes des parties prenantes tout en captivant l'attention face à l'abondance de contenus (Geise & Baden, 2015; Brubaker & Wilson, 2018).

3.3 Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux, nés des concepts des années 1950, favorisent l'interaction entre individus, permettant aux utilisateurs de créer des profils, partager des liens et élargir leurs réseaux en découvrant de nouvelles connexions potentielles (Drahošová & Balco, 2017; Rohani & Hock, 2010). Ils ont révolutionné la communication d'entreprise passant à des échanges bidirectionnels interactifs (Vitari et al., 2010; Cortado et Chalmeta, 2016 ; Capriotti, 2016) avec un espace de partage, de promotion et de collaboration, influençant l'intérêt des clients et atteignant un public plus large grâce à la facilité d'accès à l'information (Biloslavo & Trnavčević, 2009; Vitari et al., 2010).

Ils favorisent l'engagement des utilisateurs, renforçant ainsi les relations entre les entreprises et leurs parties prenantes (Ju et al., 2021) tout en se distinguant par leur connectivité, réactivité et le coût réduit de la diffusion de contenu (Drahošová & Balco, 2017; Ju et al., 2021). Malgré le risque de propagation de fausses informations en raison du manque de contrôle sur la diffusion des contenus (Samašonok & Išoraitė, 2023), les entreprises en les intégrant peuvent améliorer leur efficacité communicationnelle, faciliter leur transition vers des pratiques durables et renforcer leur image de marque (Acciarini et al., 2021; Samašonok & Išoraitė, 2023). En 2023, plus de 5 milliards de la population possède un profil sur les réseaux sociaux soit 62,3% avec une croissance sur un an de 5,6%. Le temps moyen passé sur ces plateformes est de 2h23 par jour, en baisse de 5,5% par rapport à 2022 (Demayo, 2024). En Belgique, 9,17 millions de personnes utilisent un réseau social, soit un taux de pénétration de 78,4%. Les utilisateurs belges âgés de 16 ans à 64 ans utilisent activement 5,6 différents réseaux sociaux par mois et y consacre 1h35 par jour (Demayo, 2024). Cependant, l'activité sur les réseaux sociaux est en recul de 3% en Belgique en 2023 (Sacré, 2024).

Les réseaux sociaux préférés des utilisateurs sont Instagram (16,5%), WhatsApp (16,1%) et Facebook (12,8%). En janvier 2024, Facebook reste le leader mondial avec plus de 3 milliards d'utilisateurs, suivi de YouTube (2,5 milliards), Instagram (2 milliards) et LinkedIn (plus de 1 milliard (Demayo, 2024 ; LinkedIn, 2024). On peut aussi retrouver Snapchat, TikTok, X, Pinterest ou encore Facebook messenger et Whatsapp qui sont des services de messagerie instantanée (Demayo, 2024).

En résumé, les réseaux sociaux sont essentiels pour renforcer les liens avec les clients, élargir l'audience et promouvoir leurs initiatives de manière engageante, tout cela en gérant les défis liés à l'information et à leur réputation en ligne.

4. La communication RSE sur les réseaux sociaux

Le web 2.0 a facilité les échanges en ligne et a permis une diffusion rapide et accessible des informations, ce qui rend les messages plus visibles. Internet accélère également les relations publiques en offrant des interactions directes et des retours quasi instantanés des parties prenantes, renforçant l'impact et la réactivité de la communication (Samašonok & Išoraitė, 2023; D'Andrea et al., 2019). Les réseaux sociaux sont devenus essentiels dans la communication RSE des entreprises, car ils permettent de répondre efficacement aux attentes des parties prenantes (Rainatto et al., 2024). Grâce à ces plateformes, les entreprises peuvent diffuser leurs actions RSE de manière ciblée, ajustant leurs messages selon les besoins spécifiques de chacun (les consommateurs, les employés, les fournisseurs, la société civile et même les concurrents) (Vitari et al., 2010 ; Capriotti, 2016).

L'interactivité qu'offrent les réseaux sociaux permet aux entreprises de se rapprocher de leurs parties prenantes et de mieux comprendre leurs attentes. Les parties prenantes doivent être impliquées au travers de dialogues interactifs, ce qui peut non seulement influencer leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise, mais également orienter et transformer l'organisation elle-même (D'Andrea et al., 2019). Cette communication bidirectionnelle favorise un dialogue direct et encourage un engagement accru autour des enjeux de durabilité, contribuant ainsi à la sensibilisation du public (Samašonok & Išoraitė, 2023; Nicholson-Cole, 2005). Une étude de Visibrain souligne l'augmentation marquée de l'intérêt pour les sujets RSE, avec une hausse de 39 %³ des publications entre 2021 et 2022, confirmant l'importance croissante de ces sujets pour les entreprises (The Good, 2023).

Ils jouent un rôle stratégique dans la gestion de l'image de marque, en offrant aux entreprises un espace pour renforcer leur crédibilité en matière de RSE à travers un dialogue ouvert, honnête et transparent avec les parties prenantes (D'Andrea et al., 2019). Pour maximiser cet impact, les entreprises sont encouragées à utiliser les plateformes les plus adaptées à chaque type d'information, améliorant ainsi leur communication et l'efficacité de leurs messages RSE (Ju et al., 2021; Ghermandi et al., 2023). Ils facilitent aussi la mise à jour instantanée des informations, améliorant la réactivité et la capacité des entreprises à ajuster leur communication (Cortado & Chalmers, 2016).

³ Voir annexe 3_Graphique de l'évolution porté à la RSE sur les réseaux sociaux.

Pour finir, les réseaux sociaux possèdent différents formats de contenus – texte, audio, vidéo, images – qui, lorsqu'ils sont visuels, attirent l'attention et renforcent l'impact émotionnel des messages (Drahošová & Balco, 2017; Ju et al., 2021). En utilisant des visuels familiers, les entreprises rendent leurs messages RSE plus accessibles, renforçant ainsi la compréhension de leur engagement (Krätzig & Warren-Kretzschmar, 2014).

4.1 Quels réseaux sociaux ?

La communication RSE via les réseaux sociaux est devenue incontournable pour valoriser les engagements environnementaux et sociétaux des entreprises. Parmi les canaux privilégiés, Twitter reste une référence, mais LinkedIn s'affirme comme un pôle majeur pour diffuser des informations corporate et responsables. Instagram s'oriente vers cette démarche, permettant aux marques de promouvoir leurs initiatives RSE de manière visuelle et engageante. Le succès d'une communication RSE repose sur l'adéquation du réseau social à l'audience cible (So Bang, 2023). De meilleures évaluations RSE augmentent l'engagement des consommateurs, favorisent l'utilisation des contenus, apportent une portée accrue du suivi, et une participation plus active des utilisateurs dans la création et le partage de contenu. (Lee et al. dans Yang et al., 2020).

En 2023, LinkedIn enregistre une croissance de +5 % et Instagram gagnant en popularité, grâce à leur format visuel et court. X perd en influence avec une baisse de -7 %, mais reste utile pour des échanges rapides, tandis que Facebook perd en engagement. Les entreprises privilégient les plateformes adaptées à leur public et à l'impact RSE (Social media Trends 2024, 2024). Les réseaux choisis, Instagram et LinkedIn, se distinguent par leurs cibles et l'impact qu'ils ont dans la diffusion des messages RSE. Une analyse approfondie des quatre réseaux sociaux⁴ mentionnés est essentielle pour comprendre leurs différences et leurs particularités dans le cadre de la communication RSE.

4.2 Spécificités dans les secteurs controversés

Les entreprises controversées doivent aller plus loin que les entreprises non-controversées pour communiquer sur leurs actions RSE. Tandis que ces dernières bénéficient généralement d'une crédibilité par défaut, les entreprises controversées doivent publier des preuves tangibles (chiffres, résultats, témoignages) de leurs engagements de manière régulière pour éviter les accusations de greenwashing (Ju et al., 2021) et démontrer un réel progrès.

Elles peuvent également utiliser les réseaux sociaux pour établir un dialogue direct avec leurs parties prenantes et renforcer la transparence (Jeong & Chung, 2023). Ces entreprises doivent

⁴ Voir annexe 4 _Tableau comparatif des réseaux sociaux

gérer en temps réel plus de critiques et de crises, expliquer leurs initiatives et répondre aux préoccupations publiques pour maintenir leur crédibilité (D'Andrea et al., 2019).

Enfin, elles doivent humaniser leur communication plus que les entreprises classiques, en racontant des histoires ou en mettant en avant des employés ou partenaires locaux, afin de construire une image plus positive et équilibrée (Krätzig & Warren-Kretzschmar, 2014). Ainsi, les réseaux sociaux offrent aux entreprises controversées une plateforme essentielle pour reconstruire leur légitimité, bien plus qu'un simple canal de diffusion d'informations.

4.3 Les risques et les challenges d'une communication RSE sur les réseaux sociaux

La communication de la RSE comporte des risques, notamment le greenwashing et le scepticisme du public, qui sont amplifiés par l'interactivité des réseaux sociaux. Sur ces plateformes, les consommateurs peuvent exprimer facilement leurs plaintes et avis ou commentaires négatifs, ce qui expose davantage l'entreprise à des critiques publiques concernant la sincérité, les motivations et l'impact réel de ses initiatives RSE (Jha & Verma, 2022). Ces critiques peuvent nuire à son image et à sa réputation, affectant la perception générale de la marque (Lindgreen & Swaen, 2010 ; Du et al., 2010). Dans ce contexte, il est crucial pour les entreprises de répondre aux commentaires pour montrer leur réceptivité et leur engagement à résoudre les problèmes soulevés (Cortado & Chalmeta, 2016).

Par ailleurs, les réseaux sociaux placent les entreprises sous pression quant à la protection des données personnelles. Les parties prenantes exigent davantage de transparence dans ce domaine, et il est recommandé que les entreprises évaluent régulièrement les risques associés à la gestion de ces données (Gomez, 2021).

Un des principaux défis de la communication RSE est le manque de ressources et de compétences pour gérer les réseaux sociaux. Cela vient souvent d'une méconnaissance et d'un scepticisme envers ces plateformes. Impliquer les parties prenantes dans la conception des stratégies RSE peut aider à combler ce manque et à réduire le scepticisme envers la communication numérique (Gomez, 2021).

BILAN THÉORIQUE

Cette revue littéraire met en lumière l'importance pour les parties prenantes qu'une entreprise puisse communiquer ses engagements RSE de manière claire et convaincante. Une communication efficace, pertinente et crédible autour de ces engagements peut offrir de nombreux avantages, comme l'amélioration de l'image de l'entreprise et la création d'un avantage concurrentiel. En diffusant des messages authentiques et en accord avec leurs valeurs, les entreprises peuvent également se démarquer de la concurrence. Néanmoins, la réputation d'une entreprise et son secteur influencent la perception de sa communication RSE, les entreprises controversées devant renforcer la crédibilité de leurs messages pour améliorer leur image. Cependant, la communication RSE comporte certains risques, notamment le greenwashing, qui peut susciter le scepticisme des parties prenantes, en particulier des consommateurs. Ce risque survient lorsque des entreprises exploitent des arguments durables de manière abusive ou trompeuse.

Les réseaux sociaux, tels qu'Instagram et LinkedIn, se révèlent être des outils de choix pour diffuser ces engagements RSE. En favorisant un dialogue interactif et bidirectionnel, ils permettent aux entreprises de renforcer leur relation avec les parties prenantes et de susciter une meilleure implication de leur part. Les réseaux sociaux offrent une portée et une crédibilité accrues par rapport aux canaux traditionnels, ce qui est particulièrement important pour les industries controversées à réputation fragile. Il est donc essentiel de choisir soigneusement les messages et les outils de communication pour faire connaître ses engagements.

La partie théorique de ce mémoire met en avant des critères-clés pour qu'une entreprise optimise sa communication en matière de RSE. Les entreprises dites controversées ont l'opportunité d'améliorer leur communication RSE en utilisant les réseaux sociaux de manière stratégique. Leur approche s'appuie sur des principes généraux et adaptés à ce type de communication.

La partie pratique se concentre sur le secteur automobile, avec une analyse approfondie de la communication RSE sur les réseaux sociaux des marques phares de trois grands groupes automobiles européens : Peugeot (Stellantis), Renault (Renault groupe) et Volkswagen (Volkswagen group). Ces marques ont été choisies pour leur position stratégique en Europe et leurs engagements en matière RSE. Leur comparaison permet d'analyser différentes stratégies de communication RSE dans un secteur compétitif et en transition. Cette analyse, complétée par les avis d'experts et d'employés du secteur, permettra de formuler des recommandations concrètes. Ces propositions auront pour objectif de renforcer leur communication et de différencier leur image de celle des entreprises controversées.

PARTIE II : Partie pratique

1. Méthodologie

La communication RSE évolue constamment, en particulier avec les changements dans l'utilisation des réseaux sociaux. Il est crucial d'examiner les meilleures approches pour communiquer efficacement, en mettant l'accent sur le secteur automobile, souvent perçu comme controversé par certains auteurs.

1.1 Choix du secteur

Le secteur de l'automobile, représentant environ 3% du PIB mondial (« Global Automotive Industry Market », s.d), joue un rôle central dans l'économie, mais reste confronté à des critiques liées à ses impacts environnementaux et sociaux, notamment les émissions de CO₂ et la pollution. Néanmoins, ce secteur est en pleine transition avec l'apparition de solutions plus durables, cherchant à améliorer son empreinte écologique et regagner la confiance des parties prenantes. Il tente de se distancer de cette image négative grâce à ses engagements RSE, notamment en matière d'initiatives environnementales. Les réseaux sociaux représentent une opportunité-clé pour ces entreprises dans ce secteur pour valoriser leurs engagements RSE.

1.2 Problématique

Il devient alors pertinent de se demander comment ce secteur peut sortir de cette image négative, en améliorant sa communication via les réseaux sociaux, selon les critères définis dans la partie théorique et des entretiens avec des experts. Une question de recherche se pose alors :

Comment améliorer la communication RSE du secteur automobile sur les réseaux sociaux ?

Sur base de la question de recherche, quelques sous-questions ont été soulevées :

- Comment communiquent-elles sur leurs engagement RSE?
- Les réseaux sociaux doivent-ils être utilisés pour communiquer sa RSE ? Lesquels ?
- Quels contenus communiquer sur les réseaux sociaux ?
Avec quel fond, quelle forme?
- Comment les entreprises sujettes aux controverses doivent-elle adapter leur communication RSE pour maintenir leurs engagements ?

1.3 Étude des cas Volkswagen, Peugeot et Renault

Pour tenter de répondre à ces questions et de faire les meilleures recommandations possible dans le but d'avoir une communication RSE sur les réseaux sociaux la plus efficace et crédible possible pour ces trois marques, il est important d'analyser le secteur et ces outils de communications. L'étude débutera par une analyse du secteur de l'industrie automobile ; les

principaux acteurs du marché, les challenges RSE de ce secteur, et une présentation des trois concurrents sélectionnés et de leurs stratégies RSE. Ensuite, une analyse des outils de communication utilisés par les marques phares. Pour cela, les publications des marques sur Instagram et LinkedIn vont être examinées sur une période allant du 1^{er} janvier 2024 au 31 octobre 2024, en mettant en avant les types et la forme des contenus, mais aussi l'engagement qu'elles suscitent auprès des consommateurs. Instagram et LinkedIn sont sélectionnés car ils permettent de toucher à la fois un large public visuel et engagé et des professionnels intéressés par des initiatives responsables et durables.

Deux études qualitatives vont être menées pour approfondir notre analyse et nos connaissances sur la communication au sein du secteur automobile. Ces études vont nous permettre d'analyser sous différents angles la communication sur ces deux réseaux sociaux pour comprendre les similitudes ou les différences liées aux messages communiqués sur ces réseaux sociaux.

1.4 Étude qualitative

L'approche choisie pour la collecte de données est qualitative, ciblant des experts et des membres du secteur automobile. D'après Aspers et Corte (2019), l'approche qualitative se définit comme ceci : « *La recherche qualitative est un processus itératif qui permet d'améliorer la compréhension de la communauté scientifique en apportant de nouvelles informations significatives résultant d'un rapprochement avec le phénomène étudié* » (p. 1). Les répondants donnent des réponses avec leurs propres mots car les thèmes abordés sont généraux et les réponses sont ouvertes. Leurs points de vue personnels et leurs expériences sont prédominants dans cette recherche (Boutin, 2018).

1.4.1 Entretiens individuels

La première partie de cette étude qualitative s'articule autour d'entretiens semi-directif avec des employés qui travaillent dans l'un des groupes de l'étude de cas et qui sont responsables du marketing et/ou de la communication durable sur les réseaux sociaux. Ces interviews permettent de comprendre la stratégie de communication RSE mise en place par les trois groupes automobiles sur les réseaux sociaux et de pouvoir par la suite leurs donner des recommandations ciblées grâce à l'avis des experts et de l'analyse des publications sur les réseaux sociaux. Un guide d'entretien⁵ a été réalisé, celui-ci se compose de questions orientées sur la RSE, la communication RSE et la communication RSE sur les réseaux sociaux.

La deuxième partie de cette étude qualitative s'articule autour entretiens individuels semi-directifs avec des experts en digital marketing, RSE et réseaux sociaux. L'entretien individuel

⁵ Voir annexe 5_Guide d'entretien d'employés du secteur automobile

recueille le point de vue personnel et l'expérience de l'interviewé, permettant une compréhension approfondie et unique du sujet (Baribeau & Royer, 2013). Ces différents experts apportent une diversité d'informations grâce à leurs expertises. Ces experts ont été contactés via des recherches internet et sur LinkedIn. Pour ces interviews, un guide d'entretien⁶ a été rédigé pour structurer les interviews. Il permet de diriger l'interview grâce à des questions préalablement rédigées pour orienter la discussion sans pour autant rester fixé sur les questions préétablies, on suit les thèmes en laissant de la liberté de pouvoir s'exprimer plus en détails sur un sujet particulier, une série de relances permettent de récolter les informations nécessaires (Pin, 2023). Les interviews se sont articulées autour de 4 thèmes généraux : la communication RSE, les réseaux sociaux, la communication RSE au travers des réseaux sociaux et la communication RSE sur les réseaux sociaux de l'industrie automobile. Une analyse des données, à l'aide d'une matrice d'analyse d'étude qualitative⁷, a été réalisée sur base des enregistrements et des retranscriptions⁸ des interviews. En demandant, le consentement des experts pour enregistrer les entretiens, en veillant à respecter leurs droits (Boutin, 2018).

2. Le secteur de l'industrie automobile

Le cas pratique portant sur l'industrie automobile, il est essentiel de situer ce secteur dans un contexte global et belge. Pour cela, nous examinerons quelques chiffres-clés du marché, les principaux défis du secteur, ainsi que les acteurs majeurs. L'industrie automobile européenne occupe une place cruciale dans l'économie, étant un véritable moteur d'innovation avec des investissements significatifs dans la recherche et développement. En parallèle, les entreprises adoptent des politiques de RSE pour affirmer leur engagement en faveur de la durabilité.

2.1 Le secteur

Les activités liées à l'automobile regroupent l'ensemble des activités liées à la vie des véhicules, c'est-à-dire, de leurs sorties de l'usine jusqu'à leurs recyclages. Ce secteur se divise en 3 sous-catégories ; le constructeur (Peugeot, Alpine, ...), l'équipementier (Michelin, ...) et les sous-traitants (« Comprendre la branche des services de l'automobile », s. d). Cette industrie est associée à la production, à la vente en gros et au détail et à l'entretien de véhicules automobiles. Il existe une segmentation lié au type de véhicule qu'on peut vendre, en Europe, composé de plusieurs segments⁹ différents (Pilven, 2022).

Marché mondial

⁶ Voir annexe 6_Guide d'entretien des experts

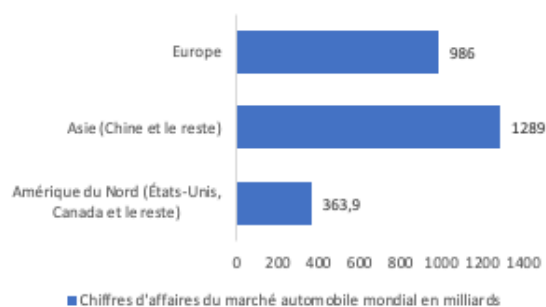
⁷ Voir annexe 9_Matrice d'analyse étude qualitative experts

⁸ Voir annexe 7 et 8_Retranscriptions interviews des employés/ experts

⁹ Voir annexe 10_Description des segments automobiles sur le marché européen.

Les principaux constructeurs automobiles sont situés aux États-Unis, en Europe et en Chine.

Le 1^{er} trimestre 2024 montre une croissance de 3,9% du chiffre d'affaires global soit 493 milliards d'euros des 16 principaux constructeurs automobiles (de La Morandière, 2024). Le marché mondial en 2023 est divisé en trois grands piliers, chacun contribuant de manière significative à l'économie global de ce



secteur. En 2023, le marché automobile mondial repose sur trois grandes régions. L'Asie, particulièrement la Chine, culmine avec 33 % de la production mondiale, plus de 50 millions de véhicules vendus et une position de premier exportateur mondial (Berruyer, 2024 ; Gaudiaut, 2024). L'Amérique du Nord, bien qu'importante, produit 15 % des véhicules et en vend 17 millions (Infos marchés, 2024). L'Union Européenne, compétitive à l'export, fabrique 16 % des véhicules, en vend 12 millions et se distingue avec l'Allemagne, leader avec 20 à 25% de la production européenne (Team France Export, 2024 ; Buigues & Lacoste, 2024).

Un autre point est que le secteur de l'automobile est le plus grand investisseur privé en **Recherche et Développement** dans l'union Européenne avec 59 milliards d'euros d'investissement devant les États-Unis (22 milliards d'euros) et la Chine (14 milliards d'euros) (Buigues & Lacoste, 2024). Cette industrie automobile met un point d'honneur à **être responsable** que ce soit sur le plan social, économique et environnemental (Drive sustainability, 2024). L'analyse précise du marché automobile Belge¹⁰ se trouve en annexe avec les différentes parts de marché des marques, les différents consommateurs et les leaders du marché. Bien que ce secteur ait traversé plusieurs scandales, les chiffres restent en croissance, et il fait face à de nombreux défis pour répondre aux attentes de ses parties prenantes.

2.2 Les challenges RSE

Face aux enjeux environnementaux et sociaux, l'industrie automobile se retrouve au cœur d'une transformation, où la responsabilité sociétale des entreprises devient une priorité incontournable. Il est essentiel pour eux de construire un nouveau business model en étant le

¹⁰ Voir annexe 11_Analyse du marché automobile belge

plus transparent possible dans le cycle de vie de leurs véhicules mais pas seulement (Sovacool & Axsen, 2018). L'empreinte carbone, la gestion des ressources rares, la sécurité et l'accessibilité des véhicules, ainsi que les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement, sont des défis de taille pour les constructeurs. Les acteurs de l'automobile redéfinissent leur modèle par l'innovation, la durabilité et l'engagement social en répondant aux attentes des consommateurs, des communautés locales et des régulateurs (Cioca et al., 2019). Cette démarche s'inscrit dans un objectif commun : construire une mobilité plus respectueuse des personnes et de la planète. Ce secteur évolue en adoptant une logique d'écosystème où l'automobile n'est plus l'unique symbole de la mobilité faisant désormais partie des projets de villes intelligentes et d'énergie propres (Mondial Tech, s. d.). Ces nombreux défis exigent une prise de conscience rapide et le déploiement d'actions concrètes. Cependant, la mise en place des stratégies RSE reste challengeant dû à la complexité de la chaîne de valeur, elle prend du temps, coûte très cher, et l'industrie fait face à une grande concurrence (Ramasamy, dans Lin, 2023). Cette industrie fait face à des défis en matière de RSE en raison de la complexité de sa chaîne d'approvisionnement, qui implique de nombreux acteurs aux intérêts et priorités variés (Sarkis & Zhu, dans Lin, 2023).

Les gouvernements et les organismes de réglementation jouent également un rôle important dans la promotion de la RSE dans l'industrie, par l'introduction de réglementations environnementales et de normes de travail ce qui rajoute un défi aux entreprises du aux nouvelles réglementations qui peuvent être mise en place (Ramasamy, dans Lin, 2023).

Face aux exigences réglementaires accrues, les constructeurs automobiles misent sur les véhicules de nouvelle génération. Néanmoins, ces véhicules sont généralement plus chers que les véhicules traditionnels, ce qui peut limiter leur adoption par les consommateurs (Klinge Jacobsen & Møller Andersen, 2019).

Pour réduire l'empreinte carbone des batteries, les constructeurs automobiles réévaluent toute la chaîne de valeur, du sourcing des matières premières au transport des produits finis. Le recyclage du lithium et du cobalt pourrait réduire les émissions de CO₂ de 70 %. Les batteries peuvent être réutilisées pour le stockage d'énergie. L'Europe soutient cette évolution avec des réglementations sur le cycle de vie des batteries, encourageant les investissements dans le recyclage. Toutefois, la dépendance de l'Europe envers l'Asie reste un défi (Bischoffe-Cluzel et al., 2024). Le règlement européen sur les batteries établit un cadre strict, incluant des 2027 le Passeport Batterie (Zhang, 2024).

Les évolutions technologiques et les attentes des consommateurs poussent l'industrie automobile vers des modèles axés sur l'utilisation. Leetrofit¹¹ des véhicules existants devient crucial pour valoriser les véhicules et assurer la durabilité, nécessitant des processus industriels adaptés et une personnalisation continue.

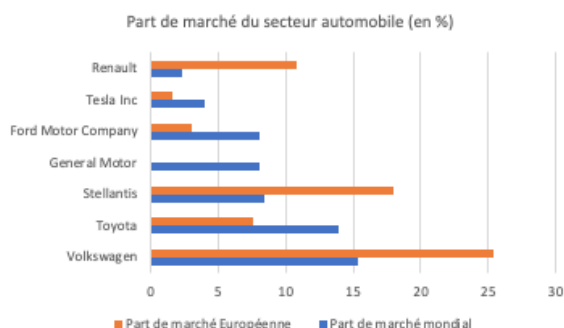
Pour finir, un gros défi de l'industrie automobile réside dans la turbulence environnementale : évolutions technologiques, nouvelles réglementations, et évolutions des préférences des consommateurs. Pour rester compétitifs, les constructeurs doivent s'adapter en développant des stratégies de contingence, diversifier leurs chaînes d'approvisionnement et collaborer avec des partenaires. La stabilité politique et la coopération internationale jouent un rôle-clé en établissant des normes de durabilité et en soutenant des chaînes d'approvisionnement résilientes et responsables (Lin, 2023).

2.3 Les acteurs du secteur

L'analyse du marché mondial¹² se dispute entre 16 constructeurs automobiles au 1^{er} trimestre de 2024, cette analyse a révélé les trois principaux acteurs qui se disputent le marché : Volkswagen (15.31%), Toyota (13.94%) et Stellantis (8.46%) (de La Morandière, 2024).

Les trois constructeurs automobiles américains sont bien présents dans le marché mondial avec General Motors (8.10%) suivi de Ford Motor Company (8.06%) et de Tesla Inc. (4.01%) (2024). Sur le marché Européen¹³, en mai 2024, les principaux acteurs qui se disputent le marché européen sont Volkswagen (25,4%), Stellantis (18%) et Renault (9,2%) (New car registrations, 2024). Ces données proviennent du rapport de l'association des constructeurs européens automobiles (ACEA) qui représente l'industrie automobile Européenne. Elle permet également « d'aider les Européens à accéder à des solutions de transports abordables qui sont vertes et propres ; intelligentes et efficaces ; sûres et fiables » (About ACEA, 2024).

Une analyse des segments et des concurrents a permis de sélectionner les trois principaux acteurs du marché Européen¹⁴ : le groupe Volkswagen, le groupe Stellantis et le groupe Renault. Ces groupes dominent le marché européen et sont également des concurrents majeurs en Belgique, selon le public ciblé. En



¹¹ Permet de convertir un véhicule thermique en véhicule électrique

¹² Voir annexe 12_Tableau du marché mondial et européen de l'automobile (colonne 3)

¹³ Voir annexe 12_Tableau du marché mondial et européen de l'automobile (colonne 4)

¹⁴ Voir annexe 12_Tableau du marché mondial et européen de l'automobile

plus de leurs ventes, ils sont engagés en responsabilité sociétale, comme le montre leur classement par sustainalytics¹⁵ (Top-Rated company, s. d). Ils possèdent chacun un score Ecovadis, une certification basée sur 21 critères de durabilité dans quatre domaines : environnement, social, éthique et achats responsables, révisés chaque année (Ecovadis, 2024). Le groupe Stellantis, par exemple, a lancé l’initiative Accelerate pour collaborer avec Ecovadis et d’autres groupes afin de décarboner la chaîne d’approvisionnement et promouvoir une mobilité durable (Ecovadis, 2024). Une comparaison de leurs marques phares¹⁶ est présentée en annexe, suivie d’une description de leurs actions RSE majeures, avec une ligne du temps des responsabilités et irresponsabilités¹⁷.

3.1.2 Groupe Volkswagen¹⁸

Le groupe Volkswagen, fondé en 1937 à Wolfsburg, est dirigé par Oliver Blume depuis 2022. Il est l’un des leaders mondiaux de l’automobile, avec un chiffre d’affaires supérieur à 75 milliards d’euros et une part de marché mondiale de 15,31 %. Il regroupe neuf marques et propose une large gamme de véhicules pour différents segments de marché, avec 114 sites de production et plus de 684 000 employés dans 153 pays. La Volkswagen Golf, lancée en 1975, est son modèle le plus vendu avec plus de 35 millions d’unités écoulées. Le groupe adhère à sept valeurs fondamentales : responsabilité, honnêteté, bravoure, diversité, fierté, solidarité et fiabilité. Son succès repose sur une solide base financière, des investissements en R&D, un engagement en mobilité durable et une forte notoriété internationale. Volkswagen est également reconnu comme un employeur de qualité et soutient sa position dominante grâce à une présence digitale marquée, notamment à travers son site web et ses réseaux sociaux¹⁹.

Démarches RSE du groupe Volkswagen²⁰

Volkswagen intensifie ses efforts en matière de responsabilité sociale et environnementale, avec des initiatives axées sur la durabilité dans les domaines sociaux, environnementaux et économiques. Sa stratégie « Together-Strategy 2025 » vise à redéfinir la mobilité d’ici 2030, tandis que « regenerate+ » promeut une mobilité respectueuse de l’environnement et de la société. Le groupe prévoit d’être neutre en carbone d’ici 2050, de favoriser l’économie circulaire, et d’intégrer 40 % de matériaux recyclés dans ses productions d’ici 2040. Sur le plan social, Volkswagen encourage la diversité, investit dans des projets éducatifs et culturels, et

¹⁵ Liste de Sustainalytics des entreprises ayant les meilleurs scores d’évaluation des risques ESG

¹⁶ Voir annexe 13_Tableau comparatif des trois marques

¹⁷ Voir annexe 15, 18 et 21

¹⁸ Voir annexe 14_Description détaillée du groupe Volkswagen et des démarches RSE

¹⁹ Voir annexe 15_Analyse des réseaux sociaux du groupe Volkswagen

²⁰ Voir annexe 16_Événements marquants en termes de responsabilité et irresponsabilité du groupe Volkswagen

priorise la sécurité au travail. Économiquement, le groupe se concentre sur la mobilité durable et participe à la Value Balancing Alliance pour standardiser les impacts sociaux et environnementaux. (Sustainability strategy, 2024).

3.1.2 Groupe Stellantis²¹

Stellantis, un groupe automobile multinational né de la fusion entre PSA et Fiat Chrysler Automobiles en janvier 2021, est basé aux Pays-Bas. Avec un chiffre d'affaires de 41 milliards d'euros au premier trimestre 2024 (8,46 % de part de marché mondial), il est le deuxième constructeur automobile en Europe, avec 17,4 % de parts de marché. Stellantis possède 14 marques automobiles et deux marques dédiées à la mobilité, lui permettant de couvrir divers segments pour promouvoir la liberté de mouvement. La Peugeot 208 est l'un de ses modèles les plus vendus en Europe, grâce à ses versions thermiques et électriques adaptées aux enjeux de mobilité durable. Avec une forte présence dans plus de 160 pays, Stellantis se distingue par sa diversité culturelle et son engagement en faveur de la mobilité de demain, résumés dans son slogan : « Fort de notre diversité, nous façonnons la mobilité de demain. ». Le groupe Stellantis est présent sur divers réseaux sociaux²², de plus, le rapport RSE (Stellantis, 2024) est communiqué sur le site général du groupe.

Démarche RSE du groupe Stellantis²³

Stellantis se transforme pour devenir un acteur technologique en mobilité durable avec son plan "Dare Forward 2030", visant la neutralité carbone d'ici 2038. Son rapport RSE 2023 met en avant des actions concrètes pour réduire l'empreinte carbone, promouvoir l'économie circulaire, protéger la biodiversité, et gérer durablement les ressources. Socialement, le groupe soutient les communautés via des projets éducatifs, de santé et de bénévolat, tandis que, sur le plan économique, il impose des normes sociales et environnementales strictes à ses fournisseurs, vérifiées par des audits certifiés (Stellantis, 2024).

3.1.2 Groupe Renault²⁴

Le groupe Renault, fondé en 1898 par les frères Renault, est présent dans 134 pays et possède 4 marques : Renault, Dacia, Alpine, et Mobilize. En 1999, Renault devient actionnaire majoritaire de Dacia et forme une alliance avec Nissan, renforcée par Mitsubishi en 2016 pour développer les véhicules électriques. En 2021, Renault lance son plan stratégique "Renaulution" pour sa transformation. Le groupe génère un chiffre d'affaires de 11,7 milliards d'euros au premier trimestre 2024, représentant 10,8% de la part de marché européenne. Sa raison d'être

²¹ Voir annexe 17_Description détaillée du groupe Stellantis et des démarches RSE

²² Voir annexe 18_Analyse des réseaux sociaux du groupe Stellantis

²³ Voir annexe 19_Événements marquants en termes de responsabilité et irresponsabilité du groupe Stellantis

²⁴ Voir annexe 20_Description détaillée du groupe Renault et des démarches RSE

repose sur l'innovation et la mobilité durable, guidant ses valeurs et son engagement en responsabilité sociale et environnementale (Renault Group, 2024). Renault groupe est présent sur divers réseaux²⁵ qu'on retrouve sur le site web du groupe.

Démarche RSE du groupe Renault²⁶

La "Raison d'Être" de Renault oriente sa stratégie RSE autour de trois axes : neutralité carbone, sécurité et inclusion. Avec son plan "Renaultion", Renault traverse trois phases pour renforcer compétitivité et innovation. Environnementalement, le groupe se concentre sur l'éco-conception, l'utilisation de matériaux recyclés, et vise la neutralité carbone dans ses sites industriels. Socialement, Renault promeut la sécurité et l'inclusion, investissant dans la formation et le soutien communautaire. Économiquement, le groupe privilégie une chaîne d'approvisionnement localisée et un modèle d'économie circulaire, illustré par son site Refactory pour la réparation et le recyclage (Renault Group, 2024).

3. La communication RSE de l'industrie automobile

La Responsabilité Sociétale des Entreprises dans le secteur automobile joue un rôle stratégique pour restaurer et renforcer l'image de durabilité des entreprises. En intégrant la RSE dans leur communication et en rendant leurs initiatives plus accessibles, les entreprises parviennent à élargir leur audience et à améliorer leur image (Kushwaha et Sharma, 2016). Les rapports de durabilité constituent un moyen de démontrer leur engagement envers des pratiques responsables et aident à éviter les risques de greenwashing grâce à des communications transparentes et à des actions concrètes (Correa-Garcia et al., 2018; Kilian et Hennigs, 2014 ; Quelle est la stratégie RSE dans le secteur automobile ?, 2024).

La communication digitale est cruciale pour établir et maintenir la confiance avec les parties prenantes, facilitant l'adoption de nouvelles pratiques. Les entreprises automobiles utilisent les technologies digitales pour partager des informations qui renforcent la transparence et l'engagement des parties prenantes (Samson et al., 2014). Enfin, les interactions sur les réseaux sociaux augmentent la crédibilité des messages RSE, en connectant les valeurs de l'entreprise à un public pertinent (Kanger et al., 2019).

Les marques automobiles utilisent différents outils de communication, en externe, elles utilisent leur site web et leurs réseaux sociaux et en interne, via des portails de messagerie selon l'interview de Benjamin Sekkai (Annexe 7). Le site internet des marques met en avant les

²⁵ Voir annexe 21_Analyse des réseaux sociaux du groupe Renault

²⁶ Voir annexe 22_Événements marquants en termes de responsabilité et irresponsabilité du groupe Renault

différents réseaux sociaux utilisé par la marque et les principaux engagements RSE pratiqués par celle-ci.

3.1 Outils de communication

Chacun des groupes automobiles utilise différents outils pour communiquer ses engagements RSE aux parties prenantes. Ils utilisent principalement leur site internet et leurs réseaux sociaux qui vont être analysés.

3.1.1 Site Internet

Les groupes partagent au travers de leur site internet leurs engagements RSE grâce à une page dédiée. Sur le site internet de Stellantis²⁷ dans le menu déroulant se trouve une page nommée « Responsabilité » qui renvoie aux divers engagements du groupe. En ce qui concerne le groupe Volkswagen, dans leur menu déroulant se trouve une section « Sustainability »²⁸ se divisant en 4 catégories renvoyant chacune à différentes sections spécifiques. Sur le menu d'accueil du groupe Renault²⁹, on peut trouver une section s'appelant « Responsabilité » se divisant en 6 catégories.

3.1.2 Les réseaux sociaux

La partie littéraire a mis en avant que les réseaux sociaux les plus utilisés pour communiquer sa RSE sont LinkedIn et Facebook. Cependant, Instagram prend une marge de plus en plus élevée dans cette communication. Le réseau social Instagram est le 4^{ème} réseau social le plus utilisé dans le monde avec 2 milliards d'utilisateurs actifs en Janvier 2024. LinkedIn compte plus de 210 millions d'utilisateurs dans plus de 200 pays du monde (Eugene, 2024).

Les différents groupes communiquent leur RSE via divers réseaux sociaux. Cependant, les groupes ne possèdent pas de compte sur Instagram. Ce sont les comptes globaux de leurs marques phares qui vont être analysés car ce sont eux qui communiquent les engagements RSE. Malgré la présence de compte des groupes sur LinkedIn, pour permettre une analyse comparative, ce sont aussi les comptes globaux des marques phares qui vont être analysés sur LinkedIn. Les différentes publications et données publiées des trois marques vont être collectées et analysées sous différents angles. Une comparaison des trois marques sur une période allant du 1^{er} janvier au 31 octobre 2024 inclus va être réalisée pour nous permettre une analyse détaillée. Cependant, chaque groupe possède une chaîne YouTube qui communique sur

²⁷ Voir annexe 23_Site internet du groupe Stellantis : page dédié à la responsabilité

²⁸ Voir annexe 24_Site internet du groupe Volkswagen : page dédié à la sustainability

²⁹ Voir annexe 25_Site internet du groupe de Renault : page dédié à la responsabilité

quelques engagements RSE mais chaque marque possède son compte propre. Les chaînes YouTube et Facebook³⁰ vont être décrites en annexes.

Analyse de la communication RSE des marques Volkswagen, Peugeot et Renault

*Instagram*³¹

Dans cette partie nous avons analysé la page officielle des marques Volkswagen (10,7 millions d'abonnés) et Peugeot (1 million d'abonnés). Pour permettre une analyse comparative efficace, l'analyse a été faite sur la page Instagram de la marque Renault Belux (10000 abonnés). L'analyse repose sur les critères de contenu, de forme et d'engagement des publications. Les publications sont classées par catégorie pour comprendre leur répartition. L'engagement est mesuré par les « J'aime », commentaires et partages. L'analyse des formats permet d'identifier les types de publications les plus utilisés. Une analyse de 437 publications pour Volkswagen, 262 publications pour Renault et 197 publications pour Peugeot a été réalisée. Les publications ont été divisées en 3-4 catégories ; la RSE, les publications en rapport avec les responsabilités de la marque (électrification mais avec des mentions sur les émissions ou des spécificités comme le recyclage de matériaux, partenariats, sécurité) ; RSE seulement sur le CO₂ (uniquement pour la marque Volkswagen) ; Présentation : présentation des modèles de véhicules (design et fonctionnalités) ; Événements : publications sur les événements automobiles ou fêtes spéciales.

Entre le 1 janvier et le 31 octobre 2024, Volkswagen a publié 38% de contenu sur les modèles et 24% sur la RSE. Les événements ont généré le plus de likes et de partages, tandis que les présentations ont eu le plus de commentaires. Les vidéos représentaient 60% des publications d'événements et 84% des RSE, tandis que 61% des présentations étaient des photos. Renault a publié 40% de contenu sur les modèles et 33% sur la RSE, avec les événements générant le plus de likes et les présentations les plus de commentaires. Les vidéos dominaient les présentations (61%) et les événements (60%), tandis que la RSE utilisait 63% de photos. Peugeot a partagé 43% de contenu de présentation et 22% de RSE, avec les présentations obtenant le plus de likes et la RSE le plus de commentaires et de partages. Les vidéos représentaient 84% des publications RSE et 60% des événements. En conclusion, la

Analyse des marques sur Instagram			
	Volkswagen (10,8 millions d'abonnés)	Renault (10000 abonnés)	Peugeot (1 million d'abonné)
Total des publications	437	262	197
Catégories des publications (%)			
Présentation des modèles	38%	40%	43%
RSE	24%	33%	22%
RSE (CO ₂)	18%	/	/
Événements	20%	27%	35%
Meilleur engagement par type de publications			
Likes	Événements	Événements	Présentation
Commentaires	Présentation	Présentation	RSE
Partages	Présentation	Présentation	RSE
Meilleurs formats par type de publications			
Photos	Présentation (54%)	RSE (54%)	Présentation (47%)
Vidéos	Événements (60%)	Présentation (61%)	RSE (84%)

³⁰ Voir annexe 26_Analyse des chaînes YouTube et comptes Facebook

³¹ Voir annexe 27_Analyse complète de la communication RSE des trois marques sur Instagram

présentation des modèles est le contenu privilégié sur Instagram et celui qui amène le meilleur taux d'engagement en commentaires et partages chez Volkswagen et Renault, en likes chez Peugeot. Pour les publications RSE, Peugeot et Renault utilisent la vidéo alors que Volkswagen reste sur des photos.

LinkedIn³²

Malgré que les groupes possèdent chacun une page LinkedIn, pour rester dans le même cadre d'analyse, nous avons analysé la page officielle des marques Volkswagen (408704 abonnés), Renault (604000 abonnés) et Peugeot (250000 abonnés). L'analyse repose sur les critères de contenu, de forme et d'engagement des publications. Les publications sont classées par catégorie pour comprendre leur répartition. L'engagement est mesuré par les réactions, commentaires et republications. L'analyse des formats permet d'identifier les types de publications les plus utilisés. Une analyse de 354 publications pour Volkswagen, 265 publications pour Renault et 110 publications pour Peugeot a été réalisée. Les publications ont été divisées avec les mêmes catégories que précédemment en ajoutant des publications sur les résultats. A la différence des publications sur Instagram, les publications LinkedIn nous donnent beaucoup plus de détails quand ils parlent de leur RSE en termes d'électrification, des émissions de CO2, des matériaux recyclables, de la sécurité, de l'inclusion et la diversité.

Cette analyse met en avant plusieurs types de contenu: Volkswagen privilégie les événements (34%), Renault se focalise sur la RSE (41%), et Peugeot valorise la présentation des véhicules (39%). Les publications parlant de la présentation

des véhicules et les événements génèrent le plus d'engagement pour l'ensemble des marques. Renault se distingue par une communication multilingue (anglaise et française), favorisant une segmentation et une adaptation plus précises. En matière de formats, Volkswagen et Renault

Analyse des marques sur LinkedIn			
	Volkswagen (408704 abonnés)	Renault (604000 abonnés)	Peugeot (250000)
Total des publications	354	265	110
Catégories des publications (%)			
Présentation des modèles	26%	31%	39%
RSE	31%	41%	36%
Événements	34%	26%	23%
Résultats	1%	3%	2%
Meilleur engagement par type de publications			
Réactions	Présentation	Présentation (en)	Présentation
Commentaires	Événements	Événements (en)	Présentation
Republications	Événements	Événements (en)	Présentation
Meilleurs formats par type de publications			
Photos	RSE (68%)	Événements (75% en/ 55% fr)	Présentation (51%)
Vidéos	Présentation (42%)	RSE (60% en/ 52% fr)	Événements (72%)

privilégient les photos (69% ; 66%), tandis que Peugeot mise largement sur les vidéos, notamment pour les contenus RSE (65%) et événementiels (72%). Enfin, Volkswagen et Peugeot adoptent une stratégie proactive d'interaction avec leur audience via des questions (70 ; 12), alors que Renault privilégie une approche informative et descendante, sollicitant peu son public. En conclusion, les publications se partagent les différentes catégories mais ce sont les événements et les présentations qui ont les meilleurs taux d'engagements. Pour Renault, nous

³² Voir annexe 28_Analyse complète de la communication RSE des trois marques sur LinkedIn

constatons que les publications en anglais sont celles qui engagent le plus. Les photos sont privilégiés par Renault et Volkswagen alors que Peugeot utilise plus les vidéos.

4. Étude qualitative

Dans le cadre de l'étude de cas, il était essentiel de rencontrer des employés du secteur et des experts spécialisés en RSE, marketing digital et en communication digitale mais aussi des experts dans l'industrie automobile comme des journalistes spécialisés dans l'automobile. Tous les entretiens ont été réalisés par visioconférence sur Teams aux dates indiquées ci-dessus.

NOM	Christine Senterre	Catherine Vandepopeliere	Nicolas Meunier	Pauline Van Hijfte	Sébastien Vanhouche	Marie Schyns	Noa Lambert	Silvia Randon	Benjamin Sekkai	Séverine Demeuldre	Anais Baumgarten	Nicolas Lambert
FONCTION	Consultant QSE et coordinatrice RSE chez Cplus	Chef de la communication sustainability chez D'teren	Journaliste automobile chez Challenge	Consultant en développement et stratégie durable	Journaliste automobile indépendant pour vroom	Digital stratège pour DJM, une agence de marketing	Responsable communication chez Tapio	Fondatrice et présidente de la Team Durable - Agence en stratégie marketing digital et développement durable	CMO chez Stellantis	Digital et social media manager chez Stellantis	Fondatrice du podcast SlowMarketing qui a comme objectif un marketing responsable, inclusif et engagé	Expert dans la rencontre des problèmes de marketing et du développement durable Professeur marketing à la LSM Ancien directeur de FairTrade Belgium Anime un groupe pour l'association belge du marketing
THÈMES	RSE	Communication RSE Automobile	Journaliste Automobile	RSE	Communication Automobile	Digital marketing	Communication RSE	RSE	Marketing Automobile	Digital marketing et social media Automobile	Digital marketing et RSE marketing	RSE Marketing
DATE	4 décembre 2024	5 décembre 2024	6 décembre 2024	6 décembre 2024	10 décembre 2024	10 décembre 2024	10 décembre 2024	11 décembre 2024	12 décembre 2024	12 décembre 2024	13 décembre 2024	16 décembre 2024

Lors de ces entretiens des publications RSE de chaque marque publiées sur Instagram et LinkedIn vont être présentées. Ces posts ont été choisis pour mettre en avant les différences dans leurs publications. Comme dit précédemment, ces entretiens s'articuleront autour de 4 axes : la communication RSE, la communication RSE sur les réseaux sociaux, la communication RSE des marques automobiles et des recommandations. Le guide d'entretien³³, les publications sélectionnées³⁴, les retranscriptions³⁵ et la matrice d'analyse³⁶ se trouvent en annexes.

4.1 Avis des employés

Il était important d'interroger des personnes du secteur de l'automobile pour comprendre comment ils communiquent de manière générale sur leurs réseaux sociaux mais aussi en termes de RSE. Plus d'une quinzaine d'employés des trois marques dans le secteur du marketing ou de la durabilité ont été contactés mais seulement 3 d'entre eux ont pu répondre à la requête. Monsieur Sekkai et madame Demeuldre du groupe Stellantis qui travaillent au sein du département marketing et madame Vandepopeliere responsable de la communication durable chez D'teren a elle aussi accepté un entretien.

³³ Voir annexe 5 et 6_Guide d'entretien d'employés du secteur automobile/ des experts

³⁴ Voir annexe 6_Guide d'entretien des experts

³⁵ Voir annexe 7_Retranscriptions interviews employés/ Voir annexe 8_Retranscriptions interviews des experts

³⁶ Voir annexe 9_Matrice d'analyse étude qualitative experts

Les trois intervenants sont d'accord pour dire que leur business a complètement changé avec le passage à l'électrification et les nouvelles réglementations en terme de réduction d'émissions carbone. Ils ont une réelle volonté de rendre le business plus propre et de communiquer d'avantage sur la durabilité mais ça reste compliqué dû aux obligations réglementaires. Il est obligatoire et essentiel de communiquer sur ses engagements que ce soit pour améliorer la communication en interne mais aussi attirer de nouveaux talents. Au fur et à mesure des années, les fournisseurs ou même les clients demandent quelle est la stratégie et les objectifs en matière de RSE. Une bonne communication passe par l'implication de tout le monde. Comme le dit Catherine Vandepopeliere : « *notre secteur doit assumer un rôle de pionnier* ». Au niveau de la fréquence, c'est différent, chez Stellantis, donc un gros groupe, ils communiquent régulièrement sur leurs engagement alors que chez D'Ieteren, c'est un sujet qui peut passer plus facilement à la trappe dû à un manque de temps. Les parties prenantes doivent être impliquées tout en haut de l'échelle en commençant par le CEO. En Interne, il faut répéter et expliquer aux employés toutes les nouvelles démarches alors qu'en externe, les consommateurs ont d'autres considérations comme le prix mais avec toutes les guidelines réglementaires la communication devient compliquée.

Les opportunités sont de termes réputationnels et d'impact, ça permet d'attirer ou de retenir de nouveaux collaborateurs, ça ouvre des opportunités business et ça renforce la crédibilité. Cependant, c'est difficile de matcher les objectifs marketing et durables pour éviter de communiquer de fausses intentions. Bien entendu, le greenwashing reste un gros risque car le message peut être mal perçu. Si il y a trop de critiques, les entreprises peuvent aussi pratiquer du greenhushing.

LinkedIn est vraiment le meilleur outil dans ce secteur car la principale cible est du B2B, ça leur permet d'avoir une communication plus corporate et alignée à la marque. La communication sur LinkedIn est mise en avant avec des photos, témoignages et résultats surtout en direction des employés et investisseurs. Alors que sur Instagram, ils vont essayer d'engager le public via des vidéos et des visuels qui interpellent en rapport aux avantages environnementaux. Il faut surtout prendre position et s'imposer sur le sujet. Chez Stellantis, tous les mois, il y a une publication sur des contenus spécifiques, Séverine Demeuldre ajoute que « *quelqu'un de responsable tel qu'un Community manager permet d'améliorer la communication pour établir une confiance durable et authentique* ».

En conclusion, ils cherchent à faire changer le business vers une mobilité plus durable mais la communication RSE reste un sujet compliqué surtout à cause des obligations réglementaires, des critiques et du peu de considération des véhicules électriques par la cible B2C.

4.2 Avis des experts

Divers experts en RSE, marketing et communication digital ou encore des journalistes automobiles ont permis d'apporter des réponses aux thèmes abordés.

La communication RSE

L'ensemble des experts s'accorde à dire que **la place de la RSE** dans les entreprises doit être centrale. D'après trois des experts (Silvia Randon, Nicolas Lambert et Marie Schyns), elle doit même être au cœur ou être la colonne vertébrale de la stratégie des entreprises. C'est d'autant plus important d'après Anaïs Baumgarten de communiquer sur sa RSE dû à l'urgence/la crise écologique et sociétale du moment, *« dans une situation de crise où environnement et société sont liés, toutes les entreprises doivent remettre la communication RSE au centre de leur stratégie »*. Dans cette communication, le rôle et l'importance des parties prenantes sont essentiels. Il est crucial de communiquer avec toutes ces **parties prenantes** d'après tous les experts. Pourquoi ? D'après Marie Schyns c'est *« pour créer de la transparence, les informer sur des actions concrètes en lien avec ces politiques RSE et renforcer la confiance »*. Tout en étant honnête et aligné aux valeurs de l'entreprise. Ca permet dès lors *« de comparer les entreprises, de les challenger et les rendre « accountable » de leurs actes »* (Nicolas Lambert). C'est essentiel pour l'adhésion de la RSE, d'après Christelle Senterre : *« Il y a une communication qui est obligatoire pour moi vis-à-vis de tout le monde mais elle sera déclinée différemment en fonction des parties prenantes »*.

En ce qui concerne les **opportunités** qu'apporte la communication RSE, 6 des 9 experts disent qu'elle permet d'avoir une meilleure image de marque. D'autres opportunités ont été citées telles que : améliorer la confiance, créer de l'engagement, attirer de nouveaux clients et employés, créer un effet de leadership, se différencier de la concurrence et gagner en robustesse, etc. De plus, Noa Lambert nous dit que ces opportunités ont un réel impact sur la réputation de l'entreprise et si les actions mises en place sont alignées avec les valeurs de l'entreprise ça attire des personnes ayant ces mêmes valeurs (Silvia Randon).

Le principal **risque** qui ressort auprès des experts est d'être plus exposés aux critiques et donc être accusé de greenwashing par les consommateurs. Ce risque peut conduire les entreprises à ne plus oser communiquer sur ce sujet dû à l'exigence accrue des parties prenantes sur la justification et les preuves de leur politique RSE, ce qui amène les entreprises à pratiquer le greenhushing. Communiquer de manière transparente peut aussi être un risque envers la concurrence et la réputation de l'entreprise elle-même car sa communication peut se retourner contre elle dans le cas d'une communication mal faite. Silvia Randon met en avant que ne pas être dans une démarche systémique et ne pas répondre aux réglementations est associé à du

bashing qui conduit à une image pas sincère. Elle est du même avis que Marie Schyns concernant le fait que ça coûte cher sur du court terme de s'inscrire dans une démarche RSE. Pour une **bonne communication**, il faut avant toute chose « *vérifier que les valeurs de l'entreprise collent avec les politiques RSE, si on n'a pas de valeurs alignées ça ne sert à rien de communiquer* » (Marie Schyns). De plus, il faut être cohérent, crédible, être le plus transparent possible (communiquer le positif comme le négatif) et utiliser des messages pédagogiques, d'après différents experts. C'est-à-dire savoir à qui on s'adresse, pourquoi on communique, que va-t-on communiquer et comment, sous quelle forme et sur quel canal (Nicolas Lambert et Christelle Senterre). Toutefois, Anaïs Baumgarten a mis en avant une théorie qu'elle applique avec ses clients qui représente des piliers à respecter pour une bonne communication tels que : la transparence, être respectueux de l'environnement, être socialement responsable et être responsable en assumant la responsabilité des actions et de ses engagements. Pour finir, une distinction doit aussi être faite sur le type de communication (corporate ou commerciale) et sur la stratégie de communication (offensive ou passive) cela dépend de ce que l'on cherche à atteindre (Nicolas Lambert).

Les **outils de communication** RSE cités par 7 des experts sont les réseaux sociaux, ce sont des incontournables. Les sites internet, quant à eux, sont un bon outil car une entreprise doit pouvoir être vue et les consommateurs doivent pouvoir facilement trouver l'information (Nicolas Lambert). Cependant, ils sont considérés comme minimalistes et statiques par Christelle Senterre. D'autres outils tels que l'emailing, les conférences et des réseaux de journalistes sont ressortis auprès d'autres experts.

La communication RSE sur les réseaux sociaux

Tous les experts **recommandent** l'utilisation des réseaux sociaux pour communiquer ses engagements RSE en respectant certaines conditions. Il faut que ça corresponde à sa stratégie et tenir compte des personnes auxquelles on s'adresse tout en le faisant dans une démarche de transparence, de cohérence et en ayant de réelles prétentions à vouloir communiquer sur des politiques RSE. D'un point de vue digital marketing, Anaïs Baumgarten nous dit : « *là où la communication responsable a un rôle à jouer aujourd'hui c'est dans la création et le partage de nouveaux imaginaires* ».

À quasi l'unanimité, les experts s'accordent à dire que la principale **opportunité** de communiquer sur les réseaux sociaux est de toucher un très grand public dû à une diffusion élargie et accélérée. Ils permettent aussi de l'interaction avec les consommateurs (Nicolas Lambert et Marie Schyns) et d'attirer de nouveaux clients (Pauline Van Hijfte). Cependant, le plus gros **risque** est qu'il faut faire attention à ce que disent les entreprises car elles peuvent

vite perdre le contrôle sur la manière dont l'information va être utilisée ou être déformé pouvant amener les entreprises à subir un « *bad buzz* ». D'après plusieurs experts, communiquer sur ces plateformes ouvre la porte aux critiques et « *à la décrédibilisation* » (Sebastien Vanhouche).

Auprès des experts, le **réseau social** le plus cité et conseillé pour communiquer sa RSE est LinkedIn. C'est un réseau beaucoup plus professionnel dirigé surtout vers les cibles B2B. Instagram et Facebook ont aussi été cités par la plupart des experts pour toucher un public plus jeune ou grand public mais cela reste plutôt un contenu commercial. Néanmoins, d'un point de vue digital marketing, tout dépend de la cible qu'on cherche à atteindre et du stade du funnel sur lequel on se situe (Marie Schyns). Sur LinkedIn, le contenu est plus factuel, on utilise de l'infographie, amène du concret et des faits impactant en mettant en avant des études, des rapports annuels sur la RSE ou sur la performance. Contrairement à Instagram, où le contenu peut être plus fun, léger, plus pédagogique en utilisant du storytelling et de bons hashtags. Cependant, sur n'importe quels réseaux, il ne faut pas oublier d'être cohérent, de s'assurer des sources qu'on partage et d'être aligné aux valeurs de l'entreprise quand on communique tout en respectant les codes de chaque réseau (Christelle Senterre, Nicolas Lambert et Anaïs Baumgarten).

La **fréquence** idéale est vraiment un point qui diffère chez tous les experts. Elle dépend de plusieurs facteurs : du public, de la fréquence dont on communique en général, des piliers de contenus (de la règle des 80/20³⁷), de la volonté de se positionner et de la stratégie de communication. Seules Pauline Van Hijfte et Marie Schyns émettent un chiffre en disant qu'au moins 10% de la communication devrait être RSE ou au moins communiquer 1 fois le mois dessus. De manière générale, dans une publication **le fond et la forme sont indissociables**. Néanmoins, elle doit avoir un contenu de fond pertinent et qualitatif car elle doit pouvoir faire face aux critiques. Cependant, un fond qualitatif doit avoir la meilleure forme pour véhiculer son message comme le dit Noa Lambert : « *la forme a un impact dans la façon dont le message est perçu, reçu et capte l'attention* », la forme va donc influencer l'intérêt sur le fond de la publication, sans elle la communication peut faire un flop.

La communication RSE sur les réseaux sociaux du secteur automobile

La communication RSE au sein de ce secteur est définie comme compliquée par la quasi-totalité des experts. De plus, comme le dit Nicolas Lambert, « *L'automobile est au milieu, ils font partie du problème mais potentiellement partie de la solution* ». Il rajoute que c'est d'autant plus compliqué dû à la symbolique autour de ce secteur qui se mélange au rationnel, émotionnel et

³⁷ 80% de contenus informationnels et avec plus-values/ 20% de contenu de marque

culturel. Dès qu'il communique sur des actions ou engagement RSE, leur réputation fait que c'est mal perçu et directement critiqué dû à la méfiance des consommateurs (Sébastien Vanhouche). Une des raisons peut être qu'ils ne communiquent pas énormément sur des sujets RSE autres que l'électrification tels que l'économie solidaire ou d'employeur branding (Marie Schyns).

Ce qui rend cette communication compliquée est aussi lié à toutes les obligations réglementaires qu'on impose à ce secteur (Sebastien Vanhouche et Anaïs Baumgarten), ils sont obligés de communiquer sur certains points, ce qui pourrait être perçu comme de la simple obligation de communiquer alors qu'ils veulent délivrer un réel message en lien avec leur politique RSE. Néanmoins, ils doivent garder un discours plus transparent, balancé, authentique, équilibré en restant humble et transparent tout en amenant la preuve factuelle ou non de ce qu'ils disent (Christelle Senterre, Pauline Van Hijfte et Marie Schyns).

Étant un secteur qui communique plutôt vers une cible B2B, ils doivent combiner un discours environnemental combiné à la performance des voitures pour aligner une politique RSE avec les bénéfices qu'elle apporte. Ils devraient mettre en avant leur vision de long terme en expliquant qu'ils s'inscrivent dans une progression sur le long terme. Ça mérite d'avoir une réflexion globale pour se réinventer (Silvia Randon et Noa Lambert).

Communication RSE sur les réseaux sociaux des marques Peugeot, Volkswagen et Renault

Sur base des diverses publications montrées aux experts, des avis positifs et négatifs ont été soulevés et vont être expliqués. Des recommandations ont été mises en avant pour améliorer leur communication sur les réseaux sociaux dont certaines seront reprises dans la partie des recommandations.

Instagram

L'avis général des experts est plutôt négatif surtout sur le contenu du message communiqué sur ce réseau social. Il y a pour eux pas mal de choses à améliorer au niveau de leur communication surtout pour les marques Volkswagen et Peugeot. La marque Renault se révèle être un bon élève en matière de communication RSE. En ce qui concerne les **éléments négatifs** pour la marque **Volkswagen**, d'après Silvia Randon, ils ont une forme de cynisme dans leurs publications car « *ils jouent sur la culpabilité du consommateur car celui qui prenait moins sa voiture et plus les transports en commun va se sentir moins coupable vu que la voiture est électrique* », ça peut tromper les consommateurs (Pauline Van Hijfte). Un autre point qui a été soulevé est le fait qu'ils communiquent énormément sur le pilier environnemental. Bien que ce soit un élément essentiel dans ce secteur, il ne faut pas en oublier les deux autres piliers. Marie Schyns constate que la partie RSE se retrouve en second plan sur les publications car ils mettent

en avant le produit avec un aspect commercial. En ce qui concerne le fond et la forme, ça manque d'éléments de grandeur et de désirabilité dans le message (Anaïs Baumgarten). Pour la marque **Peugeot**, les deux aspects négatifs d'après l'ensemble des experts sont le manque de cohérence entre le texte et l'image mais aussi le manque d'informations sur leur réel impact en matière RSE dans leurs publications. En ce qui concerne la marque **Renault**, les seuls éléments négatifs sont le manque de hashtags pertinents, un manque d'informations sur certains impacts de leur production et le manque de comparatifs. De manière générale, il manque des appels à l'action clair et précis envers les consommateurs pour stimuler l'interactivité et des visuels plus créatifs. Pour ce qui est des **éléments positifs**, la marque **Volkswagen** utilise des vidéos et du storytelling dans ses publications comme le dit Christelle Senterre « *on peut s'identifier dans notre quotidien, c'est assez parlant* ». La marque **Peugeot**, quant à elle, n'a pas relevé d'aspects positifs. Cependant, la marque **Renault** a été mise en avant pour sa bonne communication RSE par 5 des experts. En effet, pour Nicolas Lambert, Renault a une bonne communication car elle rend la durabilité désirable au travers ses publications. Leur démarche est clairement réfléchie pour mettre en avant leurs impacts et montrer leur vision de long terme en matière de RSE (Silvia Randon). De plus, il y a une cohérence entre le contenu de leurs publications et la forme qui y est associée d'après Anaïs Baumgarten. D'une manière générale, elles tentent de communiquer le mieux possible sur leur politique RSE mais elles restent bloqués sur le pilier environnemental.

LinkedIn

Pour ce qui est de la marque **Volkswagen**, les deux experts en journalisme automobile (Sébastien Vanhouche et Nicolas Meunier), ont soulevé le fait que la marque utilisait peu d'images percutantes quand elle communique sur des aspects tels que la sécurité. Étant un secteur sujet aux controverses, Pauline Van Hijfte relève le manque de liens vers des preuves sur leurs impacts RSE. Au sujet de la marque **Peugeot**, le manque de cohérence entre leur démarche RSE et les réels impacts dans la société, a été mis en avant par deux experts (Marie Schyns et Silvia Randon). De plus, il y a un manque d'humanisation et trop de stéréotype quand il parle de leur partenariat. En ce qui concerne la marque **Renault**, les éléments négatifs sont un visuel trop statique et peu percutant, un texte trop long, comme le dit Noa Lambert, « *une phrase qui explique pourquoi il s'engage est suffisant* », et un « *copy* » peu accrocheur d'après les dires de divers experts. Néanmoins, **Volkswagen** garde un discours aligné avec l'historique de la marque. Quant à **Renault**, elle rend sa communication RSE désirable aux yeux des consommateurs et met en avant ces partenariats.

En conclusion, tous ces avis ont été enrichissants et nous ont permis de récolter des informations permettant de trouver des pistes d'amélioration dans le but de crédibiliser les messages RSE publiés sur les réseaux sociaux. De plus, de nombreux aspects de notre revue littéraire ont été confirmés par les experts et nous avons pu voir une volonté de s'engager dans une démarche durable de long terme de la part des employés du secteur automobile. L'avis des experts, issus de différents secteurs, est précieux dans ce contexte. Ayant l'habitude de collaborer avec des entreprises y compris des personnes du secteur automobile visant un public plutôt B2B, leurs recommandations sont essentielles pour crédibiliser les messages.

RECOMMANDATIONS

Dans cette partie, quelques recommandations vont être faites pour les trois marques sur les deux réseaux sociaux sélectionnés Instagram et LinkedIn. Néanmoins des recommandations générales vont être apportées pour améliorer la crédibilité des messages d'une manière générale sur les réseaux sociaux pour le secteur automobile.

Instagram

Les marques **Volkswagen** et **Peugeot** doivent faire un effort sur le fond de leurs publications RSE. Ils doivent parler de leur réel impact au lieu de simplement mettre avant des chiffres d'émissions carbone ou des partenariats avec des fondations. Ils doivent publier des actions concrètes sur les trois piliers de la RSE pas seulement sur le pilier environnemental. La marque **Volkswagen** doit éviter, dans ses publications, d'envahir ses photos de chiffres sur les émissions de CO₂. Cela reste lié au scandale du Dieselgate donc ils doivent montrer patte blanche mais sur chaque publication cela pourrait poser question car ce sont les seuls à le faire. Pour améliorer leur communication, elle doit mettre quelque'un de pertinent comme des experts pour crédibiliser leur contenu et mettre plus de témoignages en avant. La marque **Peugeot** doit être plus précise dans sa communication car ça manque de cohérence et de transparence entre le contenu et la forme du message surtout sur l'impact réel de leurs actions RSE dans ses messages. La marque **Renault** doit appeler à l'action en posant des questions auprès de ses consommateurs, sur 87 publications, elle n'en pose que 2, ça améliorerait l'interactivité sur ses publications dont la moyenne d'engagement est la plus faible. Elle doit utiliser plus de hashtags pertinents et appuyer davantage sa communication RSE dans des vidéos.

LinkedIn

Les marques **Volkswagen** et **Peugeot** restent les deux plus mauvais élèves en termes de communication RSE. Malgré un grand nombre de posts sur leur RSE, la moyenne des engagements sur les publications RSE de la marque **Volkswagen** reste la plus faible, ils doivent appuyer leur crédibilité avec des preuves factuelles, des liens, ... et utiliser des images plus

percutantes. Dans les publications de **Peugeot**, il y a un manque de cohérence et d'humanisation, ils devraient continuer à utiliser des vidéos (72% de contenu vidéo) mais en étant plus impactants dès la 1^{ère} seconde de la vidéo et en étant plus cohérents avec le copy du message. Pour la marque **Renault**, la longueur du message est le réel problème, ils doivent garder la stratégie qu'ils ont sur Instagram pour rendre leurs publications plus précises et utiliser des phases d'accroches. Ils doivent éviter aussi le contenu bilingue en se positionnant sur l'anglais dont la moyenne d'engagement par publications est la plus élevée.

En général

Le secteur automobile, dû à sa réputation doit dans ses publications amener des preuves factuelles et des informations précises, quand il parle de ses engagements RSE, pour améliorer sa crédibilité. Étant un secteur avec un public plutôt B2B, l'accent doit être mis sur LinkedIn pour une communication RSE. Simplement parler de ses actions n'est pas suffisant, il doit y avoir une explication chiffrée ou utilisés des dires d'experts sur l'impact de ses engagements. Ce secteur doit utiliser de nouveaux imaginaires et des visuels plus créatifs. Ça manque de visuels plus « *catchy* » et des phrases d'accroches pour capter l'attention des consommateurs. Le manque d'hyperlinks s'est aussi fait remarquer alors que ça pourrait permettre aux entreprises et aux consommateurs d'avoir davantage d'informations sur la politique RSE. Chacune d'elle devrait renvoyer vers la page dédiée à leur politique RSE sur le site internet de la marque ou du groupe. Ce secteur doit mettre en avant les efforts qu'il lui reste à faire et expliquer leur marge de progression au-delà de leur recherche de neutralité carbone. Chaque pilier doit être intégré dans leur communication RSE. Il est essentiel de rendre la durabilité désirable, car c'est ce que recherchent les consommateurs.

CONCLUSION

Depuis quelques années, la crise environnementale et les enjeux du développement durable sont au cœur de la société. Les consommateurs et les entreprises cherchent à réduire leur impact sociétal mais aussi agir sur l'environnement en réduisant leur impact. Ces engagements peuvent s'expliquer au travers de trois approches : l'approche utilitaire (un avantage concurrentiel), l'approche morale (agir avec responsabilité sociale répondant aux attentes sociétales) et l'approche contractuelle (maintenir des relations solides avec les parties prenantes).

Toute entreprise qui s'engage dans une démarche RSE a intérêt à communiquer sur ses engagements car les avantages y sont nombreux. Ça permet d'améliorer son image de marque, renforcer la confiance, favoriser les comportements positifs chez les consommateurs et les

employés, etc. Cette communication n'est pas sans risque, les entreprises le savent, elle peut amener du scepticisme auprès des consommateurs et être sujette au greenwashing.

La communication avec ses parties prenantes se révèle être essentielle pour les entreprises sujettes à controverses, pour contrecarrer ces risques, mais pour installer une relation de confiance entre l'entreprise et ces parties prenantes. Les entreprises doivent impliquer au travers de dialogues les parties prenantes pour les engager et les sensibiliser aux enjeux de durabilité. Dans cette recherche de dialogue, les réseaux sociaux sont des incontournables pour atteindre un public intéressé par ces enjeux. Instagram et LinkedIn ont retenu notre attention dû à leur positionnement sur différentes cibles et dû à l'intérêt de communiquer sa RSE sur ces outils. Ils apportent des avantages tels que la vitesse de réactivité et d'interactivité, etc. Cependant ils comportent des risques dûs à cette interactivité dont des critiques qui nuisent à l'image, le scepticisme dû à la méfiance des consommateurs sur ces enjeux de durabilité surtout quand cela concerne des entreprises sujettes aux controverses.

Pour crédibiliser les messages diffusés ou éviter les critiques sur les réseaux sociaux, des recommandations ont été émises particulièrement pour le secteur de l'automobile. La communication établie par trois marques automobiles a permis de soulever une volonté de communiquer sur les enjeux de durabilité. Seulement dû à leur réputation, ils sont sujets à la critique et la méfiance, ils n'osent pas mettre en avant leur impact réel sur leurs engagements RSE. Les recommandations apportées permettront d'améliorer leur crédibilité et leur stratégie de communication RSE sur les réseaux sociaux.

LIMITES ET RECHERCHE FUTURE

La première limite est le nombre de répondants à l'étude qualitative, au niveau des employés du secteur, ils ne sont que 3 à avoir répondu positivement. Étant un secteur avec une cible majoritairement B2B, nous aurions dû contacter diverses entreprises qui collaborent avec le secteur automobile pour récolter leurs avis sur la communication RSE sur les réseaux sociaux. L'étude de cas se limite à trois marques automobiles, une analyse plus complète avec plus de marques sur le marché Européen pourrait améliorer l'analyse et les recommandations envers ce secteur. De plus, dans un autre contexte que l'actuel, l'analyse aurait été plus qualitative dans le sens où le nombre de répondants aurait été plus élevé.

Pour finir, nous suggérons pour une future étude sur la communication RSE de se focaliser sur un seul réseau social, LinkedIn, avec un échantillon de marques plus diversifié pour permettre de meilleures recommandations.

BIBLIOGRAPHIE

- About ACEA. (2024, 8 janvier). *ACEA - European Automobile Manufacturers' Association*. En ligne <https://www.acea.auto/about-acea/>, consulté le 6 novembre 2024
- Acciarini, C., Borelli, F., Capo, F., Cappa, F., & Sarrocco, C. (2021). Can digitalization favour the emergence of innovative and sustainable business models? A qualitative exploration in the automotive sector. *Journal Of Strategy And Management*, 15(3), 335-352. <https://doi.org/10.1108/jsma-02-2021-0033>
- Agence France-Presse. (2021, 9 juin). *Le scandale du « dieselgate » se relance en France avec Renault*. Euractive. En ligne <https://www.euractiv.fr/section/transport/news/le-scandale-du-dieselgate-se-relance-en-france-avec-renault/>, consulté le 13 novembre 2024
- Aggarwal, P., & Kadyan, A. (2014). Green Washing: The Darker Side of CSR. *Journal of applied research*, 4(3)
- Analyse du marché automobile au 1er trimestre 2024. (2024, 12 avril). *FEBIAC*. En ligne <https://www.febiac.be/fr/news/analyse-du-marche-automobile-au-1er-trimestre-2024>, consulté le 23 octobre 2024
- Aron, S., & Chtourou, A. (2014). Valeurs, comportements et communication en matière de RSE: quelle cohérence pour les firmes françaises ? *Gestion 2000*, 31(1), 91-115. <https://doi.org/10.3917/g2000.311.0091>
- Atiyeh, C. (2019, 4 décembre). *Everything You Need to Know about the VW Diesel-Emissions Scandal*. Car and Driver. En ligne <https://www.caranddriver.com/news/a15339250/everything-you-need-to-know-about-the-vw-diesel-emissions-scandal/>, consulté le 13 novembre 2024
- Audigier, N. (2015). La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur de communication institutionnelle. *Revue de Management et de Stratégie*, 6 (2), pp.13-28. fihal-01570902f
- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative*

Sociology, 42(2), 139-160. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>

Baribeau, C., & Royer, C. (2013). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des Sciences de L'éducation*, 38(1), 23-45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>

Bazillier, R. & Vauday, J. (2009) The Greenwashing Machine: is CSR more than Communication. fahal-00448861v3f

Belkania, N. D. (2019). Corporate Social Responsibility in Controversial Industries or How to Fail Spectacularly. *Chinese Business Review*, 18(3). <https://doi.org/10.17265/1537-1506/2019.03.003>

Benoit-Moreau, F., Larceneux, F., & Parguel, B. (2010). La communication sociétale : entre opportunités et risques d'opportunisme. *Décisions Marketing*, 59, 75-78. <https://doi.org/10.7193/dm.059.75.78>

Berruyer, O. (2024, 28 mars). *Production et ventes de voitures dans le monde 2024*. Éluclid. En ligne <https://elucid.media/analyse-graphique/production-ventes-voitures-monde/marche-automobile-ventes-production-monde-03-2024-comment-chine-bouleverse>, consulté le 23 octobre 2024

Bhasin, H. (2024, 22 avril). *SWOT analysis of Volkswagen*. Marketing91. En ligne <https://www.marketing91.com/swot-analysis-of-volkswagen/>, consulté le 29 octobre 2024

Biloslavo, R., & Trnavčević, A. (2009). Web sites as tools of communication of a “green” company. *Management Decision*, 47(7), 1158-1173. <https://doi.org/10.1108/00251740910978359>

Bischoffe-Cluzel, E., Pitoiset, D., Ruaudel T., & Auclair. L. (2024, 1 octobre). Durabilité : le nouveau paradigme de l'industrie automobile. *Capgemini France*. En ligne <https://www.capgemini.com/fr-fr/perspectives/blog/durabilite-automobile/>, consulté le 4 novembre 2024

- Bosetti, L. (2018). Web-Based Integrated CSR Reporting: An Empirical Analysis. *Symphonya. Emerging Issues in Management* (1), 18-38.
- Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif*, 2^e édition. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1n35c2m>
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal Of Business Ethics*, 69(2), 111-132. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9071-z>
- Brubaker, P. J., & Wilson, C. (2018). Let's give them something to talk about: Global brands' use of visual content to drive engagement and build relationships. *Public Relations Review*, 44(3), 342–352.
- Buigues, P., & Lacoste, D. (2024, 11 juillet). *Automobile : un gagnant et des perdants. Et maintenant ?* Telos. En ligne <https://www.telos-eu.com/fr/economie/automobile-un-gagnant-et-des-perdants-et-maintenan.html>, consulté le 23 octobre 2024
- Business. (s. d.). *Volkswagen Group*. En ligne <https://www.volkswagengroup.com/en/business-18276>, consulté le 29 octobre 2024
- Byrd, J. W., Hickman, K., Baker, C. R., & Cohanier, B. (2017). Corporate Social Responsibility Reporting in Controversial Industries. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2894789>
- Cai, Y., Jo, H., & Pan, C. (2012). Doing well while doing bad? CSR in controversial industry sectors. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 467–480.
- Capriotti, P. (2016). The World Wide Web and the Social Media as Tools of CSR

Communication. *CSR, sustainability, ethics & governance*, 193-210. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44700-1_11

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)

Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications. *Journal Of Strategy And Management*, 14(3), 315-330. <https://doi.org/10.1108/jsma-07-2021-0145>

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(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

Chapas, B. (2022, 27 octobre). *Danone ou l'exemple d'une RSE qui divise au lieu de rassembler*. EDES business school. En ligne <https://blog.esdes.fr/danone-ou-lexemple-dune-rse-qui-divise-au-lieu-de-rassembler> , consulté le 5 novembre 2024

Cioca, L., Ivaşcu, L., Turi, A., Artene, A., & Găman, G. A. (2019). Sustainable Development Model for the Automotive Industry. *Sustainability*, 11(22), 6447. <https://doi.org/10.3390/su11226447>

Comment parler de RSE sur les réseaux sociaux ? (2023, août 16). *So Bang*.

En ligne <https://so-bang.fr/comment-parler-de-rse-sur-les-reseaux-sociaux/#:~:text=Parmi%20les%20r%C3%A9seaux%20sociaux%20privil%C3%A9gi%C3%A9s,et%20responsable%20dans%20ce%20domaine>, consulté le 22 octobre 2024

Commission Européenne (2001, 18 juillet). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la*

responsabilité sociale des entreprises.
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf)

Commission Européenne (2011, 25 octobre). *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.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681>

Comprendre la branche des services de l'automobile. (s. d.). *Les Métiers des Services de L'automobile.* Consulté le 23 octobre 2024, à l'adresse <https://www.metiers-services-auto.com/en-savoir-plus/comprendre-la-branche-des-services-de-lautomobile#:~:text=L'industrie%20automobile%20constitue%20la,usine%20jusqu'%C3%A0%20son%20recyclage.>

Conte, F., Sardanelli, D., Vollero, A., & Siano, A. (2023). CSR signaling in controversial and noncontroversial industries: CSR policies, governance structures, and transparency tools. *European Management Journal*, 41(2), 274-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.003>

Cortado, F., & Chalmers, R. (2016). Use of social networks as a CSR communication tool. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1187783. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1187783>

D'Andrea, A., Pizzichini, L., Marasca, S., & Gregori, G. L. (2019). CSR Communication: The Use of Internet-Based Tools. *Symphonya*, 2, 38-59. <https://doi.org/10.4468/2019.2.05dandrea.pizzichini.marasca.gregori>

Daniel, J-M. (2021, 24 mars). *L'affaire Danone pose la question du sens de la RSE.* Les Echos. En ligne <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/laffaire-danone-pose-la-question-du-sens-de-la-rse-1300982>, consulté le 5 novembre 2024

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California*

Management Review, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>

Debos, F. (2007). Patrice DE LA BROISE et Thomas LAMARCHE, Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ? *Communication*, 26(1), 210-216. <https://doi.org/10.4000/communication.878>

Degraux, X. (2024, 6 septembre). *Réseaux sociaux en Belgique : tous les chiffres 2024 (étude)*. Xavier Degraux | Formation et Consultance En Marketing Digital et Réseaux Sociaux. En ligne <https://www.xavierdegraux.be/reseaux-sociaux-en-belgique-toutes-les-statistiques-2024-etude/>, consulté le 6 novembre 2024

de La Morandière, A. (2024, 13 juin). *Benchmark auto Q1 2024 : un trimestre qui marque le pas par rapport à l'année 2023*. EY. En ligne https://www.ey.com/fr_fr/insights/automotive/benchmark-auto-q1-2024-un-trimestre-qui-marque-le-pas#:~:text=Au%20premier%20trimestre%202024%2C%20c,par%20Stellantis%2C%20Renault%20et%20Toyota, consulté le 23 octobre 2024

de La Morandière. (2024, 25 avril). *Des marges records pour les groupes automobiles en 2023 mais un ralentissement à venir ?*. EY. En ligne https://www.ey.com/fr_fr/insights/automotive/analyse-financiere-des-constructeurs-automobiles-mondiaux-2023, consulté le 23 octobre 2024

Demayo, M. (2024, septembre 12). *Digital report 2024 : Les utilisateurs-trices des médias sociaux dépassent le cap des 5 milliards dans le monde !*. We Are Social France. En ligne <https://wearesocial.com/fr/blog/2024/01/digital-report-2024-les-utilisateurs%C2%B7trices-des-medias-sociaux-depassent-le-cap-des-5-milliards-dans-le-monde/>, consulté le 15 octobre 2024

Dieselgate : chronologie d'un scandale né chez Volkswagen (2021, 9 juin). *Le Figaro*. En ligne <https://www.lefigaro.fr/economie/dieselgate-chronologie-d-un-scandale-ne-chez-volkswagen-20210609>, consulté le 5 novembre 2024

Drahošová, M., & Balco, P. (2017). The analysis of advantages and disadvantages of use of

social media in European Union. *Procedia Computer Science*, 109, 1005-1009. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.05.446>

Drive Sustainability — CSR Europe. (2024, 13 novembre). *CSR Europe*. En ligne <https://www.csreurope.org/drive-sustainability>, consulté le 26 octobre 2024

Du, S., Bhattacharya, C., & 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

Dunn, K., & Grimes, A. (2022). Speed and symmetry: Developing effective organisational responses to social media criticism of CSR. *Computers in Human Behavior*, 134, 107336.

Eugène, M. (2024, 4 mars). Chiffres LinkedIn : les statistiques à connaître en 2024. *BDM*. En ligne <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-linkedin/>, consulté le 20 octobre 2024

Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., Okazaki, S., & Terlutter, R. (2020). The Desirability of CSR Communication versus Greenhushing in the Hospitality Industry : The Customers' Perspective. *Journal Of Travel Research*, 60(3), 618-638. <https://doi.org/10.1177/0047287520930087>

Étude Visibrain : la place de la RSE sur les réseaux sociaux en 2023. (2023, 23 octobre). *The Good*. En ligne <https://www.thegood.fr/etude-visibrain-la-place-de-la-rse-sur-les-reseaux-sociaux-en-2023/#:~:text=Un%20record%20avec%2020%20millions,en%202019%20avant%20le%20covid>, consulté le 22 octobre 2024

Facebook (2024). *Volkswagen*. En ligne https://www.facebook.com/volkswagenfrance/?locale=fr_FR, consulté le 12 novembre 2024

Facebook (2024). *Stellantis*. En ligne

https://www.facebook.com/Stellantis/?locale=fr_FR&_rdr, consulté le 12 novembre 2024

Facebook (2024). *Peugeot*. En ligne https://www.facebook.com/PeugeotFrance/?locale=fr_FR, consulté le 12 novembre 2024

Facebook (2024). *Renault Group*. En ligne <https://www.facebook.com/RenaultGroupFR/>, consulté le 12 novembre 2024

Facebook (2024). *Renault*. En ligne https://www.facebook.com/RenaultBeLux/?locale=fr_FR, consulté le 12 novembre 2024

Foreh, M. R., & Grier, S. (2003). When Is Honesty the Best Policy ? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism. *Journal Of Consumer Psychology*, 13(3), 349-356. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1303_15

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*.

Focus topics. (s. d.). *Volkswagen Group*. En ligne <https://www.volkswagengroup.com/en/focus-topics16036>, consulté le 29 octobre 2024

Gaudiaut, T. (2024, 4 juillet). La Chine est devenue le premier exportateur mondial de voitures. *Statista*. En ligne <https://fr.statista.com/infographie/31356/automobile-evolution-exportations-mensuelles-voitures-principaux-pays-exportateurs/#:~:text=Leader%20de%20la%20production%20mondiale,le%20monde%2C%20d%C3%A9passant%20le%20Japon>, consulté le 26 octobre 2024

Geise, S., & Baden, C. (2015). Putting the image back into the frame: Modeling the linkage between visual communication and frame-processing theory. *Communication Theory*, 25(1), 46–69.

Ghermandi, A., Langemeyer, J., Van Berkel, D., Calcagni, F., Depietri, Y., Vigl, L. E., Fox, N., Havinga, I., Jäger, H., Kaiser, N., Karasov, O., McPhearson, T., Podschun, S. A., Ruiz-Frau, A., Sinclair, M., Venohr, M., & Wood, S. A. (2023). Social media data for

environmental sustainability: A critical review of opportunities, threats, and ethical use. *One Earth*, 6(3), 236-250. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2023.02.008>

Global Automotive Industry Market Size, Share, Forecast to 2033. (s. d.). *Spherical Insights*. En ligne <https://www.sphericalinsights.com/reports/automotive-industry-market>, consulté le 6 novembre 2024

Golob, U., Podnar, K., Elving, W. J., Nielsen, A. E., Thomsen, C., & Schultz, F. (2013). CSR communication : quo vadis ? *Corporate Communications An International Journal*, 18(2), 176-192. <https://doi.org/10.1108/13563281311319472>

Gomez, L. M. (2021). The State of Social Media Research in CSR Communication. Dans Springer eBooks, 577-598. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42465-7_66

Green Finance. (2024, 4 juillet). *Volkswagen Group*. En ligne <https://www.volkswagen.com/en/green-finance-15752>, consulté le 30 octobre 2024

Gunter, B. J. (2018, 30 janvier). *Monkeys ? Humans ? The ethics of testing diesel fumes*. BBC. En ligne <https://www.bbc.com/news/world-europe-42872983>, consulté le 13 novembre 2024

Hotten, R. (2015, 10 décembre). *Volkswagen : The scandal explained*. BBC News. En ligne <https://www.bbc.com/news/business-34324772>, consulté le 13 novembre 2024

Mondial Tech : 5 tendances pour accélérer vers le futur de l'automobile. (s. d.). *HUB Institute*. En ligne <https://www.hubinstitute.com/articles/mondial-tech-5-tendances-pour-accelerer-vers-le-futur-de-lautomobile#:~:text=Connectivit%C3%A9%2C%20mobilit%C3%A9%20durable%2C%20divertissement%2C,compl%C3%A9ter%20par%20le%20HUBREPORT%20Mondial,%20consult%C3%A9%20le%205%20juin%202024>, consulté le 5 novembre 2024

IndustriALL signe un accord cadre mondial avec le Groupe Renault. (2016, 12 octobre). *IndustriALL*. En ligne <https://www.industriall-union.org/fr/industriall-signe-un-accord-cadre-mondial-avec-le-groupe-renault>, consulté le 13 novembre 2024

Infos marchés. (2023). *Team France Export*. En ligne

<https://www.teamfrance-export.fr/mes-infosMarches>, consulté le 23 octobre 2024

Instagram (2024). *Volkswagen*. En ligne

<https://www.instagram.com/volkswagen/>, consulté le 14 novembre 2024

Instagram (2024). *Renault_belux*. En ligne

https://www.instagram.com/renault_belux/?hl=fr, consulté le 14 novembre 2024

Instagram (2024). *peugeot*. En ligne

<https://www.instagram.com/peugeot/>, consulté le 14 novembre 2024

ISO. (2021). *ISO 26000 : Responsabilité sociétale*. En ligne <https://www.iso.org/fr/iso26000-social-responsibility.html> , consulté le 27 septembre 2024

ISO. (2010). *Découvrir ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*.

En ligne https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf, consulté le 27 septembre 2024

Jansen, L., Cunningham, P., Diehl, S., & Terlutter, R. (2024). Corporate social responsibility in controversial industries : A literature review and research agenda. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 31(5), 4398-4427. <https://doi.org/10.1002/csr.2813>

Jenkins, H., & Yakovleva, N. (2005). Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure. *Journal Of Cleaner Production*, 14(3-4), 271-284. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.10.004>

Jha, A. K., & Verma, N. K. (2022). Social Media Sustainability Communication : An Analysis of Firm Behaviour and Stakeholder Responses. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10257-6>

Jeong, H. J., & Chung, D. S. (2023). “Not enough yet” : CSR communication of stigmatized

- industries through news coverage. *Corporate Communications*, 28(6), 857-872. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2022-0138>
- Ju, R., Dong, C., & Zhang, Y. (2021). How controversial businesses communicate CSR on Facebook: Insights from the Canadian cannabis industry. *Public Relations Review*, 47(4), 102059. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102059>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Klinge Jacobsen, H., Møller Andersen, F. (2019). The future of the automotive industry: challenges and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 208, 550–560.
- Kpossa, M. R. (2015). La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées : Quelle image perçue par le consommateur ? *RIMHE Revue Interdisciplinaire Management Homme(S) & Entreprise*, n° 16, 4(2), 60-74. <https://doi.org/10.3917/rimhe.016.0060>
- Krätzig, S., & Warren-Kretschmar, B. (2014). Using Interactive Web Tools in Environmental Planning to Improve Communication about Sustainable Development. *Sustainability*, 6(1), 236-250. <https://doi.org/10.3390/su601023>
- Lee, A., & Chung, T.-L.D. (2023). Transparency in corporate social responsibility communication on social media. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(5), 590-610. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2022-0038>
- Lewis, D. (2006). What is web 2.0 ? *XRDS Crossroads The ACM Magazine For Students*, 13(1), 3. <https://doi.org/10.1145/1217666.1217669>
- Lin, W. L. (2023). Corporate social responsibility and irresponsibility : Effects on supply chain performance in the automotive industry under environmental turbulence. *Journal Of Cleaner Production*, 428, 139033. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139033>

- Lindgreen, A., Maon, F., Reast, J., & Yani-De-Soriano, M. (2012). Guest Editorial: Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors. *Journal Of Business Ethics*, 110(4), 393-395. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1488-y>
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal Of Management Reviews*, 12(1), 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- Lindorff, M., Jonson, E. P., & McGuire, L. (2012). Strategic Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors : The Social Value of Harm Minimisation. *Journal Of Business Ethics*, 110(4), 457-467. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1493-1>
- LinkedIn (2024). *Volkswagen*. En ligne <https://www.linkedin.com/company/volkswagen/>, consulté le 16 novembre 2024
- LinkedIn (2024). *Renault*. En ligne <https://www.linkedin.com/company/renault/?originalSubdomain=fr>, consulté le 16 novembre 2024
- LinkedIn (2024). *Peugeot*. En ligne <https://www.linkedin.com/company/automobiles-peugeot/?originalSubdomain=fr>, consulté le 16 novembre 2024
- Luo, L., & Tang, Q. (2014). Does voluntary carbon disclosure reflect underlying carbon performance? *Journal Of Contemporary Accounting & Economics*, 10(3), 191-205. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2014.08.003>
- Lyons, H. (2024, 5 septembre). *Closure of Brussels Audi factory is certain, unions say*. The Bulletin. Consulté le 5 novembre 2024, à l'adresse <https://www.thebulletin.be/closurebrussels-audi-factory-certain-unions-say>
- Mackelbert, E., & Sanchez Manconi, N. (2019). *Comment améliorer la stratégie de communication RSE d'une entreprise sur les réseaux sociaux ? Le cas Clarins*. [UCLouvain]. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3588226>

- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal Of Business Research*, 166, 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
- Makati , S., & Benabdelhadi., A. (2020). D' une responsabilité globale vers la Perceptions des pratiques RSE par les employés : revue de littérature et liens théoriques. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* , 4(2), 627-648. Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/53>.
- Maráková, V., Wolak-Tuzimek, A., & Tučková, Z. (2021). Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises. *Journal Of Competitiveness*, 13(1), 113-128. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.07>
- Marchoud, N. (2015). Responsabilité sociétale et communication d'entreprise. *Revue Interdisciplinaire*, 1(1), 2458-7087
- Marshall, D., Rehme, J., O'Dochartaigh, A., Kelly, S., Boojihawon, R., & Chicksand, D. (2023). Reporting controversial issues in controversial industries. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 36(9), 483-512. <https://doi.org/10.1108/aaaj-07-2020-4684>
- Mihaljević, M., & Tokić, I. (2015). Ethics and philanthropy in the field of corporate social Responsibility pyramid. *Interdisziplinäre Managementforschung*, 11,799-807. https://www.bib.irb.hr/782829/download/782829.Ethics_and_philanthropy_in_the_field_of_corporate_social_responsibility_pyramid.pdf
- Moravcikova, K., Stefanikova, L., & Rypakova, M. (2015). CSR Reporting as an Important Tool of CSR Communication. *Procedia Economics And Finance*, 26, 332-338. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00861-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00861-8)
- Mosca, F., & Civera, C. (2017). The Evolution of CSR: An Integrated Approach. *Symphonya Emerging Issues In Management*, 1, 16-35. <https://doi.org/10.4468/2017.1.03mosca.civera>

- Motor Vehicle Manufacturing in Belgium - Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2024-2029). (2014, août). *IBISWorld*. En ligne <https://www.ibisworld.com/belgium/industry/motor-vehicle-manufacturing/200187/>, consulté le 26 octobre 2024
- Nelson, E. K. (2019). Come on feel the noise: the relationship between stakeholder engagement and viral messaging through an association's Twitter use. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 16(1), 61-79. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00219-1>
- Nature. (s. d.). *Volkswagen Group*. En ligne <https://www.volkswagen-group.com/en/nature-18174>, consulté le 29 octobre 2024
- New car registrations, European union. (2024). *ACEA*. En ligne https://www.fiev.fr/media/2024/06/Press_release_car_registrations_May_2024.pdf, consulté le 26 octobre 2024
- Nicholson-Cole, S. (2005). Representing climate change futures: a critique on the use of images for visual communication. *Computers, Environment And Urban Systems*, 29(3), 255-273. <https://doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2004.05.002>
- Okoye, A. (2009). Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal Of Business Ethics*, 89(4), 613-627. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0021-9>
- O'Reilly, T. (2012). 4 What Is Web 2.0 ? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *New York University Press eBooks*, 32-52. <https://doi.org/10.18574/nyu/9780814764077.003.0008>
- Our people. (s. d.). *Volkswagen Group*. En ligne <https://www.volkswagen-group.com/en/our-people18270>, consulté le 29 octobre 2024
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010).

- Stakeholder Theory : The State of the Art. *Academy Of Management Annals*, 4(1), 403-445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Patten, D. M. (2019). Seeking legitimacy. *Sustainability Accounting Management And Policy Journal*, 11(6), 1009-1021. <https://doi.org/10.1108/sampj-12-2018-0332>
- Pilven, M. (2022, 12 mars). *Segment automobile : quelles sont les catégories de voitures en Europe ?*. Frandroid. Consulté le 23 octobre 2024, à l'adresse https://www.frandroid.com/produits-android/1258925_segment-automobile-quelles-sont-les-categories-de-voitures-en-europe%E2%80%89
- Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. *Hal Open Science*. En ligne : <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897>, consulté le 15 mai 2024.
- Poncier, A. (2011). *Les réseaux sociaux d'entreprise : 101 questions*. Les Editions Diateino.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2007c). Strategy and society : the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Strategic Direction*, 23(5). <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>
- Quelle est la stratégie RSE dans le secteur de l'automobile ? (2024, 4 octobre). *ESI – Business School*. En ligne <https://www.esi-business-school.com/alternance-et-entreprises/les-secteurs-dactivites/strategie-rse-dans-lindustrie-automobile-les-defis-pour-un-engagement-plus-responsable-et-durable/#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20la,les%20principes%20du%20d%C3%A9veloppement%20durable>, consulté le 26 octobre 2024
- Qu'est-ce qu'Ecovadis?. (2024). *Ecovadis*. En ligne <https://support.ecovadis.com/hc/fr/articles/115002531307-Qu-est-ce-qu-EcoVadis>, consulté le 6 novembre 2024
- Qu'est-ce que l'initiative Accelerate ? (2023). *Ecovadis*. En ligne <https://support.ecovadis.com/hc/fr/articles/10956300568594-Qu-est-ce-que-l-initiative-Accelerate>, consulté le 6 novembre 2024

- Rainatto, G. M., De Sousa Jabbour, A. B. L., Machado, M. M., Jabbour, C. J. C., & Tiwari, S. (2024). How can companies better engage consumers in the transition towards circularity? Case studies on the role of the marketing mix and nudges. *Journal Of Cleaner Production*, 434, 139779. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139779>
- Rasolofodistler, F. (2011b). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, n° 39(9), 65-85. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0065>
- Renault Group. (2024). *Rapport intégré 2023-2024: we drive a revolution that cares for all*. En ligne : [file:///Users/lisacaplier/Downloads/Rapport%20int%C3%A9gr%C3%A9%2023-2024%20\(2\).pdf](file:///Users/lisacaplier/Downloads/Rapport%20int%C3%A9gr%C3%A9%2023-2024%20(2).pdf) , consulté le 3 novembre 2024
- Rim, H., Kim, J., & Dong, C. (2019). A cross-national comparison of transparency signaling in corporate social responsibility reporting: The United States, South Korea, and China cases. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1517–1529. <https://doi.org/10.1002/csr.1766>
- Rohani, V. A., & Hock, O. S. (2009). On social network web sites: definition, features, architectures and analysis tools. *Journal of Computer Engineering*, 1(1), 3-11.
- Sacré, J-F. (2024, 26 février). *L'audience s'érode, la pub s'envole: le paradoxe des réseaux sociaux en Belgique*. L'Echo. En ligne <https://www.lecho.be/entreprises/medias-divertissement/l-audience-s-erode-la-pub-s-envole-le-paradoxe-des-reseaux-sociaux-en-belgique/10529505.html#:~:text=L'activit%C3%A9%20sur%20les%20r%C3%A9seaux%20est%20en%20recul%20de%20pr%C3%A8s,%C3%A0%20471%20millions%20d'euros.>, consulté le 6 novembre 2024
- Samašonok, K., & Išoraitė, M. (2023). The implementation of sustainable development goals through communication tools. *Entrepreneurship And Sustainability Issues*, 10(3), 102-122. [https://doi.org/10.9770/jesi.2023.10.3\(8](https://doi.org/10.9770/jesi.2023.10.3(8)

- Schaal, S. (2024, 29 octobre). *Audi to close Brussels plant in February 2025*. Electrive. En ligne <https://www.electrive.com/2024/10/29/audi-to-close-brussels-plant-in-february-2025/>, consulté le 5 novembre 2024
- Sfetcu, N. (2014). *Small Business Management for Online Business - Web Development, Internet Marketing, Social Networks*. <https://doi.org/10.58679/tw86436>
- Social Media Trends 2024 (2024, 2 mai). *Hootsuite*. En ligne <https://www.hootsuite.com/fr/research/social-trends>, consulté le 15 octobre 2024
- Song, B., Wen, J., & Ferguson, M. A. (2018). Toward effective CSR communication in controversial industry sectors. *Journal Of Marketing Communications*, 26(3), 243-267. <https://doi.org/10.1080/13527266.2018.1536887>
- Song, B., & Wen, J. (2019). Online corporate social responsibility communication strategies and stakeholder engagements: A comparison of controversial versus noncontroversial industries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 881-896. <https://doi.org/10.1002/csr.1852>
- Sovacool, B. K., & Axsen, J. (2018). Functional, symbolic and societal frames for automobility: Implications for sustainability transitions. *Transportation Research. Part A, Policy And Practice*, 118, 730-746. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.10.008>
- Stellantis Returns Nearly 165 Laid off Belvidere Employees to Work (2023, 21 décembre). *Stellantis*. En ligne <https://stellantisnegotiations2023.com/stellantis-returns-nearly-165-laid-off-belvidere-employees-to-work/>, consulté le 13 novembre 2024
- Stellantis. (2024, 5 avril). *Corporate social responsibility report 2023*. En ligne <https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/sustainability/csr-disclosure/stellantis/2023/Stellantis-2023-CSR-Report.pdf>, consulté le 31 octobre 2024
- Sustainability Strategy. (2024, 10 avril). *Volkswagen Group*. En ligne

<https://www.volkswagengroup.com/en/sustainability-strategy-18157>, consulté le 29 octobre 2024

Tao, W., & Ferguson, M. A. (2015). The Overarching Effects of Ethical Reputation Regardless of CSR Cause Fit and Information Source. *International Journal of Strategic Communication* 9 (1), 23-43. doi:10.1080/1553118X.2014.954285.

Tata, J., & Prasad, S. (2014). CSR Communication : An Impression Management perspective. *Journal Of Business Ethics*, 132(4), 765-778. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2328-z>

Tetrevova, L., Patak, M., & Kyrylenko, I. (2020). CSR Web Communication in Controversial Industries : The Example of Chemical Companies Based in Post-Communist Countries. *Journal Of Promotion Management*, 27(4), 562-584. <https://doi.org/10.1080/10496491.2020.1851849>

Top-Rated companies. (s. d.). *Sustainalytics*. En ligne <https://www.sustainalytics.com/corporatesolutions/esg-solutions/top-rated-companies>, consulté le 6 novembre 2024

Vandezande, L. (2024, 12 février). *La Belgique, pôle d'excellence automobile*. L'Éventail. En ligne <https://www.eventail.be/lifestyle/toutes-categories/la-belgique-pole-dexcellence-automobile>, consulté le 26 octobre 2024

Vitari, C., Bourdon, I., & Rodhain, F. (2010). Internet et la communication RSE des entreprises du CAC40. *Colloque de l'Association Information et Management*, ffhalshs01924276f

Volkswagen Group. (2024, mars). Sustainability report 2023. En ligne <https://www.volkswagen-group.com/en/reporting-15808#>, consulté le 29 octobre 2024

Vollero, A., Conte, F., Siano, A., & Covucci, C. (2018). Corporate social responsibility information and involvement strategies in controversial industries. *Corporate Social-responsibility And Environmental Management*, 26(1), 141-151. <https://doi.org/10.1002/csr.1666>

- Wolff, S., Brönnner, M., Held, M., & Lienkamp, M. (2020). Transforming automotive companies into sustainability leaders: A concept for managing current challenges. *Journal Of Cleaner Production*, 276, 124179. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124179>
- Yang, J., Basile, K., & Letourneau, O. (2018). The impact of social media platform selection on effectively communicating about corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 26(1), 65-87. <https://doi.org/10.1080/13527266.2018.1500932>
- Yang, A., & Ji, Y. G. (2019). The quest for legitimacy and the communication of strategic cross-sectoral partnership on Facebook : A big data study. *Public Relations Review*, 45(5), 101839. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101839>
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. *Journal Of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604_9
- YouTube (2024). *Volkswagen Group*. En ligne <https://www.youtube.com/@volkswagenag>, consulté le 12 novembre 2024
- YouTube (2024). *Volkswagen*. En ligne <https://www.youtube.com/myvolkswagen>, consulté le 12 novembre 2024
- YouTube (2024). *Volkswagen Belgium*. En ligne <https://www.youtube.com/@vwbelgium>, consulté le 12 novembre 2024
- YouTube (2024). *Stellantis*. En ligne https://www.youtube.com/@Stellantis_official, consulté le 12 novembre 2024
- YouTube (2024). *Peugeot*. En ligne <https://www.youtube.com/@Peugeot>, consulté le 12 novembre 2024

YouTube (2024). *Peugeot Belux*. En ligne <https://www.youtube.com/@PeugeotBelux>, consulté le 12 novembre 2024

YouTube (2024). *Renault Group*. En ligne <https://www.youtube.com/@renaultgroup>, consulté le 12 novembre 2024

YouTube (2024). *Renault Belgium*. En ligne <https://www.youtube.com/@RenaultBeLux>, consulté le 12 novembre 2024

Zhang, Y. (2024, 2 décembre). *Passeport batterie : dernier morceau vers un cycle de la traçabilité intégrale*. Le Blog Sustainability. Consulté le 9 décembre 2024, à l'adresse <https://sustainability.wavestone.blog/2024/11/passeport-batterie-dernier-morceau-vers-un-cycle-de-la-tracabilite-integrale/>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm