

## Authenticité ou opportunisme? La crédibilité des communications en matière de responsabilité sociale de l'entreprise

Flavie Desgagné-Éthier\*, Stéphanie Yates

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec)

---

### ARTICLE INFO

---

Article Type:  
Research Article

---

Article History:  
Received: 2015-05-31  
Revised: 2016-01-10  
Accepted: 2016-01-21

---

Keywords:  
Responsabilité sociale de l'entreprise  
Stratégies communicationnelles  
Marketing et publicité  
Communicateurs et praticiens  
Crédibilité et légitimité  
Éthique

---

### ABSTRACT

---

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est devenue monnaie courante dans le discours corporatif. Toutefois, le cynisme des consommateurs, exacerbé par les nombreuses tentatives d'écoblanchiment, en fait un territoire communicationnel risqué. L'objectif de cette recherche qualitative qui rassemble les apprentissages clés d'une douzaine de communicateurs-praticiens est de répertorier les critères qui permettent de maximiser les chances de succès d'une communication sur la RSE en matière de crédibilité perçue. Les entrevues semi-directives qui ont été menées auprès de ces communicateurs-praticiens ont permis d'établir les bases d'un modèle multifactoriel en matière de crédibilité des communications en RSE, ancré dans la pratique. Ce modèle regroupe deux catégories de facteurs d'influence que nous avons nommés les facteurs primaires, ayant une influence sur la perception de « crédibilité spontanée », et les facteurs secondaires, liés à des stratégies communicationnelles ayant une influence sur la « crédibilité rationalisée ».

©Journal of Professional Communication, all rights reserved.

---

**D**ans le contexte actuel de mondialisation, alors que certains pouvoirs jadis associés à l'État-nation sont en train de glisser vers les mains des multinationales (Dhaouadi, 2008), la confiance des citoyens envers les grands acteurs économiques mondiaux est ébranlée (Capron, 2010). Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui concerne la participation des entreprises au projet de développement durable, permet à celles-ci de légitimer leurs activités, au bénéfice des parties prenantes et de l'ensemble de la société puisqu'il intègre à l'agenda d'affaires une dimension

\* Corresponding author (Flavie Desgagné-Éthier)

Email: [desgagne-ethier.flavie@courrier.uqam.ca](mailto:desgagne-ethier.flavie@courrier.uqam.ca)

©Journal of Professional Communication, ISSN: 1920-6852. All rights reserved. See front matter.

éthique (Libaert, 2010). C'est un concept gagnant-gagnant qui a le potentiel de retisser le lien de confiance perdu entre les citoyens et les acteurs économiques. Ainsi, nombre d'entreprises l'ont intégré à leurs pratiques et leur discours : la responsabilité sociale de l'entreprise est devenue monnaie courante dans les communications corporatives (Munshi et Kurian, 2005).

Toutefois, il faut noter que la RSE n'en reste pas moins critiquée dû à sa définition floue et malléable, qu'elle a souvent été utilisée dans un contexte de communication manipulateur ou même mensongère, associée à l'écoblanchiment et qu'elle est souvent perçue comme un simple moyen d'acquérir du capital de marque (Jahdi et Acikdilli, 2009). Les citoyens, de plus en plus sensibilisés aux enjeux sociaux et environnementaux, déçus par certaines campagnes dont la véracité a été remise en question, sont devenus réticents à accorder de la crédibilité au discours corporatif relié à la RSE. Force est de constater que la participation des entreprises à ce projet englobant qu'est le développement durable est sujette au scepticisme.

Authenticité ou opportunisme? On peut se demander quelles sont les motivations sous-jacentes aux démarches de responsabilité sociale de l'entreprise. La communication de la RSE n'a-t-elle pas pour objectif, en définitive, de répondre à des impératifs d'ordre économique? Ainsi, n'est-il pas naturel de percevoir une instrumentalisation du discours? Pourtant, la coexistence des motivations économiques et altruistes n'est-elle pas justement le propre du développement durable, qui tente de concilier l'économie, le bien-être collectif et l'environnement? Partant de cette prémisse, il devrait être possible de communiquer de façon crédible une démarche s'inscrivant dans la concrétisation de cet objectif. Mais comment faire?

Cette recherche a pour but de rassembler les facteurs influençant la crédibilité des communications en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Pour ce faire, une douzaine de communicateurs québécois ayant participé à des campagnes sur la RSE ont été interrogés au sujet de leurs apprentissages clés en la matière. En recensant les thématiques récurrentes de leur discours, cette recherche vise à contribuer au décloisonnement du savoir issu de l'expérience des praticiens en lien avec la communication de la RSE.

Nous verrons d'abord les enjeux complexes dans lesquels s'inscrit la communication de la RSE. La variété des pratiques et la persistance de l'écoblanchiment sous-tendent une absence de consensus. Par la suite, nous présenterons les facteurs d'influence tels que relevés dans le discours des communicateurs. Ceux-ci jettent les bases d'un modèle multifactoriel de la crédibilité. Le modèle regroupe deux catégories de facteurs que nous avons nommés les facteurs primaires, ayant une influence sur la « crédibilité spon-

tanée », et les facteurs secondaires, liés à des stratégies communicationnelles et ayant une influence sur la « crédibilité rationalisée ». Dans notre conclusion, nous ferons valoir que notre démarche jette les bases d'une connaissance collective des meilleures pratiques de communication de la responsabilité sociale d'entreprise, et qu'elle a le potentiel de participer à un usage responsable et éthique des différents outils du marketing qui sont mis à la disposition des communicateurs.

## L'enjeu de la crédibilité au cœur de la communication sur la RSE

Malgré les défis liés à leur communication, les notions de développement durable et de responsabilité sociale sont devenues des mots-clés dans le discours corporatif (Munshi et Kurian, 2005). Selon Parguel, Benoit et Larceneux, « la communication de la responsabilité sociale a gagné une plus grande importance puisque les dépenses qui y sont reliées occupent la troisième place en termes d'importance dans les départements de communication des grandes entreprises » (2011, p. 15). Pasquero va même jusqu'à affirmer que : « La RSE ... est devenue le credo obligé d'un certain discours public » (2005, p. 114).

Cela s'explique par la volonté des entreprises de démontrer à leurs parties prenantes que leur agenda d'affaires est socialement et écologiquement acceptable et donc, légitime. En effet, la communication de la RSE peut engendrer des effets positifs significatifs : de la publicité positive à l'endroit de l'entreprise par de tierces parties, une marque plus forte, la différenciation du produit par rapport aux concurrents ou encore l'accroissement des parts de marché (Bodger et Monks, 2009). À l'inverse, la communication de la responsabilité sociale peut aussi être nuisible. Si dans certains cas elle réussit à démontrer un engagement véritable de l'entreprise, dans d'autres, elle ne fait qu'alimenter le scepticisme des citoyens. Sa superficialité et son caractère parfois mensonger peuvent faire en sorte qu'on l'assimile à ce qu'on appelle l'écoblanchiment (Bodger et Monks, 2009).

### *L'écoblanchiment*

L'écoblanchiment, francisation du terme *greenwashing*, est un concept en émergence depuis le début des années 2000 (Laufer, 2003). Il en ex-

iste de nombreuses définitions; certains auteurs parlent de manipulation de l'information tandis que d'autres font référence à la désinformation et même au mensonge. Selon le dictionnaire *Oxford*, cité par Bodger et Monks (2009), l'écoblanchiment correspond à « une forme de désinformation diffusée par une organisation de manière à présenter une image publique responsable sur le plan de l'environnement » (p. 285, traduction libre). Munshi et Kurian (2005) ajoutent à la dimension environnementale la désinformation potentielle liée à l'implication sociale et culturelle. Pour l'agence Terrachoice, reconnue pour avoir développé une grille d'analyse de l'écoblanchiment dans la commercialisation de produits environnementaux, le phénomène va au-delà de la manipulation : la pratique est carrément mensongère, étant définie comme « l'ensemble des tactiques qui méprennent les consommateurs concernant les pratiques environnementales d'une entreprise ou les bénéfices environnementaux d'un produit ou service » (2013, traduction libre). En ce sens, cette définition rejoint celle de Bodger et Monks (2009) qui affirment que l'écoblanchiment, « c'est peindre en "vert" des produits à travers des déclarations environnementales vagues, incomplètes, non substantielles, inexactes où les bénéfices sont négligeables » (p. 285). Ainsi, même si 55 % des citoyens provenant de 17 pays dont la Grande-Bretagne, la France, la Chine et les États-Unis, s'intéressent beaucoup aux problèmes environnementaux et sont conscients de l'impact environnemental de leurs achats (Bodger et Monks, 2009), les entreprises qui misent sur le discours de la durabilité de manière non authentique risquent plus d'endommager leur réputation que d'influencer positivement l'attitude du consommateur (Parguel et al., 2011).

### *L'attribution causale comme baromètre de l'authenticité perçue*

Parguel et al. (2011) ont recours à la théorie de l'attribution causale pour expliquer l'évaluation favorable ou défavorable de la communication relative à la RSE. Cette théorie, issue de la psychologie sociale et élaborée par l'Américain Fritz Heider en 1944, vise à comprendre le processus incitant les individus à émettre un jugement sur eux-mêmes ou sur autrui en se basant sur les causes de leurs comportements. Dans un contexte de RSE, les auteurs distinguent deux types d'attributions causales potentielles : « l'attribution relative aux dispositions de l'acteur (motifs intrinsèques) et l'attribution relative aux facteurs de l'environnement externe (motifs extrinsèques) » (Parguel et al., 2011, p. 18). En d'autres termes, les consommateurs peuvent juger une communication sur la RSE comme étant une démarche authentique de

l'entreprise, qui vise à améliorer ses pratiques au bénéfice du plus grand nombre (motifs attribués aux dispositions internes de l'entreprise, donc intrinsèques) ou, à l'opposé, comme étant superficielle et opportuniste, visant simplement à profiter de l'engouement généralisé pour les questions sociétales et environnementales (motifs attribués à l'environnement externe, donc extrinsèques). Selon ces auteurs (2011), la perception intrinsèque, et donc authentique, des motifs de l'entreprise est favorisée par le leadership (lorsque les actions de l'entreprise dépassent le consensus sociétal), par une vision intégrée de la RSE (lorsque la RSE s'applique à l'ensemble des activités de l'entreprise) et par la récurrence des initiatives. Par ailleurs, les stratégies communicationnelles déployées pour faire connaître la démarche responsable d'une organisation donnée contribuent aussi à orienter l'attribution de causalité.

### *Les stratégies communicationnelles*

Dans la littérature scientifique, certaines stratégies sont identifiées comme favorisant la perception de crédibilité. Il en va ainsi de la communication indirecte et de la stratégie « de l'intérieur vers l'extérieur » (*Inside-out approach*), proposées par Morsing, Schultz et Nielsen (2008), qui favoriseraient l'accueil favorable des campagnes relatives à la RSE.

L'engagement des employés dans la démarche de responsabilité de l'entreprise devrait être prioritaire. Ce sont des parties prenantes clés pour favoriser la crédibilité des communications : « Les initiatives de RSE peuvent être promues et soutenues par les hauts dirigeants, mais si les employés ne sentent pas qu'ils font partie intégrante de la démarche, les activités proposées ne seront pas soutenues, leur continuation sera mise en péril et les communications qui en découlent ne seront pas crédibles » (Morsing et al., 2008, p. 104, traduction libre).

En matière de communication à l'externe, il serait communément admis qu'une communication sur la RSE émise directement par l'entreprise serait perçue de façon moins favorable (Morsing et al., 2008). Cela fait écho aux propos de Swaen et Vanhamme, qui soutiennent : « [qu'une] source qui n'est pas perçue comme contrôlée par l'entreprise augmente l'impact positif de campagnes relatives à la RSE » (2005 cité dans Parguel et al., 2011, p. 17, traduction libre).<sup>1</sup> Dans cette optique, le processus efficace de communication de l'entreprise vers ses publics peut s'opérer en deux étapes distinctes. La pre-

---

1. Les informations non contrôlées par l'entreprise peuvent provenir de diverses sources : médias, bouche à oreille, organismes environnementaux, gouvernement ou experts, par exemple.

mière phase est la communication de l'entreprise aux experts. Il s'agit d'une communication de type scientifique, qui n'est pas nécessairement accessible aux non-initiés et qui est adressée à un groupe exclusif de leaders d'opinion (journalistes, politiciens, autorités locales ou organismes). La seconde phase est la communication de ces experts au grand public, ou la « communication endossée » (Morsing et al., 2008, p. 107). Selon les auteurs, le grand public n'examine pas une information de manière exhaustive avant d'émettre un jugement, son opinion est plutôt basée sur l'opinion d'autres parties prenantes crédibles.

Si les deux stratégies proposées par Morsing et al. favorisent la crédibilité des communications, leur usage n'est pas généralisé. Plusieurs entreprises intègrent leurs initiatives de RSE dans leurs campagnes destinées au grand public. À cet égard, Van de Ven (2008) identifie trois approches de communication relative à la RSE :

- La première est la *gestion de la réputation*. Celle-ci vise essentiellement à permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités tout en minimisant les attaques à son endroit. Cette approche ne nécessite aucune communication sur la responsabilité de l'entreprise puisque les actions environnementales et sociales deviennent plutôt une façon de se protéger contre les attaques potentielles des parties prenantes.
- La seconde est celle de la *marque vertueuse*. Elle se différencie de la stratégie de gestion de la réputation puisqu'elle implique cette fois la divulgation de promesses explicites sur l'engagement social et environnemental de l'entreprise. Ce type de communication peut prendre la forme d'un profil haut ou bas (*high profile* ou *low profile*). L'entreprise qui restreindrait ses activités de communication à son rapport de responsabilité sociale et à un code d'éthique divulgués par l'entremise de son site Internet, par exemple, afficherait un profil bas tandis que l'entreprise qui opérerait pour des activités de marketing (publicité, commandite, promotion, relations publiques) afficherait plutôt un profil haut. Les communications incarnant un profil haut seraient les plus risquées puisque d'une part, elles contribueraient à élever les attentes des parties prenantes à propos des actions vertueuses de l'entreprise et d'autre part, elles sont véhiculées par le marketing, perçu comme étant commercial, superficiel et peu légitime (Libaert, 2010).

- Finalement, la troisième approche identifiée par Van de Ven est la *différenciation du produit par l'éthique*. Elle consiste à concentrer le message éthique sur un produit en particulier plutôt que de l'intégrer dans le positionnement de la marque en général. Par exemple, si la campagne de la voiture hybride Prius porte un message centré sur l'environnement, ce n'est pas le cas de la marque mère, Toyota, qui insiste plutôt sur la fiabilité.

Les stratégies communicationnelles de Morsing et al. et les approches de marketing de Van de Ven constituent des pistes intéressantes pour comprendre les facteurs qui influencent la crédibilité des communications. Elles s'inscrivent par ailleurs dans un contexte communicationnel en plein changement, notamment attribuable aux plateformes web qui reconfigurent les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

### *Les nouvelles pratiques communicationnelles*

Avec la venue du Web 2.0, les pratiques communicationnelles tendent à changer. Grunig (2009) soutient que si le Web et les réseaux sociaux étaient utilisés à leur plein potentiel, ils feraient des relations publiques une pratique plus socialement responsable, avançant même que « l'Internet a donné un pouvoir révolutionnaire aux parties prenantes » (2009, p. 6, traduction libre). Les entreprises sont aujourd'hui exposées à une multiplicité de points de vue, de critiques et de partages d'informations provenant d'une communauté de parties prenantes élargie et internationale. Ces nouvelles plateformes de discussions que sont les blogues, Twitter, Facebook et autres réseaux sociaux, dans lesquels l'utilisateur génère son propre contenu, exposent les entreprises à des risques accrus quant à leur réputation. Dans ce contexte, un discours trompeur sur le développement durable peut rapidement être décrié par les écologistes, organisations non gouvernementales (ONG) ou associations de consommateurs, qui réussissent aujourd'hui à avoir une voix puissante, notamment grâce aux nouvelles technologies de l'information, et à assurer une vigilance constante à l'égard de l'écoblanchiment.

Le dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes, impliquant empathie et engagement (Kent et Taylor, 2002), prend alors tout son sens. Il incarne le modèle de communication bidirectionnelle symétrique de Grunig (2009), privilégié par de nombreux chercheurs en communication (Maisonneuve,

2010; Tremblay, 2007; Morsing et Schutz, 2006) puisqu'il est celui « réalisant le mieux l'intégration de l'organisation dans son environnement » (Maison-neuve, 2010, p. 17). En effet, le modèle sous-tend un processus d'influence réciproque; si les parties prenantes peuvent être influencées par l'organisation, celle-ci peut être influencée à son tour. Le modèle implique donc que les organisations reconnaissent la légitimité des acteurs constituant leurs parties prenantes.

### *La légitimité organisationnelle*

Dans un contexte de communication relative à la RSE, la légitimité organisationnelle telle que définie par Bitektine (2011) offre un cadre intéressant d'analyse. Selon l'auteur, on peut distinguer plusieurs formes de légitimité. Ainsi, la *légitimité procédurale* est reliée aux processus de mise en place des activités de RSE, que ce soit en ce qui a trait à la reddition de comptes de l'entreprise, aux certifications environnementales ou aux mécanismes de dialogue avec les parties prenantes, par exemple. La *légitimité corrélative* est quant à elle reliée au secteur d'activités de l'entreprise (les pétrolières peuvent être perçues comme moins légitimes que le secteur de l'agriculture biologique dans le contexte d'une communication portant sur l'environnement, par exemple). La *légitimité structurale* est liée au modèle d'affaires (les coopératives peuvent être perçues comme plus légitimes que les entreprises cotées en Bourse dans le contexte d'une communication portant sur le retour à la collectivité, par exemple). La *légitimité personnelle* est liée à la réputation du président ou du porte-parole dans le domaine de la RSE (prenons pour exemple Ray Anderson, président d'Interface Flor, reconnu internationalement pour être une figure de proue dans le domaine). Finalement, la *légitimité d'association* est liée à l'association naturelle ou non d'une entreprise avec une cause (l'association de Naya avec le Jour de la Terre avait par exemple été critiquée puisque l'eau embouteillée est peu conciliable avec les objectifs promus par le développement durable; cette association était donc perçue comme non légitime).<sup>2</sup>

Enfin, le processus subjectif de formation du jugement en fonction des diverses dimensions de la légitimité peut être influencé par d'autres types de facteurs, dont la réputation de l'entreprise. Résultat d'un construit dynamique entre l'entreprise et ses parties prenantes, la réputation est basée sur une fragile relation d'intégrité et de confiance :

---

2. Voir, notamment Julien, Frédéric, publié le 22 avril 2010 dans Le Soleil.

La réputation est l'évaluation globale de l'entreprise, donnée par l'évaluateur à travers le temps. Cette évaluation est basée sur ses expériences directes avec l'entreprise et ses communications, qui fournissent de l'information sur le comportement de l'entreprise ou des éléments de comparaison avec ses concurrents. (Gotsi et Wilson, 2001, p. 29, traduction libre)

En définitive, la communication de la RSE pose de nombreux défis et la crédibilité accordée à ce type de communication est tributaire d'une multitude de facteurs. Si de nombreux auteurs se sont penchés sur la question (Capron, 2010; Libaert, 2010; Parguel et al., 2011; Munshi et Kurian, 2005; Van de Ven, 2008; Jahdi et Acikdilli, 2009; Morsing et al., 2008), il n'émerge aucun modèle, tant dans la littérature que dans la pratique, qui englobe tous les aspects de la communication marketing dans un contexte de responsabilité sociale, encore moins dans sa spécificité québécoise. En rassemblant les apprentissages clés de communicateurs québécois ayant travaillé sur ce type de campagne, nous avons cherché à définir quels étaient les facteurs<sup>3</sup> qui influençaient la crédibilité d'une communication sur la RSE.

## Les facteurs d'influence de la crédibilité

Nous avons réalisé des entretiens de type semi-directif auprès de communicateurs<sup>4</sup> ayant directement participé à la stratégie communicationnelle de campagnes destinées au grand public et portant sur la RSE. Les campagnes sélectionnées portaient sur des thèmes environnementaux ou sociaux, étaient de type multiplateforme (se déployaient sur plus d'un type de média), s'adressaient au marché québécois entre les années 2000 à 2013 et étaient issues d'entreprises représentant une diversité de secteurs d'activités et modes de propriétés (publics ou privés)<sup>5</sup>. Nous avons ainsi rencontré onze commu-

3. Le terme facteur n'est pas utilisé ici dans l'objectif d'établir une relation de causalité, mais comme un agent d'influence, qui concourt à la crédibilité perçue. Ayant des visées exploratoires, notre recherche n'a pas pour objectif d'établir des relations de causalité universelles pour expliquer un phénomène, mais plutôt de dresser un portrait de la problématique étudiée dans un contexte donné. La généralisation doit donc être relativisée par l'ensemble des critères inhérents au contexte de notre recherche.

4. Les communicateurs rencontrés dans le cadre de notre recherche sont issus d'entreprises évoluant dans différents secteurs d'activités : vente au détail, télécommunications, énergie, pâtes et papiers, restauration, transport, agence de publicité et firme de consultation.

5. La sélection de notre échantillon a été basée sur des campagnes de communication relatives à la RSE. En faisant ce choix, nous avons évacué les entreprises qui opteraient exclusivement pour des tactiques autres que celles offertes par les outils du marketing (relations de presse ou

nicateurs, quatre consultants et sept communicateurs en entreprise. Tous les participants avaient un profil de gestionnaire et occupaient donc un poste clé dans le processus décisionnel, ce qui nous a permis d'obtenir les perceptions de communicateurs exerçant une influence importante sur la stratégie des campagnes relatives à la RSE.

Ces entretiens étaient construits en deux temps. En premier lieu, puisque nous nous intéressions à la campagne à laquelle les communicateurs avaient participé, nous leur posions une question ouverte portant sur les stratégies, les messages clés, le déploiement et les retombées de celle-ci. Deuxièmement, nous exposions les communicateurs à une sélection d'images démontrant une variété d'autres campagnes relatives à la RSE destinées au marché québécois et nous leur demandions leur réaction spontanée par rapport à la crédibilité – ou le manque de crédibilité – de ces campagnes. Une fois l'opinion donnée, nous leur demandions de rationaliser leur prise de position. Cette stratégie d'entrevue, calquant le court temps d'exposition des consommateurs aux efforts marketing, nous a permis de mettre en lumière différents types de facteurs d'influence.

Globalement, les résultats révèlent que la crédibilité des communications en RSE est un sujet complexe, non exempt d'éléments de contradiction entre la littérature et la pratique. C'est également un enjeu qui concerne tous les aspects de la communication, allant de la stratégie au média utilisé, de la source du message jusqu'au contexte de diffusion. En effet, tous ces éléments peuvent affecter la crédibilité du discours au sujet de la responsabilité corporative. Il semble toutefois que certains facteurs d'influence sont récurrents dans un contexte de jugement spontané tandis que d'autres servent plutôt à nuancer le jugement de départ. Ce constat nous a guidées vers une hiérarchisation des facteurs d'influence : les facteurs primaires, ayant une influence sur la perception de crédibilité spontanée, et les facteurs secondaires, qui étaient utilisés pour nuancer le jugement initial. L'ensemble de ces facteurs est présenté dans le tableau 1. Nous revenons ensuite de manière plus détaillée sur chacun d'entre eux.

---

discours des représentants de l'entreprise dans des colloques spécialisés, par exemple). Or, il semble que ce cas de figure soit plutôt rare, la majorité des communicateurs interrogés ayant certes affirmé avoir recours à ces tactiques, mais toujours en combinaison avec des efforts marketing. Malgré tout, les grandes tendances qui ont émergé de notre recherche concernent les outils marketing de manière spécifique, et ne peuvent donc pas être généralisées à des stratégies communicationnelles qui ne concernent pas ces outils.

**Tableau 1:** Liste des facteurs d'influence quant à la crédibilité des communications en RSE

<b>Facteurs primaires – Crédibilité spontanée</b>	
1. Secteur d'activités	Selon les communicateurs interrogés, le secteur d'activités et la pertinence du message par rapport à la mission de l'entreprise sont les premiers facteurs d'influence de la crédibilité spontanée. Plus le secteur d'activités est en lien avec les valeurs du développement durable et que le message est cohérent, plus la démarche semble crédible.
2. Réputation	Il est estimé qu'une entreprise qui surpasse les normes et qui est cohérente et récurrente dans ses actions augmente les chances que sa démarche soit considérée comme étant crédible. Une entreprise bénéficiant d'une réputation solide ou d'un fort capital de sympathie alimente en effet la confiance.
<b>Facteurs secondaires – Crédibilité rationalisée</b>	
3. Contenu	Les axes de communication privilégiés par les communicateurs interrogés sont les suivants : l'implication dans un mouvement de responsabilisation (par exemple « Joignez le mouvement » avec la STM) ou le produit/l'entreprise comme solution responsable (par exemple, Cascades est le choix environnemental du papier hygiénique). Finalement, la cohérence entre le positionnement du produit et celui de l'entreprise favorise la crédibilité.
4. Média	Il est estimé que les médias payés (telle la publicité télévisuelle) devraient être accompagnés de médias complémentaires qui permettent une plus grande profondeur à l'information. Les médias acquis (tel un site web d'entreprise) incarnent généralement ces médias complémentaires et sont grandement privilégiés par les communicateurs de par la profondeur de l'information qu'ils peuvent soutenir.
5. Parties prenantes	La reddition de compte vis-à-vis des parties prenantes par la publication de rapports est à la base de la crédibilité, selon les participants à l'étude. Ainsi, l'authenticité et la transparence doivent être au cœur de la communication des actions afin que les parties prenantes agissent à titre d'ambassadeurs crédibles pour relayer le message de RSE de l'entreprise
6. Association à un tiers	Les communicateurs privilégient les partenariats cohérents et légitimes (par exemple, l'association d'une entreprise à un organisme environnemental). De plus, les experts-conseils donnent l'assurance aux communicateurs de la pertinence du message et de la rigueur scientifique des données (par l'analyse du cycle de vie, notamment).

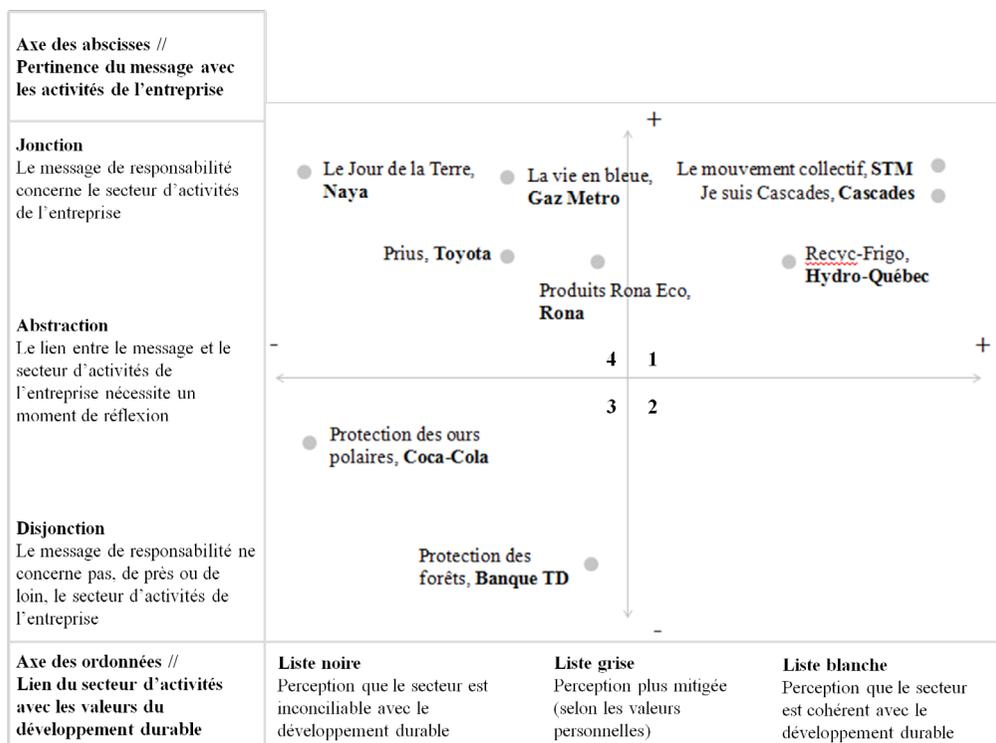
## *La crédibilité spontanée*

Le secteur d'activités de l'entreprise est un facteur d'influence majeur sur la crédibilité spontanée. Ainsi, pour évaluer la crédibilité des communications, ce sont d'abord les conséquences de l'industrie sur les pôles du développement durable qui seront évaluées. Jahdi et Acikdilli (2009) abondent d'ailleurs dans ce sens : « la nature de l'industrie... joue un rôle crucial quant à la transmission de ce type de message » (p. 110, traduction libre). Si les activités de l'entreprise ont un impact positif sur le développement durable, ses communications faisant la promotion de sa démarche de responsabilité sociale ont alors plus de chance d'être perçues comme étant crédibles. Ce type d'évaluation rejoint l'une des dimensions de la légitimité de Bitektine, soit la légitimité corrélative. Ce constat tendrait à limiter les tentatives d'écoblanchiment puisqu'au-delà de la communication, les conséquences des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société restent le premier facteur influençant la crédibilité.

La pertinence du message en fonction de la mission de l'entreprise est le second critère de crédibilité spontanée. Ce constat rejoint celui de Van de Ven (2008), qui affirme que pour favoriser la perception positive de la communication en RSE, l'entreprise doit démontrer en quoi la cause (ou l'initiative promue) est reliée à ses valeurs et à ses compétences.

Ainsi, si l'on croise ces deux facteurs sur un modèle cartésien, il est possible d'avoir une bonne indication de la crédibilité spontanée accordée aux campagnes en RSE. Dans un premier temps, a été placée sur l'axe des abscisses la légitimité corrélative accordée par l'évaluateur : plus la perception du secteur d'activités est en lien avec le développement durable, plus la crédibilité spontanée sera favorisée. Dans un second temps, a été positionnée sur l'axe des ordonnées la pertinence du message en lien avec les activités de l'entreprise : plus le lien est naturel, moins l'authenticité de la démarche est contestable et plus sa crédibilité est favorisée.

Figure 1: Les cadrans de la crédibilité spontanée



Les campagnes situées dans le premier cadran ont plus de chance d'être perçues comme étant crédibles, ce qui est peu probable pour celles placées dans le troisième cadran. Les deuxième et quatrième cadrans, quant à eux, sont plus ambigus. Dans ces cas, la prise de position du récepteur pourrait être nuancée par d'autres facteurs dont, au premier chef, la réputation de l'entreprise.

La compilation des perceptions spontanées issues des campagnes présentées en rafale aux communicateurs confirme la pertinence de cette modélisation. Les campagnes positionnées dans le troisième cadran en vertu du modèle ont été jugées peu crédibles par les communicateurs rencontrés, tandis que celles qui sont placées dans le premier cadran ont obtenu les meilleurs résultats en termes de crédibilité. Par ailleurs, les campagnes positionnées dans le quatrième cadran obtiennent un résultat modulé par d'autres facteurs. Notons notamment le cas de Toyota, dont la campagne était accueillie favorablement malgré le fait que le secteur d'activités automobile soit peu associé au développement durable. La raison évoquée par les répondants était la sui-

vante : la prise de risque du constructeur automobile. Ainsi, la réputation de l'entreprise comme leader de la technologie hybride a favorisé la crédibilité spontanée attribuée à la campagne. Un intervenant mentionne ainsi :

Ce sont les premiers à avoir sorti la voiture hybride, donc la prise de risque fait en sorte que si c'est un succès, il y a une légitimité tout de suite en partant. ... Si tu prends un risque et tu transformes ce risque en succès, je te dirais que les gens y adhèrent, ils vont te pardonner beaucoup de choses. (intervenant 3)

Un autre exemple mentionné par l'un des participants est le cas de Home Dépôt qui, avant Rona, avait développé une gamme de produits de rénovation responsable. Ainsi, les entreprises qui publicisent un comportement qui surpasse celui qui est communément attendu par le consensus social favorisent la crédibilité de leurs communications puisque la prise de risque est reconnue.

Par ailleurs, la récurrence, correspondant au degré de répétition d'un comportement dans le temps, participe aussi à la formation du jugement sur la réputation (Parguel et al., 2011). Par exemple, les campagnes de Cascades étaient généralement accueillies favorablement par les communicateurs interrogés puisque depuis ses débuts l'entreprise met de l'avant l'aspect écologique de ses produits. La constance du message favorise ainsi sa réputation d'entreprise responsable et nourrit la perception de motifs intrinsèques. Libaert (2010) abonde en ce sens : « Il est impossible pour une entreprise de convaincre de la solidité et pérennité de son engagement dans le développement durable lorsqu'elle change d'axe de communication tous les 18 mois » (p. 147). En somme, pour les communicateurs rencontrés, une réputation favorable, jumelée à la récurrence des actions et à la prise de risques, nuance positivement la crédibilité spontanée.

### *La crédibilité rationalisée*

Les quatre autres facteurs d'influence que sont le contenu, le média, les parties prenantes et l'association avec un tiers parti sont des facteurs secondaires et sont liés à des stratégies communicationnelles relatives à la RSE, lesquelles participent à la crédibilité accordée à une campagne donnée.

## **Le contenu**

Sous l'éclairage des stratégies du marketing de la RSE proposées par Van de Ven (2008), les propos des communicateurs suggèrent qu'en matière de positionnement, une marque vertueuse, ayant un profil haut ou bas, utilisant la stratégie de différenciation d'un produit par l'éthique améliore sa crédibilité puisque son positionnement général est cohérent. En effet, l'entreprise communique sa responsabilité en mettant en valeur ses pratiques tout comme le résultat de ses activités, son produit.

L'accessibilité de la marque s'est avérée être une valeur récurrente dans le discours des communicateurs. Rapprocher l'entreprise de ses parties prenantes, créer une proximité, délaissé le ton moralisateur pour adopter un ton informationnel, faire un pacte avec les consommateurs adoptant l'axe d'un mouvement de responsabilisation, tous ces propos font écho à la « repersonnalisation » de la consommation, proposée par Grant (2009). Les valeurs de modestie, d'empathie, d'intégrité et de sincérité proposées par Maisonneuve (2010) et Van de Ven (2008) font écho aux valeurs d'humilité, d'accessibilité et de transparence, mots-clés dans le discours des intervenants rencontrés. L'extrait suivant est éloquent :

Donc c'est certain qu'on passe d'un ton qui est très vantard, qui est la raison d'être de la pub marketing pour se différencier des autres alors qu'ici [dans un contexte de communication sur la RSE], on veut une communication qui est très authentique, plus humble, en finesse. (intervenant 6)

## **Le média**

Selon les propos recueillis, il semble que le choix du média ne repose pas sur le fait qu'il permette des relations dialogiques avec les parties prenantes en concrétisant le modèle de communicationnel bidirectionnel symétrique (Grunig, 2009). C'est plutôt le mix médias qui maximise la crédibilité. L'importance que les communicateurs accordent aux médias acquis (le site web de l'entreprise, les plateformes sociales ou l'affichage en magasin, par exemple), de par la profondeur de l'information qu'ils peuvent soutenir, témoigne-t-elle de leur réticence par rapport au processus d'intersubjectivité, au sens de Maisonneuve (2010)? C'est une probabilité, puisque les campagnes auxquelles ont participé les communicateurs étaient plutôt structurées pour promouvoir les intérêts de leur entreprise en mettant en valeur leurs initiatives de responsabilité sociale, plutôt qu'en vue de générer un dialogue avec

les consommateurs. Par ailleurs, ces conclusions nous indiquent clairement que, du point de vue des communicateurs, la crédibilité n'est pas liée aux attributs dialogiques des médias. C'est plutôt la profondeur des informations exposées aux parties prenantes qui maximise les chances qu'une campagne soit considérée crédible.

## **Les parties prenantes**

Cette nécessaire profondeur de l'information fait écho à l'imputabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. En effet, les communicateurs ont dit accorder de l'importance à la reddition de comptes, surtout pour répondre aux attentes des parties prenantes les plus sensibilisées ou à celle des experts, ceux que Dawkins (2005) nommerait les « militants de la RSE » (p. 115). Selon la classification des parties prenantes de Mitchell, Wood et Agle (1997), ces parties prenantes pourraient être en situation de pouvoir puisqu'elles peuvent avoir une influence sur le jugement des politiques de RSE de l'entreprise. Elles sont aussi légitimes puisque leurs actions sont communément acceptées et appropriées. En effet, le public s'attend à ce que les experts émettent leur opinion par rapport aux déclarations environnementales et sociétales des entreprises; cela fait partie de leur rôle. La combinaison de ces deux caractéristiques fait des leaders d'opinion des parties prenantes dominantes.

Vu l'importance accordée par les communicateurs à la stratégie du recours aux « ambassadeurs », on peut avancer que la communication endossée est couramment utilisée. En effet, les employés, les experts, les médias, les leaders de l'entreprise et la communauté web ont été identifiés par les intervenants comme des sources pouvant participer à la crédibilisation du message. Un intervenant mentionne ainsi au sujet des employés :

Je pense qu'il faut que ça rayonne à l'intérieur pour être en mesure de faire une bonne job à l'externe. Si tes employés ne sont pas mobilisés, ne sont pas engagés ou ce que tu promeus n'est pas le reflet de ce qui se passe à l'intérieur, tu vas avoir de la misère. Il faut que ça se vive à l'interne, tu ne peux pas faire fi de ça et il faut que tu travailles les deux de pair [la communication interne et externe]. (intervenant 10)

Ces propos rejoignent ceux de Dawkins (2005) : « ... les employés sont un vecteur puissant pour améliorer la réputation de l'entreprise quant à sa responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes » (p. 119, traduction libre). D'autres participants nous ont dit accorder une im-

portance particulière à l'endossement par les médias et les experts. Ces propos rejoignent à nouveau les recherches de Morsing et al. (2008), qui stipulent que la communication implicite de la RSE est le meilleur moyen de maximiser la crédibilité. Finalement, les communicateurs ont fait mention des leaders d'entreprise comme ambassadeurs crédibles de la RSE. Cette stratégie fait écho à la dimension de la légitimité personnelle basée sur le charisme des leaders de l'organisation, telle que définie par Bitektine (2011). Bref, la communication endossée, que les communicateurs identifient comme la stratégie du recours aux « ambassadeurs », semble un moyen de crédibiliser la communication, tant pour les chercheurs que pour les praticiens interrogés.

### **L'association à un tiers**

La création de partenariats semble correspondre à la légitimité d'association de Bitektine (2008), au sens où les liens entretenus avec des acteurs externes hautement légitimes renforcent la crédibilité des communications. Toutefois, afin d'être perçus comme crédibles, les partenariats doivent être développés dans une approche concertée, où les gains pour l'entreprise et l'organisme associé sont équitables. Le recours à des firmes d'expert-conseil afin de valider les données scientifiques mises de l'avant est courant. L'analyse du cycle de vie, une méthodologie récurrente dans le discours, est l'une des principales formes de démonstration dans le domaine de la RSE.

La figure 2 résume l'ensemble des facteurs de crédibilité recensés à l'issue de notre démarche empirique.

Figure 2: Schéma de synthèse des facteurs d'influence de la crédibilité

## Crédibilité spontanée

## Crédibilité rationalisée

### Facteurs primaires

1. Secteur d'activités
  - Le lien du secteur d'activités avec les valeurs du développement durable
  - La pertinence du message avec les activités de l'entreprise
2. Réputation
  - Le leadership, la cohérence et la récurrence des actions

### Facteurs secondaires

3. Contenu
  - La cohérence du positionnement
  - L'accessibilité de l'entreprise
4. Média
  - Le média de contenu au cœur du mix médias
5. Parties prenantes
  - L'imputabilité à l'égard des parties prenantes
  - La communication endosée
6. Association à un tiers
  - La création de partenariats
  - La démonstration scientifique

## Conclusion

Cette étude a permis d'apporter un éclairage sur les facteurs influençant la crédibilité accordée à la communication portant sur la RSE. À ce jour, la variété des pratiques et des stratégies employées pour la promouvoir témoigne de l'absence de consensus dans ce domaine au sein de l'industrie des communications. Ancrée dans la pratique, notre recherche nous a permis de rassembler, en fonction des apprentissages clés des communicateurs québécois, les facteurs d'influence de la crédibilité dans un modèle multifacettes de la communication. D'une part, la crédibilité spontanée est issue de la combinaison entre le secteur d'activités de l'entreprise et la pertinence de son message, nuancée par sa réputation. D'autre part, les facteurs d'influence secondaire que sont le contenu, le média, les parties prenantes et l'association à un tiers sont liés à des stratégies communicationnelles qui ont un impact sur la crédibilité des communications relatives à la RSE, telle que raisonnée dans

un second temps. Les apprentissages clés des communicateurs, rassemblés dans ce modèle et enrichis des principales recherches scientifiques dans le domaine, jettent ainsi les bases d'une connaissance collective des meilleures pratiques de communication de la RSE.

On peut toutefois se questionner quant à une possible instrumentalisation de nos résultats de recherche à des fins manipulatoires. Serait-il envisageable de rassembler les principaux facteurs d'influence pour en faire une « recette » de communication efficace alors que les pratiques réelles de l'entreprise demeureraient critiquables? En d'autres termes, les résultats de notre recherche faciliteraient-ils l'écoblanchiment « crédible »? Nous ne pouvons affirmer avec certitude que ce scénario soit impossible. Par contre, nos résultats montrent qu'il est faux de croire que les pratiques communicationnelles d'une entreprise sont indépendantes des pratiques de gestion. Rappelons que parmi les facteurs primaires retenus se trouvent la légitimité corrélatrice du secteur d'activités ainsi que la réputation de l'entreprise, qui se bâtissent d'abord en fonction des activités concrètes de l'entreprise et de leurs impacts économiques, environnementaux et sociétaux. De plus, les stratégies liées aux facteurs d'influence secondaires ont pour la plupart un impact sur les pratiques de l'entreprise. Par exemple, comment une entreprise peut-elle continuer à être imputable envers ses parties prenantes et élaborer des plans crédibles de RSE si ses performances environnementales et sociétales répondent mal aux attentes de celles-ci? Comment avoir recours à des médias de contenu de façon crédible si l'entreprise n'a aucune information en profondeur à communiquer sur ses initiatives? Comment développer une stratégie de communication endossée si ni les employés, ni les experts, ni les médias n'accordent de la crédibilité à la démarche de l'entreprise?

Bref, cette synthèse des facteurs d'influence telle que nous la proposons donne plutôt des balises aux communicateurs qui se demandent comment parvenir à une communication crédible à propos des actions de leur entreprise. Un processus d'influence entre les stratégies communicationnelles et les pratiques de gestion de l'entreprise peut ainsi s'opérer, sachant qu'un discours crédible en dépend. En définitive, les communicateurs-praticiens ont le potentiel d'apporter une contribution majeure quant à la communication cohérente, transparente et crédible de la RSE, en faisant un usage responsable et éthique des différents outils marketing à leur disposition.

## Bibliographie

- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations : The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.
- Bodger, A. et Monks, M. (2009). Legal and regulatory update ; Getting in the red over green: The risks with green marketing. *Journal of Sponsorship*, 3(3), 284-293.
- Capron, M. (2010). Conclusion - Pouvoirs et contre-pouvoirs des puissances économiques : vers un nouveau contrat social mondial? Dans Gendron, C., Vaillancourt J.-G. et Audet, R. (dir.) *Développement durable et responsabilité sociale. De la mobilisation à l'institutionnalisation* (pp. 249-264). Canada : Presses internationales polytechnique.
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility : The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108-119.
- Dhaouadi, I. (2008). La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée. *Revue de l'organisation responsable*, 3(2), 19-32.
- Gotsi, M. et Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation : Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Grant, J. (2009) *Le manifeste du marketing vert*. (Bernard, J.-P., trad.) La Plaine St-Denis : Éditions AFNOR.
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2). Récupéré de <http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>
- Jahdi, K. S. et Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR) : Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88, 103-113.

- Julien, F. (2010). Soyons sérieux : On ne fête pas la Terre avec une bouteille d'eau! *Le Soleil*. Récupéré de <http://www.lapresse.ca/le-soleil/opinions/points-de-vue/201004/21/01-4272702-soyons-serieux-on-ne-fete-pas-la-terre-avec-une-bouteille-deau.php>
- Kent, M. L. et Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21-37.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43, 253-261.
- Libaert, T. (2010). *Communication et environnement, le pacte impossible*. Paris : Presses universitaires de France.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. et Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
- Maisonneuve, D. (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance* (4e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mitchell, R. K., Wood, J. D. et Agle, B. R. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management Review*, 22(4), 853-887.
- Morsing, M. et Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication : stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Morsing, M., Schultz, M. et Nielsen, K. U. (2008). The Catch 22 of communicating CSR : Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Munshi, D. et Kurian, P. (2005). Imperializing spin cycles : A postcolonial look at public relations, greenwashing, and the separation of publics. *Public Relations Review*, 31, 513-520.

- Parguel, B., Benoît-Morceau, F. et Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter greenwashing: A closer look at ethical corporate communication. *Journal of Business Ethics*, 102, 15-28.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Le concept et sa portée. Dans Turcotte, M.-F. et Salmon, A. (dir.) *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (112-143). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Terrachoice. (2013). The sins of greenwashing. Récupéré le 23 juin 2013 de <http://sinsofgreenwashing.org/index.html>
- Tremblay, S. (dir.) (2007). *Développement durable et communications ; Au-delà des mots, pour un véritable engagement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Van de Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82, 339-353.