

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Analyse de la communication corporate concernant la Responsabilité Sociétale des Entreprises de prêt-à-porter en Belgique

Cas d'étude : H&M

Auteur : Marie Alardot

Promoteur(s) : Professeur Andrea Catellani

Lecteur(s) :

Année académique 2019-2020

Master (120) en communication à finalité gestion de la communication
d'organisation et des relations publiques

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier mon promoteur, le Professeur Andrea Catellani, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et son encadrement durant l'écriture de mon mémoire.

Je tiens également à remercier la Professeure Sarah Sepulchre pour les pistes apportées lors du séminaire d'accompagnement du mémoire.

Merci à ma famille et à mes amis sans qui je ne serais pas là où je suis actuellement. Merci pour leur soutien sans faille, leurs conseils et leurs encouragements !

Je voudrais aussi remercier toutes les personnes, qui de près ou de loin, m'ont permis de mener à terme ce mémoire. Je pense notamment aux interviewés qui ont accepté de réaliser un entretien et de partager leurs sentiments et expériences. Mais aussi aux personnes qui ont eu la gentillesse de relire mon mémoire. Un tout grand merci à elles !

Enfin, je suis reconnaissante d'avoir eu la chance de suivre ce master en communication qui m'a permis de compléter ma formation et de me donner des outils et connaissances supplémentaires pour entamer la vie professionnelle plus sereinement. Ce cursus m'a également permis de grandir, de voyager, de me remettre en question, de m'enrichir et de m'épanouir.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	I
Table des matières	II
Introduction	1
Chapitre I : Etude théorique	3
1. Prêt-à-porter	3
2. Communication corporate	4
3. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	6
3.1 RSE	6
3.2 Communication RSE	8
3.3 Rapport de développement durable	10
4. Différentes notions théoriques mobilisées	11
4.1 Légitimité	11
4.2 Éthique	16
4.3 Perception des consommateurs	17
4.4 Personnalité de la marque	24
4.5 Relation de confiance entre la marque et le consommateur	27
4.6 Engagement des consommateurs	29
4.7 Conclusion	30
Chapitre II : Méthodologie	31
1. Méthode	31
2. Corpus	33
3. Entretiens des consommateurs	34
3.1 Guide d'entretien semi-directif	34
3.2 Choix des supports RSE pour l'entretien	34
3.3 Guide d'analyse	35
3.4 Protocole des entretiens	36
Chapitre III : Etude empirique	37
PARTIE I – Cas d'étude : H&M	37
1. Cas d'étude : H&M	37
1.1 Présentation de H&M	37
1.2 Polémiques	41
1.3 Audit de la communication RSE de la marque	45
PARTIE II – Analyse des entretiens qualitatifs semi-directifs	51
1. Problématique	51
1.1 Question de recherche	51
1.2 Hypothèses	51
2. Présentation des données	53
2.1 Grilles d'analyses	53
3. Traitement des données qualitatives	53
3.1 Analyse des données	53
4. Interprétation des résultats	68
4.1 Discussion	68
Conclusion	79
Bibliographie	81
Liste des annexes	92

INTRODUCTION

À l'heure où les organisations font davantage face à des crises, où les parties prenantes deviennent de plus en plus nombreuses et où l'image et la réputation sont devenues des éléments essentiels, il est indispensable pour elles de développer leur communication corporate.

La communication corporate est fondamentale pour une organisation et lors de crises, elle pourrait jouer un grand rôle. Elle représente aussi plusieurs enjeux. Elle permet notamment de renforcer l'engagement des parties prenantes, mais également d'instaurer une cohérence. La Responsabilité Sociétale des Entreprises est un moyen utilisé par les organisations pour s'investir socialement, écologiquement et économiquement auprès des parties prenantes, dont la société, afin de devenir plus responsables et légitimes aux yeux des acteurs impliqués.

Le sujet de mon mémoire portera donc sur l'analyse de la communication concernant la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) de prêt-à-porter et plus précisément sur la perception de la RSE par les consommateurs avec l'étude du cas de H&M. Je me focaliserai sur la dimension corporate de la communication RSE de la marque.

Concernant le choix du cas d'étude, j'aimerais l'étudier car cette grande entreprise de prêt-à-porter est mondialement connue, très accessible et persiste dans le temps. Cependant, elle a été l'objet de plusieurs scandales, dont une polémique concernant une de leurs campagnes accusées de racisme ou bien encore des polémiques concernant les droits de l'Homme et du travail au niveau de leur sous-traitance.

Cette introduction sera le point de départ de mon mémoire qui sera divisé en trois parties : l'étude théorique, la méthodologie et l'étude empirique.

Pour ce qui concerne la partie théorique, j'aborderai la RSE pour ensuite me focaliser sur les notions de perception, de confiance, d'engagement et de légitimité qui sont des concepts différents mais s'influençant. Vous pourrez

découvrir les différents concepts abordés dans cette lecture avec leur définition.

Dans la méthodologie, je relaterai la méthode utilisée pour mener ce travail à terme et le corpus sélectionné.

La partie empirique, quant à elle, comprendra une première partie qui se composera de la présentation de H&M. Je me focaliserai sur le cas de H&M car cette entreprise s'est retrouvée sous le feu des projecteurs suite à de nombreuses crises. Une meilleure utilisation de sa communication en matière de RSE ainsi qu'un comportement plus responsable auraient pu l'aider à mieux gérer ces crises. L'entreprise est-elle perçue comme légitime du point de vue de sa responsabilité sociétale ?

Afin de répondre à cette question, j'ai identifié la problématique suivante : « L'analyse de la communication RSE et de sa perception par les consommateurs dans le prêt-à-porter en Belgique avec l'étude du cas de H&M. » Ma question de recherche est donc « *Comment la communication RSE et sa perception par les consommateurs de prêt-à-porter en Belgique peuvent-elles influencer la marque (légitimité, confiance et engagement de la part des consommateurs) ?* ».

Une deuxième partie complétera l'étude empirique. Elle sera composée d'une présentation des données récoltées lors d'entretiens qualitatifs semi-directifs réalisés avec des consommateurs. Une analyse de ces données et une discussion s'en suivront. Une comparaison des résultats obtenus avec les aspects théoriques issus de la littérature scientifique prendra place dans cette section.

Ce travail de recherche se clôturera avec une conclusion générale, suivie d'une bibliographie reprenant les sources utilisées pour cet ouvrage et les annexes fournissant de plus amples informations.

Mon mémoire se développera donc autour du concept de la RSE et de sa perception par les consommateurs qui impacte la relation de confiance avec la partie prenante concernée. Cette relation jouera un grand rôle également sur la notion d'engagement des consommateurs. Ces facteurs influencent aussi la légitimité accordée à l'entreprise.

CHAPITRE I : ETUDE THEORIQUE

De nos jours, le développement durable, avec l'intégration du développement social, économique et environnemental, est au cœur de toutes les discussions. En effet, les entreprises sont sous pression et tentent donc d'être plus responsables envers la société (Garric, Léglise & Point, 2007). Les compagnies intègrent volontairement dans leur stratégie une démarche de RSE afin d'être socialement acceptées. Pour ce faire, elles diffusent, par exemple dans un rapport annuel, les actions mises en place pour pallier les préoccupations sociétales ainsi que leurs impacts. La RSE permet aux entreprises d'améliorer leur image et leur réputation, de fournir davantage d'informations de qualité et de devenir plus transparentes. Cela participera aussi à l'amélioration de leur notoriété et de leur légitimité (Garric et al., 2007). La confiance et l'engagement accordés par les consommateurs seront aussi renforcés.

1. PRÊT-À-PORTER

Tout d'abord, il est essentiel de définir la notion de « prêt-à-porter ». Dans l'industrie de la mode, il existe deux styles de création : la haute couture et le prêt-à-porter.

La haute couture pour les femmes et la grande mesure pour les hommes représentent la création de pièces personnalisées et faites sur-mesure avec une couture traditionnelle et artisanale.

À l'opposé, le prêt-à-porter consiste à vendre des vêtements en tant que produits finis. Ce mode de création est dominé par la standardisation, des tailles et des vêtements, qui a permis de développer la production en série pour un public de masse. Le prêt-à-porter féminin est apparu en Europe de l'Ouest dans les années 1950 et comporte de nombreux avantages. Ce mode de production est plus rentable grâce aux économies d'échelle. Il a également participé au plein-emploi dans le secteur de l'industrie. Il est assez flexible à la demande et permet de fournir une variété et une diversité de produits à prix abordables (Ormen, 2017).

Vers la moitié du 20^{ème} siècle, les consommateurs ont préféré acheter des vêtements prêts à être portés et financièrement plus accessibles que les vêtements créés sur-mesure nécessitant un budget plus conséquent.

Cependant, en quelques décennies, ce comportement commence à changer. Les consommateurs de mode ont tendance à préférer la créativité au prix et à l'utilité. Aujourd'hui, nous évoluons dans une société focalisée sur le paraître. Il est donc encore plus important que les marques de prêt-à-porter telles que H&M se réinventent et parviennent à séduire davantage les consommateurs à travers des facteurs matériels mais également immatériels. Aujourd'hui, les vêtements sont considérés comme des produits esthétiques provoquant le bien-être et la réjouissance (Ormen, 2017). De plus, les consommateurs ont un comportement plutôt versatile et plus responsable. En effet, 56% de consommateurs français désirent que les entreprises, tous secteurs confondus, se responsabilisent au niveau écologique et social (Accenture Strategy, 2018). Et ils sont assez versatiles car ils aiment diversifier le type de magasins fréquentés (Moati, 2019).

2. COMMUNICATION CORPORATE

La communication Corporate, aussi appelée communication institutionnelle ou communication d'entreprise, apparaît dans les années 1980 (Libaert & Johannes, 2016). Elle peut se définir comme un instrument de management qui permet d'unifier toutes les communications de l'entreprise et tous les supports dans lesquels elle communique sur elle-même. L'entreprise informe donc sur son identité, sa personnalité, ses valeurs, sa vision, sa mission, sa culture, ses objectifs, etc. (Libaert & Johannes, 2016). Grâce à cette communication, l'entreprise se promeut elle-même et non directement ses produits. Van Riel (1995) aborde la communication corporate sous trois volets : managérial, marketing et organisationnel. D'autres auteurs, comme Kapferer (1992) et Schwebig (1988) positionnent la communication corporate au même niveau que la communication marketing. Tandis que Conelissen (2004) détermine la communication corporate comme englobant toutes les autres (relations médias, publicité, investor relations, communication de crise, communication interne, promotion des ventes,

marketing direct, community relations, parrainage, mécénat et lobbying) pour une gestion globale et optimale de ces dernières.

Cette communication est destinée aux parties prenantes internes et externes de l'organisation. Le but étant entre autres de créer et de maintenir des relations propices avec les parties prenantes gravitant autour de l'entreprise, mais également de construire et entretenir son image et sa réputation afin d'instaurer une cohérence et une crédibilité (Saucin, 2015). La communication corporate concerne toutes les organisations c'est-à-dire marchandes et non-marchandes.

Balmer et Gray (2000) ainsi que d'autres auteurs tels que Saucin (2015), Libaert et Johannes (2016) démontrent l'importance d'établir une bonne identité et une communication corporate efficace. Cela apporte un avantage concurrentiel à l'entreprise. Les cadres doivent donc intégrer l'identité et la communication corporate dans la gestion stratégique de leur organisation. Balmer et Gray (2000) définissent le concept de l'identité comme « *la réalité et l'unicité d'une organisation, qui est intégralement liée à son image externe et interne et à sa réputation grâce à la communication corporate* »¹. Pour ce qui concerne la communication corporate, elle incarne « *le processus par lequel les parties prenantes perçoivent l'identité et l'image de la société, ainsi que sa réputation* »².

De plus, des tendances environnementales, nées dans les années 2000 et toujours d'actualité, ont poussé les entreprises à se concentrer davantage sur leur identité et leur communication corporate. Ces facteurs sont par exemple une accélération du cycle de vie des produits, une déréglementation, une mondialisation, des attentes du public en matière de RSE, un effritement des frontières entre les aspects internes et externes des organisations, une

¹ Balmer, J., & Gray, E. (2000). Corporate identity and corporate communications : creating a competitive advantage. Dans *Industrial and Commercial Training*, volume 32 (7), (p. 256). Bingley, United Kingdom : MCB University Press.

² Balmer, J., & Gray, E. (2000). Corporate identity and corporate communications : creating a competitive advantage. Dans *Industrial and Commercial Training*, volume 32 (7), (p. 256). Bingley, United Kingdom : MCB University Press.

augmentation de la concurrence dans tous les secteurs, de nombreuses fusions et désinvestissements.

Il est donc important pour une organisation de travailler son identité et sa communication corporate afin d'instaurer sa légitimité et sa crédibilité aux yeux du public. En effet, la manière dont une organisation communique impacte fortement son succès ou son échec. Pour obtenir plus de crédibilité, les entreprises doivent être plus transparentes, assumer leur responsabilité et communiquer davantage sur leurs activités (European Communication Monitor, 2015 ; Libaert & Johannes, 2016).

Il n'est pas aisé de mesurer l'efficacité de la communication corporate d'une entreprise. Toutefois, les responsables de communication peuvent analyser la réputation, l'image de la marque et la perception des consommateurs. L'objectif sera donc de construire une image et une réputation positives, favorables et cohérentes à l'ADN de l'entreprise. Cela aidera à créer une perception positive des consommateurs (Nguyen & Leblanc, 2004).

3. LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE)

3.1 RSE

Un outil pour renforcer la communication corporate d'une organisation est la communication autour de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

La Commission Européenne définit ce concept comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »³.

L'Union Européenne a aussi ajouté une définition afin d'apporter un cadre aux entreprises pour leur permettre de devenir plus responsables dans le développement durable. En 2011, l'Union Européenne a alors divulgué la

³ Commission Européenne. (2011). *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions : Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. (Publication no COM(2011) 681), p. 7. Repéré à <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>

définition de la RSE dans le Livre Vert de la Responsabilité Sociale des Entreprises. La RSE est définie comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* »⁴.

La RSE permet donc aux entreprises qui le désirent d'adopter un comportement plus juste, plus équitable, plus éthique et plus transparent que ce qui est déjà prévu juridiquement et légalement. Cela afin de devenir plus responsables envers la société et de prendre en compte les attentes et les besoins des parties prenantes. L'idée est donc que les entreprises doivent œuvrer pour l'intérêt général et le bien commun, et non pas uniquement pour leur intérêt économique.

Les organisations suivent donc volontairement un processus de gestion visant à prendre en compte, dans leur activité et leurs interactions, les préoccupations et les enjeux sociaux et environnementaux tout en conciliant leurs performances économiques. Il devient de plus en plus important pour une entreprise et son image qu'elle tienne compte de son impact sociétal et qu'elle l'améliore en concertation avec ses parties prenantes (L'UE – Livre Vert de la RSE, 2001).

La RSE est intimement liée au concept de développement durable ou développement soutenable. Ce dernier permet de répondre aux besoins actuels de la société sans risquer de compromettre les besoins des générations futures. Pour cela, les Nations Unies ont établi dix-sept objectifs mondiaux

⁴ Commission des Communautés européennes. (2001). *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. (Publication no COM(2001) 366), p. 7-8. Repéré à [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)

de développement durable (cfr annexe n°1)⁵. Ils sont importants à prendre en considération pour les entreprises car elles peuvent ainsi essayer de se positionner en fonction de ces objectifs et avoir un impact et une image plus positifs.

La loi prévoit un certain cadre de base pour la responsabilité sociétale des entreprises. Mais étant donné que ce concept émane de la volonté de ces dernières, elles sont encouragées à le dépasser. En effet, la RSE est une démarche volontaire et les entreprises sont invitées à dépasser ce cadre légal déjà instauré (Carroll, 1979 ; Tricot-Charmand & Estay 2011).

3.2 Communication RSE

Les organisations ont plusieurs motivations pour communiquer sur leur responsabilité sociétale. Parmi ces raisons, nous trouvons l'importance de la RSE dans notre société (Gond & Igalens, 2018), l'obligation légale comme citée ci-dessus et une obligation morale envers la société. En effet, les entreprises veulent paraître éthiques et tenter de travailler de manière juste et équitable. Ainsi, elles pourront donc améliorer leur image et leur réputation, ce qui leur octroiera une certaine légitimité. Un constat témoigne que les démarches visant à soutenir l'écologie, le social et l'économie participent à la détermination de la valeur d'une marque (Carroll, 1991 ; Schwartz, 2006) et valorisent donc la marque. Pour une entreprise du prêt-à-porter comme H&M, sa valeur réside essentiellement sur sa marque. En effet, dans un secteur où la durée de vie du produit est plutôt courte (tendance au renouvellement, détérioration, lassitude, etc.) (Séré de Lanauze & Siadou-Martin, 2015), la valeur de la marque permet d'attiser les clients et de les fidéliser (Armstrong & Kotler, 2010 ; Kotler, Keller & Manceau 2015). De plus, cela permettra d'éviter ou de mieux anticiper tout boycott ou crise. La RSE apporte également d'autres avantages tels que l'accroissement de la motivation en interne et la fidélisation des clients. Les autres raisons de

⁵ Organisation des Nations Unies. (2020). Objectifs de développement durable. *Nations Unies*. Repéré à <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

l'adoption de la RSE dans la stratégie des entreprises sont l'obligation morale, l'éthique et la volonté de faire le bien mais aussi d'entretenir une réputation favorable et d'obtenir une légitimité (Plumecocq, 2010 ; Pupion, 2013).

D'un point de vue critique, certains auteurs, comme Dupuis (2008) et Pesqueux (2011), affirment que le recours à la RSE permet aux entreprises de se préserver d'autres règles plus contraignantes et de justifier le modèle économique du capitalisme.

Pour les PME belges, la consolidation de la réputation et des relations avec les parties prenantes est importante à prendre en compte et les entreprises ont recours à la RSE pour y parvenir. Elles veulent aussi motiver leurs équipes en interne afin qu'elles trouvent un sens à leur travail. Ce processus permet également d'attirer et de fidéliser des « talents » ainsi que d'innover l'offre (Service public fédéral Économie, 2014).

La RSE se réfère à des normes éthiques et à des labels pour obtenir une certification collective. Les normes peuvent être imposées par des acteurs extérieurs à l'organisation ou bien de l'intérieur. Il en découlera une stratégie soit de conformité à la norme soit d'évitement soit de manipulation. En fonction de l'usage fait de la norme par l'organisation, une stratégie offensive ou défensive sera mise en place (Pesqueux, 2011).

Comme expliqué précédemment, la RSE se base sur trois piliers : économique, social et écologique. La communication RSE va donc prendre en compte ces préoccupations dans sa stratégie. Par exemple, pour le facteur économique, les entreprises peuvent aborder « *l'optimisation des capacités de production* », l'efficacité économique grâce à une production plus durable et plus circulaire, la valorisation d'une économie de partage ou d'une

⁶ Le Kommunikator. (2012). La responsabilité sociétale des entreprises (RSE). *Le Kommunikator canal blog*. Repéré à [http://lecommunicator.canalblog.com/archives/2012/04/13/24004128.html#:~:text=Les%207%20piliers%20de%20la%20RSE%20\(Norme%20SD%2026000\)&text=On%20communiqu%20ici%20autour%20du%20Environnement%20%3A%20gestion%20participative%20aux%20ressources](http://lecommunicator.canalblog.com/archives/2012/04/13/24004128.html#:~:text=Les%207%20piliers%20de%20la%20RSE%20(Norme%20SD%2026000)&text=On%20communiqu%20ici%20autour%20du%20Environnement%20%3A%20gestion%20participative%20aux%20ressources)

consommation collaborative, la transparence, la satisfaction et la fidélisation des clients, la qualité des produits/services et le partenariat avec des fournisseurs locaux. Pour le facteur social, les thèmes évoqués sont l'égalité (l'insertion, la lutte contre la discrimination, etc.), le bien-être des citoyens et des employés, la solidarité, la cohésion sociale et la réponse aux besoins essentiels de chacun ainsi que la garantie d'une sécurité et d'une hygiène au travail. Pour l'écologique, l'organisation peut montrer son implication dans la gestion optimale des ressources en utilisant des ressources naturelles ou recyclables et en limitant le gaspillage (Sen et Bhattacharya, 2001).

La RSE est donc un outil pour construire une légitimité dans un secteur institutionnalisé et régulé. Les entreprises ont ce désir de légitimation et doivent donc se justifier socialement (Dupuis, 2008 ; Tirilly, 2018).

Il existe différentes stratégies et outils pour communiquer sur la RSE. L'essentiel est de diffuser des messages légitimes, crédibles et cohérents entre le discours stratégique et l'action de l'organisation. La communication RSE doit aussi être intégrée dans la vision et la stratégie de l'entreprise. Elle doit générer un impact positif et durable sur la société. Et elle doit reconnaître sa responsabilité et en informer les parties prenantes avec qui elle doit également dialoguer en toute transparence (David & Lambotte, 2014).

3.3 Rapport de développement durable

Le rapport de développement durable, aussi appelé le rapport RSE ou bien encore le reporting, peut aider les entreprises dans leur processus d'amélioration. Ce document annuel se compose de la mission, la vision, les valeurs de l'entreprise, mais aussi de son positionnement, son engagement, ses actions, ses projets et leur progression, les enjeux de développement durable, l'impact de ses activités au point de vue environnemental, social et économique, etc. Il permet de mesurer l'efficacité de l'entreprise en termes de développement durable (Gond & Igalens, 2018). Cela est un moyen pour elle de se justifier, de prouver son impact, d'avoir une image plus positive, de

lutter contre la pression sociale et de répondre aux attentes, normes et règles en vigueur.

Ce rapport répond à une obligation de rendre des comptes de la part des dirigeants (Gond & Igalens, 2018). Cela leur permet également de se remettre en question afin de s'améliorer, de faire circuler l'information et de respecter ce qui est inscrit dans le rapport. Une fois qu'un individu met par écrit une action ou une promesse, il se sent moralement obligé de la respecter.

Le reporting peut aussi servir d'outils de pression pour les entreprises et d'une aide à la recherche de financements (Gond & Igalens, 2018).

Ce rapport est un outil utilisé pour consolider la légitimité de l'organisation. Elle peut également recourir à d'autres canaux pour communiquer ses actions de RSE comme par exemple, le site internet, l'affichage, les réseaux sociaux, etc. Elle peut aussi utiliser la labellisation et des codes ou des chartes de conduites (Quynh Lien, 2005).

En résumé, le rapport est fondamental pour une entreprise, lui procure un instrument de légitimation et incite les dirigeants à fournir des données pertinentes, fiables et crédibles aux cibles (Katamba & Nkiko, 2017). Il montre également l'engagement et la transparence de l'entreprise (Catellani, 2015).

4. DIFFÉRENTES NOTIONS THÉORIQUES MOBILISÉES

Comme énoncé précédemment, la communication sur la responsabilité sociétale des entreprises apporte plusieurs avantages à long terme. Elle permet entre autres aux entreprises d'instaurer une légitimité et une crédibilité aux yeux de leurs parties prenantes.

4.1 Légitimité

Tout d'abord, que signifie le concept de légitimité ? Être légitime signifie être conforme et reconnu par une autorité.

Max Weber (1915) théorise trois processus de légitimité. Il y a la légitimation traditionnelle (ancrée sur la tradition, les habitudes et la coutume), la légitimation rationnelle-légale (invoquant les lois et les règles) et la légitimation charismatique (basée sur le charisme d'une personne reconnue comme un leader) (Dion, 2013).

Cette légitimité est au centre de nombreux travaux. En effet, Dion (2013) l'aborde également et propose une définition de cette notion en se basant sur la théorie de l'autorité de Weber (1915). L'adhésion naturelle des individus est nécessaire aux organisations. Pour cela, elles ont besoin de devenir légitimes à leurs yeux. La légitimité d'une enseigne peut se définir comme « *la capacité d'une marque à être et à agir* »⁷. Grâce à ce concept, les marques justifient leur existence et se différencient de leurs concurrents. De plus, elles obtiennent une autorité naturelle sur le marché grâce à de nombreuses actions dont le but est d'influencer la conduite des consommateurs et de justifier les caractéristiques de l'identité. Les organisations vont ensuite pouvoir asseoir leur domination. À noter une différence entre la domination, qui est dans ce cas une adhésion volontaire des individus, et le pouvoir qui est perçu comme une obligation. La légitimité est complémentaire à l'identité de la marque qui, elle, « *définit l'être* »⁸ de cette dernière. En effet, son identité doit être légitime.

Une fois la légitimité installée, elle permet plus facilement d'établir et de maintenir une relation de confiance avec les consommateurs mais également d'obtenir un engagement de leur part. De Barnier, Valette-Florence et Ambroise (2010) ont mené une recherche⁹ qui a permis de mettre en avant la manière dont le statut d'un consommateur joue un rôle sur la personnalité d'une marque. Elle-même a des répercussions sur deux concepts du

⁷ Dion, D. (2013). Légitimité et légitimation de la marque. Dans de G. Michel (dir.), *Management transversal de la marque* (p. 3). Paris : Dunod.

⁸ Dion, D. (2013). Légitimité et légitimation de la marque. Dans de G. Michel (dir.), *Management transversal de la marque* (p. 8). Paris : Dunod.

⁹ De Barnier, V., Valette-Florence, R., & Ambroise, L. (2010). L'influence du statut du consommateur sur sa perception de la personnalité de la marque, sa confiance et son engagement. Dans *Marché et organisations*, volume 2 (12), (p. 65-88). Paris : Éditions L'Harmattan.

marketing relationnel : la confiance et l'engagement cognitif. Garric, L  glise et Point (2007) mentionnent que la relation de confiance avec les parties prenantes peut être influencée positivement par le dialogue et la transparence de l'entreprise qui démontrent une réelle prise de responsabilité. La légitimité va donc être influencée par la perception de la marque par les parties prenantes.

La théorie de légitimité opère selon le fait que les organisations entreprennent des actions prenant en compte des enjeux écologiques et sociaux tout en agissant dans les normes et limites d'une société déterminée à un moment donné.

En adoptant cette démarche volontaire de responsabilité sociétale, les entreprises se r  f  rent à la notion de développement durable pour justifier leur comportement. Le respect ou du moins la prise en compte des normes et valeurs présentent dans la notion de RSE ou de développement durable est donc un enjeu au niveau de la stratégie de légitimité de l'entreprise (Plumecocq, 2010). La légitimité d'une action est évaluée par son accoutumance à la norme mais également à son ajustement rationnel à la société et au contexte donnés.

La stratégie peut se reposer sur six ordres permettant d'évaluer les formes d'acceptabilité et d'exigence sociales des biens et/ou des services produits. Boltanski, Lafaye et Thévenot (1993) ont déterminé un ordre marchand, un ordre industriel, un ordre domestique, un ordre civique, un ordre inspiré et un ordre de renom. Ils servent de conventions et d'accords au bon fonctionnement de la société.

Pour l'ordre marchand, l'acceptabilité du bien est déterminée par son prix. Quel montant les consommateurs sont disposés à payer pour l'obtenir. Ensuite, l'ordre industriel repose sur la productivité, l'efficacité et la science. Par exemple, l'acceptabilité est évaluée en fonction du coût de production. L'ordre domestique se base sur les valeurs d'honn  t  t  , de tradition et de famille. L'ordre civique est fondé sur des valeurs d'égalité mais aussi sur la

valorisation du bien commun dont prime la collectivité, la solidarité et la démocratie. L'ordre inspiré repose sur la grâce, l'imagination, l'intériorité, l'inspiration, etc. pouvant être atteintes entre autres par la méditation. Enfin l'ordre de renom, aussi appelé ordre d'opinion est fondé sur le principe de l'honneur où la célébrité et le renom du produit/service influencera l'opinion de la société.

La légitimité est importante dans l'évaluation de l'image et de la réputation. Le système de production et le produit fini en lui-même sont déterminants dans les enjeux de légitimité et dans l'acceptation sociale.

Plumecocq (2010) a dégagé trois modèles éthiques, aussi connus sous le nom de modèles de légitimité. En fonction de l'activité de l'organisation, de son rapport aux préoccupations sociétales et du risque engendré, les enjeux de légitimité sont différents.

Ainsi, une entreprise dont les activités ne sont pas directement touchées par les préoccupations environnementales devra se focaliser sur les processus de production et abordera les normes comme une opportunité et non une contrainte. Le risque est extérieur à l'entreprise et des tensions de légitimité sont observées entre l'ordre industriel et inspiré mais aussi entre l'ordre industriel et domestique.

Ensuite, une organisation dont les activités sont liées aux problématiques environnementales voit ces dernières comme une contrainte qui représente un coût et un risque. Les enjeux de légitimité se situent donc au niveau des processus de production et sur la qualité des biens produits. Dans cette catégorie, l'ordre légitime tend entre l'ordre civique et industriel.

Pour finir, les entreprises ayant des activités totalement en lien avec l'environnement ou la RSE verront cela à la fois comme une opportunité de conquérir un nouveau marché ou une nouvelle activité et de se développer mais aussi comme un réel coût à devoir appréhender. Dans ce cas, les biens ou services fournis détermineront les enjeux de légitimité et des tensions entre l'ordre marchand et l'ordre industriel apparaîtront (Plumecocq, 2010).

Suchman (1995) apporte une définition à la légitimité. Cette notion représente « une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances »¹⁰. Selon lui, la légitimité permet à la fois de s'intégrer dans un système social et de fournir une stratégie.

Les organisations peuvent donc mettre en place des stratégies de légitimation en mettant en œuvre des actions de responsabilité sociétale afin d'acquérir cette légitimité et se justifier auprès des différentes parties prenantes.

Afin d'analyser la légitimation au travers de la RSE, Suchman (1995) expose trois axes du concept. L'organisation peut acquérir une légitimité grâce à la dimension pragmatique, normative et cognitive.

La légitimité pragmatique est fondée sur les attentes et pressions exercées par les parties prenantes. L'organisation est jugée légitime si elle parvient à les satisfaire et anticiper les attentes d'une manière estimée convenable. Dans ce cas, l'image et la réputation de l'entreprise seront appréciées positivement ou négativement. Il existe trois sous-catégories composant cette dimension : la légitimité d'échange, d'influence et dispositionnelle.

Quant à la légitimité normative, les consommateurs l'estiment en fonction des actions entreprises par l'organisation. Ils jugent l'éthique de cette dernière. Ils évaluent si les actions contribuent au bien-être de la société et si elles sont fondées sur de « bonnes pratiques », si elles sont conformes aux valeurs, règles et normes sociales. Cette légitimité se réfère à des référentiels de normes tels que l'EMAS, ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, etc. Les légitimités conséquentielle, procédurale, structurelle et personnelle découlent de la légitimité normative et permettent de l'évaluer.

La légitimité cognitive est accordée aux entreprises lorsque leurs actions aboutissent à la naissance de valeurs, de règles ou de normes acceptables et convenables. Deux sous-catégories en émanent : la légitimité compréhensive et la légitimité explicite.

Suchman (1995) détermine deux stratégies afin d'acquérir une légitimité. Il y a la stratégie d'anticipation et la stratégie de manipulation. Toute organisation

¹⁰ M'Bouna, M. N. (2018). La légitimité par la RSE : une étude de la communication des entreprises gabonaises. Dans *la Revue Africaine de Gestion (RAG)*, volume 1 (1), (p. 2). Libreville : Institut National des Sciences de Gestion (INSG).

cherche à être légitime aux yeux des parties prenantes. Elle tente de légitimer sa mission, ses actions, ses objectifs, ses processus et sa structure au travers des discours et des pratiques prouvant qu'elle a entendu leurs attentes et leurs croyances et qu'elle en a tenu compte. Elle va donc anticiper ou manipuler l'audience en communiquant au travers d'audits, de rapports, de bilans sociaux, etc., afin que la cible la juge légitime (Roulet, 2015). La responsabilité sociétale est donc un moyen de légitimation car les pratiques et discours incluent les enjeux environnementaux et sociétaux actuels. Cependant, si une incohérence est remarquée entre ce qui est communiqué et ce qui est réellement mis en place cela peut être catastrophique pour l'organisation. Elle ne sera pas jugée légitime, perdra toute crédibilité et rompra la relation et le lien de confiance avec l'audience collective.

4.2 Éthique

La responsabilité sociétale des entreprises est un moyen pour elles de paraître plus éthiques, transparentes et responsables. Être éthique correspond à adopter un comportement intégrant « *les codes de conduite considérés comme moralement corrects* » ou bien encore « *avoir une idée de ce qui est juste ou injuste, honnête ou malhonnête* »¹¹. Ce comportement doit aussi éviter de nuire à autrui et participer au bien-être commun.

L'éthique concerne aussi bien la sphère privée que professionnelle car l'entreprise est un lieu de passage où les individus et leur conscience vont exister (Bodiguel, 2002.)

Suite à la mondialisation et ses conséquences, l'éthique des affaires apparaît et précède la RSE. Dans ce cadre, la RSE est née d'une « auto-normalisation » et non d'un souhait direct des citoyens (Presqueux, 2011). En effet, suite à ce phénomène de mondialisation et le libéralisme, la loi accuse un retard et laisse place à un cadre confus. Des normes éthiques sont donc nécessaires pour réaffirmer un encadrement et une régulation.

¹¹ Swaen, V., & Chumpitaz, C. R. (2008). L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. Dans *Recherche et Applications en Marketing*, volume 23 (4), (p. 12). SAGE Publications.

Au début du 21^{ème} siècle, de nombreuses crises (énergétiques, alimentaires, financières, sanitaires et climatiques) ont surgi et ont mis en exergue les limites de la RSE. Son discours s'est transformé en un discours ambigu (Pesqueux, 2011 ; Quynh Lien, 2005 ; Taleb, 2013). De plus, des questions surgissent. Par exemple, quelles parties prenantes les entreprises doivent-elles écouter en priorité ? Doivent-elles privilégier les plus puissantes, les plus légitimes ou les plus menaçantes ? Mais aussi, quel modèle permettrait à l'organisation de prouver que la RSE est intégrée dans sa stratégie et n'est pas un stratagème ? L'organisation doit-elle obligatoirement faire appel à un expert pour apparaître comme crédible aux yeux des consommateurs ? Etc. (Pesqueux, 2011).

Lorsque l'entreprise va prendre une décision, elle va donc devoir prendre en considération son action dans son ensemble. Cela signifie qu'elle va devoir analyser l'acte à proprement parler, les conséquences, ses intentions, les relations et personnes impliquées, le contexte et le situationnisme. Elle peut également se baser sur les cinq piliers établis par Parsons (2008). Selon ce chercheur, il est primordial de dire la vérité, de ne blesser personne, de faire le bien, de respecter la confidentialité et la vie privée d'autrui et d'être équitable (responsabilité sociétale).

4.3 Perception des consommateurs

Le but de la communication corporate est de faire connaître la vocation de l'entreprise et sa philosophie aux parties prenantes mais aussi au grand public.

Concernant les parties prenantes, il est important de les définir. Une partie prenante, aussi appelée « *shareholder* », est toute personne ou groupe de personnes qui est concerné, impacté ou influencé par l'entreprise et vice-versa. Freeman (1984) la définit comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* »¹².

¹² Pesqueux, Y. (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question*, (p. 3). France : LIRSA – Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action.

Elles peuvent être classées en deux catégories : interne et externe. Les parties prenantes internes sont composées des employés, des délégués syndicaux, etc. Dans les parties prenantes externes, nous retrouvons les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les distributeurs, les consommateurs, l'Etat, les médias, les communautés locales, les leaders d'opinion, les prospects, les associations, les lobbies, la société civile, etc.

Frooman (1999), David et Lambotte (2014) catégorisent les parties prenantes d'une autre façon. Ils les divisent toujours en deux classes : les parties prenantes associées (PPA) et les parties prenantes indirectes (PPI). Les PPA démontrent un intérêt pour l'entreprise et l'influencent directement. Ce sont, par exemple, les employés, les fournisseurs, les syndicats, les sous-traitants, etc. Quant aux PPI, ce sont plutôt des parties prenantes externes de l'entreprise et « observatrices »¹³. Elles n'influencent pas directement l'organisation dans sa gestion quotidienne. Leurs intérêts sont tournés vers le bien commun.

Les entreprises doivent donc tenir compte de leurs parties prenantes et de leurs intérêts afin d'être plus performantes. Cependant, il y a plusieurs publics avec des intérêts différents qui vont interagir. Il faut donc dans un premier temps les définir car les organisations ne vont pas communiquer vers ces derniers de la même manière. Dans un second temps, il est judicieux de déterminer les parties prenantes les plus importantes et de les hiérarchiser afin d'adapter le discours autour de la RSE. En effet, de nombreuses relations avec des intérêts divers se créent et doivent être maintenues pour la pérennité de l'entreprise. L'organisation doit donc assurer sa rentabilité tout en tenant compte des préoccupations des parties prenantes et de l'opinion publique afin de ne pas endommager son capital réputation. Pour cela, elle peut utiliser la matrice pouvoir/intérêt (cfr annexe n°2) (Landlin & Olinder, 2005).

¹³ David, M. D., & Lambotte, F. (2014). Entre discours et actions : pour une proposition d'une méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE. Dans *Revue internationale de communication sociale et publique*, (11), (p. 106). Montréal, Québec : Département de communication sociale et publique – UQAM.

La communication et les interactions avec les différents publics vont déterminer la perception de ces derniers sur l'entreprise et sa personnalité. Il est donc primordial qu'elle dégage une image positive et qu'elle acquière et maintienne une excellente réputation. Pour cela, l'organisation peut s'aider de la RSE en prouvant sa démarche honnête et volontaire de devenir un acteur plus responsable, de rendre compte de ses actions et d'intégrer ses parties prenantes dans le processus décisionnel.

La réputation représente la manière dont un groupe perçoit la marque (Fombrun, 1996). C'est l'évaluation de l'organisation et de ses comportements dans son ensemble. Elle est la résultante de réactions émotionnelles ou affectives du grand public (Davies, 2002). Sur base d'expériences, de ressentis, de croyances et de connaissances concernant l'entreprise, les différentes parties prenantes se feront donc une opinion positive ou négative de l'organisation (Boistel, 2014). La réputation est intangible, stable, durable et impactera le degré de confiance des parties prenantes. Elle prend du temps à se construire. C'est ce critère de notion du temps qui différencie la réputation de l'image qui, elle, est une perception instantanée, d'un individu, à un moment T et qui peut également vite changer (Housiaux, 2014).

De nombreuses définitions de l'image apparaissent dans la littérature. Elle peut être définie comme un ensemble de représentations rationnelles, mentales et affectives de la perception d'une marque par un individu ou un groupe. Ces associations de la marque sont à même de se perpétuer dans le temps et dans l'espace afin d'être évoquées à tout moment pour que l'individu puisse s'y référer et se créer une opinion concernant la réalité d'une marque (Piaget, 1966 ; Paivio, 1971 ; Leclaire, 1992 ; Kapferer & Thoenig, 1994 ; Lahouille, 2000). L'image se construit au travers de stimuli visuels et verbaux (Kerias, 1978).

L'image corporate est définie par Nyssen (1971) comme « *l'idée ou l'image qu'une entreprise ou un groupe donne ou cherche à donner de lui-même* »¹⁴. C'est donc la perception de l'organisation par le grand public via des signes qu'elle diffuse (Saucin, 2015).

Il est donc essentiel pour une organisation de veiller à l'image et la réputation perçues par l'audience. Toutefois, l'image voulue par l'entreprise n'est pas toujours celle perçue par les consommateurs. En effet, l'image possède trois facettes liées entre elles (Marion, 1989). Lambin (1998) et Saucin (2015) abordent les différentes images. Il y a l'image voulue, l'image perçue et l'image réelle. L'entreprise doit veiller à aligner ses trois images et éviter les dissonances. Le premier niveau de l'image est donc l'image perçue par les consommateurs à travers des signaux émis par la marque. Ensuite, l'image voulue par l'entreprise correspond à son identité de marque. Ce sont toutes les caractéristiques auxquelles la marque souhaite être associée par les consommateurs. Cette image résulte de son positionnement et concerne l'identité et l'ensemble des valeurs que la marque intègre dans sa stratégie. C'est la manière dont elle souhaite se présenter aux cibles. Enfin, l'image réelle correspond ses forces et ses faiblesses et à ce qu'elle représente de manière objective (Labbé, 1992 ; Marion, 1989). Les entreprises doivent veiller à ce que ces trois images coïncident (Saucin, 2015).

La RSE, comme expliquée précédemment, est un outil de légitimité. L'entreprise peut y recourir pour justifier son utilité. Elle doit donc arborer une image reflétant les valeurs actuelles de la société dans laquelle elle évolue. Elle se positionnera donc comme un acteur prenant en compte les enjeux de la société.

La communication corporate permet de véhiculer les valeurs de l'entreprise. Communiquer sur ses valeurs l'aide à être socialement acceptée et à gagner en légitimité. En effet, les consommateurs vont percevoir que l'entreprise est

¹⁴ Ratier, M. (2002). *L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel*, (p.5). Toulouse : IAE de Toulouse.

fondée sur des aspects symboliques et sociaux partagés collectivement dans une société donnée à un moment donné (Bédé, Fiorello & Maumon, 2006). Ross (1930) a généré une liste non-exhaustive de valeurs. Les entreprises peuvent se baser sur ces dernières pour élaborer les leurs. Les sept devoirs « *prima facie* » sont la fidélité, la réparation, la gratitude, la justice, la bienfaisance, l'amélioration personnelle et la non-malfaisance. D'autres valeurs peuvent compléter cette liste, telles que le respect de la liberté, la sollicitude et l'impartialité. Schwartz (1992) avait également établi dix valeurs universelles qui intègrent toutes les autres valeurs de toutes les cultures. Cependant, il a reconsidéré sa théorie et en a distingué dix-neuf. Ces dernières sont l'autodétermination de la pensée et des actions, la stimulation, l'hédonisme, la réalisation, le pouvoir-dominance, le pouvoir-ressources, l'image publique, la sécurité-personnel, la sécurité-société, la tradition, la conformité-règles, la conformité interpersonnelle, l'humilité, la bienveillance-soins, la bienveillance-fiabilité, l'universalisme-préoccupation, l'universalisme-nature et l'universalisme-tolérance¹⁵. Schwartz mentionne également que ces valeurs sont inscrites dans un continuum circulaire et que les valeurs s'opposant sont conflictuelles. Par exemple, la bienveillance s'oppose à la réalisation (Schwartz, 2016).

Ces jugements de valeur représentent la perception des consommateurs sur une marque. L'image et la réputation sont donc subjectives et dépendent des perceptions des parties prenantes.

➤ Perception de la RSE par les consommateurs

Tout d'abord, une perception représente des images mentales qui vont procurer une sensation positive ou négative à un individu par des stimuli. L'individu pourra se construire une image de l'entreprise en question grâce à

¹⁵ Psychomédia. (2016). Les 19 valeurs (priorités) qui guident les choix et comportements, selon le modèle psychologique de Schwartz. *Psychomédia*. Repéré à <http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/2016-02-04/19-valeurs-fondamentales-de-schwartz>

cette « *faculté biophysique, psychologique, culturelle et cognitive qui relie l'action des êtres humains au monde et à l'environnement* »¹⁶.

La communication sur la RSE influence les perceptions des consommateurs. Ces dernières décennies, leurs attentes concernant ce sujet se sont renforcées. En effet, les consommateurs ont tendance à récompenser les entreprises répondant à leurs attentes et mettant en œuvre des actions plus responsables socialement et écologiquement (Becker-Olsen, Cudmore & Hill, 2006). Cependant, des chercheurs apportent une nuance. Klein et Dawar (2004) ainsi que Swaen et Chumpitaz (2008) affirment que la perception de la RSE est plus marquée chez les consommateurs y octroyant plus d'importance et d'intérêt et ayant donc des attentes plus élevées en cette matière.

Ce type de communication impacte la confiance accordée par les clients à la marque. En effet, les actions mises en place et leur promotion visent à diminuer les incertitudes et les doutes dans le processus d'achat des consommateurs. La confiance se base sur trois dimensions qui sont la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance perçues. Les signaux envoyés par l'entreprise concernant sa responsabilité sociétale vont aider les parties prenantes à déterminer si l'entreprise est un partenaire de confiance, tenant parole et mettant tout en œuvre pour créer et maintenir une relation équitable et durable (Frisou, 2000 ; Gurviez & Korchia, 2002).

La communication sur la RSE va donner à la cible des informations concernant son identité, sa personnalité, les valeurs partagées, ses codes de conduite éthique, etc. Ces éléments influencent la confiance envers l'entreprise. Grâce à ces informations, les consommateurs pourront évaluer l'entreprise et déterminer s'ils pourront lui faire confiance ou non (Brown & Dacin, 1997 ; Hosmer, 1994 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Turban & Graaning, 1997).

Swaen et Chumpitaz (2008) ont conclu que plus les perceptions des consommateurs au niveau des initiatives de RSE étaient propices et positives

¹⁶ Saucin, J. (2015). *Communication de crise*, 1^{re} éd., (p. 5). Bruxelles : Institut des Hautes Études des Communications Sociales de Bruxelles.

plus le degré de confiance accordé à l'entreprise était élevé. La confiance est impactée directement par les perceptions mais également indirectement au travers de la qualité de l'offre perçue et de la satisfaction. La qualité offerte impactera aussi la réputation. Quant à la satisfaction, elle est déterminée en comparant « *l'expérience subjective vécue par le client et un standard de référence initial* »¹⁷. La satisfaction, qui est donc la capacité à répondre aux besoins et offrir les bénéfices recherchés par les clients, se renforçant au fil du temps, augmentera la fiabilité perçue et engendrera de la confiance (Frisou, 1998 ; Ferrell, Kennedy & LeClair, 2001 ; Gurviez, 1999). Les perceptions concernant la RSE influencent donc de manière positive la crédibilité, l'intégrité, la qualité perçue et la satisfaction.

Le soutien personnel du consommateur envers différentes causes est également un élément clé dans l'influence des perceptions de ce dernier. En effet, plus le soutien sera élevé plus fortes seront les perceptions de la RSE et la crédibilité accordée.

Ensuite, les perceptions de la RSE sont également impactées par l'attribution des motivations de l'entreprise. Plus les motivations derrière la RSE sont considérées comme altruistes, honnêtes, sincères, authentiques, plus la perception positive et la qualité ressentie ainsi que la confiance sont élevées (Swaen & Chumpitaz, 2008 ; Bhattacharya & Korschun, 2006). Toutefois, cette hypothèse reste à être confirmée. Les consommateurs auront tout de même plus de facilité à s'identifier à l'organisation et la soutenir.

Cependant, plus les motivations derrière la RSE sont perçues comme stratégiques, plus faible sera le lien entre les perceptions et la qualité perçue. Le comportement de l'organisation sera jugé suspicieux et adopté pour atteindre un objectif de profit (Drumwright, 1996 & Kruglanski, 1975).

En résumé, un lien existe entre les perceptions des consommateurs concernant la RSE et la confiance accordée par ces derniers à l'organisation. Cette

¹⁷ Swaen, V., & Chumpitaz, C. R. (2008). L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. Dans *Recherche et Applications en Marketing*, volume 23 (4), (p. 16). SAGE Publications.

confiance est impactée par la satisfaction, elle-même influencée par la qualité perçue. Les attentes en matière de RSE, le soutien personnel envers différentes causes, les motivations de l'entreprise impactent aussi les perceptions des consommateurs concernant la responsabilité sociétale de l'entreprise. La RSE est donc un outil bénéfique pour construire et maintenir une relation durable, accroître son capital confiance, et donc de la fidélité des consommateurs (Swaen & Chumpitaz, 2008).

4.4 Personnalité de la marque

Aaker (1997) définit la personnalité de la marque comme un « *ensemble de caractéristiques humaines associées à une marque* ».¹⁸

La personnalité d'une marque, par exemple de prêt-à-porter, lui permet de se positionner de manière originale sur son marché. Grâce à des traits de personnalité sélectionnés, elle peut se différencier de la concurrence. Selon la théorie de l'animisme, les individus ont besoin de personnifier les marques ou les objets afin de rentrer en interaction avec eux (Aaker, 1997). Vernet (2012) rejoint l'idée d'Aaker et évoque qu'une marque peut être comparée voire considérée comme un humain.

La marque peut être dominante, séductrice, expansive, ludique, consciencieuse, performante, individualiste, persévérante, compétente, etc. Le consommateur est dès lors capable de se retrouver dans les différents traits attribués à la marque. Elle lui permettra de prolonger son identité à travers des objets et des marques mais aussi de s'affirmer (Ambroise, Ferrandi, Merunka & Valette-Florence, 2004).

De Barnier, Valette-Florence et Ambroise (2010) ont posé trois hypothèses liées à l'influence de la personnalité de l'entreprise sur la confiance et l'engagement. Les trois ont été validées grâce à leur modèle conceptuel. Les chercheurs ont utilisé l'échelle de personnalité de la marque qui comporte

¹⁸ Gouteron, J. (2006). La personnalité de la marque, outil stratégique sur le marché du prêt-à-porter féminin. Dans *La Revue des Sciences de Gestion*, volume 6 (222), (p. 4). France : Direction et Gestion SARL de Presse.

cinq dimensions : le caractère captivant, le caractère raisonnable, le charme, le perfectionnisme et le caractère fallacieux.

Les deux premières hypothèses prônent que les quatre premières dimensions ont une influence positive sur la confiance et l'engagement. Alors que le caractère fallacieux de la personnalité a une influence négative sur ces deux concepts. La troisième hypothèse rapporte que le statut du consommateur a un effet modérateur sur la confiance et l'engagement. Elles ont été validées.

Kapferer (2007) et De Barnier, Valette-Florence et Ambroise (2010) se rejoignent sur le point suivant : la personnalité de la marque est l'une des faces du prisme de l'identité de l'enseigne et celle qui concorde le plus au processus d'identification de l'entreprise. De plus, la théorie de la perception de Caru et Cova (2006), celle de la motivation de Haussmann (2000) et celle des groupes de références et des rôles de Cova (2006) stipulent que le statut du consommateur influence son comportement et donc sa relation avec l'organisation.

La personnalité de la marque influence son rôle au sein de la relation. L'entreprise est perçue comme un partenaire (Gouteron, 2008). La personnalité indique les préférences et les habitudes des consommateurs. Grâce à ses traits de caractère, la marque peut susciter des émotions, mettre en confiance et favoriser la fidélité des consommateurs. La personnalité de la marque permet donc de guider et de consolider la relation avec le client. En effet, une marque sincère est plus propice à la création d'une relation stable, durable et intense qu'une marque excitante (Aaker, Fournier & Brasel, 2001).

Aaker (1997) a établi un modèle de la personnalité de la marque. Le consommateur va personnifier la marque grâce à des traits comparables à ceux utilisés pour décrire une personne. En fonction des traits donnés à la marque et de la concordance de ces derniers à sa personnalité, le consommateur va établir une relation avec la marque. Les traits de personnalité de la marque impactent donc les variables de la relation entre la marque et sa cible. La relation peut elle-même être mesurée grâce au niveau

de confiance, d'attachement et d'engagement. Ces variables sont elles aussi influencées par la personnalité de la marque.

Aaker (1997) avait choisi cinq dimensions pour mesurer la personnalité de la marque. Cependant, la sincérité, le dynamisme, la compétence, la sophistication et la rudesse ont été jugés peu pertinents pour le marché français et donc cela est également valable pour le marché belge. En effet, ces dimensions ne sont pas totalement adaptées au niveau interculturel (Aaker, Fournier & Brasel, 2001). En se basant sur les travaux d'Aaker (1997) et de Koebel & Ladwein (1999), Gouteron (2008) a réadapté un modèle sur base de six dimensions pour mesurer la personnalité d'une marque. Ces nouvelles dimensions sont la rudesse, la jeunesse, la sincérité, l'assurance, la sensualité et la douceur.

La sincérité est le facteur le plus influent de la personnalité et à contrario la rudesse est la dimension qui est la moins influente.

La dimension de l'assurance est liée à la notion d'autonomie et de compétence et la dimension de la rudesse est jointe à la masculinité (Gouteron, 2006 ; Gouteron, 2008).

Koebel et Ladwein (1999) ont établi des catégories de personnalité de marques venant de tous secteurs confondus. Les marques de prêt-à-porter ont été classées dans le groupe des « dominants-sexualisés ». Dans cette catégorie, les marques ont une valeur symbolique très importante et la dimension de la masculinité, ou de la rudesse, est également la moins influente sur la personnalité.

Gouteron (2006) a segmenté le marché du prêt-à-porter et a déterminé quatre profils de personnalité de marques dans ce secteur. Il y a les marques « féminines austères », les « masculines responsables », les « féminines séductrices » et les « masculines infantiles »¹⁹.

Les marques « féminines austères » sont perçues comme fortement sincères mais peu excitantes. Les marques « masculines responsables » sont qualifiées

¹⁹ Gouteron, J. (2006). La personnalité de la marque, outil stratégique sur le marché du prêt-à-porter féminin. Dans *La Revue des Sciences de Gestion*, volume 6 (222), (p. 18). France : Direction et Gestion SARL de Presse.

de masculines, autonomes et plutôt jeunes et sincères. Les marques « féminines séductrices » sont définies comme jeunes et excitantes, pas vraiment sincères et pas du tout masculines. Enfin, les marques dites « masculines infantiles » sont masculines mais ne sont pas jeunes, excitantes, autonomes et sincères.

En résumé, les trois variables de la relation de la marque qui sont la confiance, l'attachement et l'engagement sont liées à la personnalité de l'entreprise. En effet, le type de personnalité influence le degré de confiance, d'attachement et d'engagement envers l'organisation.

4.5 Relation de confiance entre la marque et le consommateur

Gurviez et Korchia (2002) définissent la notion de confiance envers une organisation comme « une variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance que le consommateur attribue à la marque ».²⁰

Les indices pouvant amener une certaine crédibilité de la marque peuvent être une perception de fiabilité, de compétence et de savoir-faire. Si le consommateur discerne de l'honnêteté dans le discours et les actions de la marque alors cela présumera son intégrité. Pour ce qui concerne la supposition de bienveillance, cela correspond à l'aptitude de la marque à considérer les attentes et les intérêts des consommateurs au détriment des siens (Gouteron, 2008). La confiance est donc construite et mesurée sur base de trois dimensions qui sont la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance. Ces variables sont évaluées grâce à huit items (cfr annexe n°3) (Gurviez & Korchia, 2002). La confiance est fortement impactée par la personnalité de la marque. Cependant, toutes les dimensions de la personnalité n'influencent pas la confiance de la même manière. En effet, la sincérité, la jeunesse et la douceur ont un assez grand impact sur la confiance accordée, alors que la

²⁰ De Barnier, V., Valette-Florence, R., & Ambroise, L. (2010). L'influence du statut du consommateur sur sa perception de la personnalité de la marque, sa confiance et son engagement. Dans *Marché et organisations*, volume 2 (12), (p. 14). Paris : Éditions L'Harmattan.

rudesse, la sensualité et l'assurance l'influencent plus faiblement. La crédibilité est plus influencée par la personnalité de la marque que l'intégrité et la bienveillance (Gouteron, 2008).

La relation permet également d'expliquer la personnalité de la marque. En effet, en fonction du degré d'implication durable dans la catégorie de produit et de la sensibilité, les dimensions de la personnalité seront influencées. Ainsi, plus un consommateur s'estime impliqué dans la catégorie de produit acheté, plus il percevra la personnalité de la marque positivement. Par exemple, un consommateur impliqué dans des vêtements, percevra la marque comme plus sincère, plus excitante, plus autonome, plus jeune et moins masculine. En ce qui concerne la sensibilité aux marques, seule le facteur « excitation » semble influencer cette variable (Gouteron, 2006).

La communication corporate permet d'établir une relation avec les parties prenantes gravitant autour de l'organisation. La communication corporate a trois fonctions : la fonction d'émission, la fonction d'écoute et la fonction d'interface (Libaert & Johannes, 2016). La RSE est un outil de communication qui peut venir soutenir ces fonctions. En effet, dans sa fonction d'émission, l'organisation doit s'adresser à des audiences différentes et ayant également des intérêts et attentes différents. La communication corporate apporte donc du sens à la diffusion d'informations. L'entreprise a aussi une fonction d'écoute des parties prenantes. Elle doit être attentive et écouter les revendications, les suggestions, les mises en gardes, etc. Avec l'arrivée des nouvelles technologies et des réseaux sociaux, les parties prenantes ont un plus grand pouvoir d'action. Enfin, l'entreprise est une grande interface et elle doit donc gérer les relations et interactions entre et avec les parties prenantes (Libaert & Johannes, 2016).

La confiance est une des composantes de la relation entre le consommateur et la marque. Elle impacte la force et le type de relation construite. Elle est également déterminante dans l'engagement de ce dernier.

4.6 Engagement des consommateurs

Pour fidéliser leurs clients, les marques peuvent utiliser le marketing relationnel qui se base sur trois concepts : l'attachement, la confiance et l'engagement. L'engagement est le facteur qui détermine en premier lieu le comportement répété du consommateur et la véritable fidélité (Gouteron, 2008). L'engagement est donc une mesure pour évaluer l'efficacité du marketing mis en place (Morgan & Hunt, 1994).

Cristau (2006) définit l'engagement comme « *la volonté ferme de maintenir une relation avec la marque* »²¹. Selon Gurviez et Korchia (2002), ce comportement, volontaire à maintenir une relation durable, peut être implicite ou explicite.

L'engagement peut aussi être défini comme un comportement visant à résister à des changements. Ces derniers peuvent être dans une situation d'achat, un changement de prix, une rupture de stock, etc. (Cunningham, 1967). Le consommateur va donc adopter une marque et continuer sur le long terme de la préférer et de la choisir face à la concurrence même si cela signifie qu'il doit faire des concessions et que parfois il est perdant dans une situation donnée. Il continue de défendre et de vanter la ou les marques pour lesquelles il se sent engagé car à long terme cela lui procurera des bénéfices.

L'attachement émotionnel, aussi appelé attachement psychologique, est une condition additionnelle à l'engagement pour la création et le maintien d'une relation durable entre une marque et ses consommateurs (Lastovicka & Gardner, 1979). L'attachement est une variable affective qui permet d'expliquer la fidélité. Il exprime la volonté affective de tisser une relation de proximité et durable avec la marque. Gouteron (2008) soutient que l'engagement et l'attachement sont deux notions différentes mais que « *l'attachement peut être considéré comme l'un des antécédents principaux*

²¹ De Barnier, V., Valette-Florence, R., & Ambroise, L. (2010). L'influence du statut du consommateur sur sa perception de la personnalité de la marque, sa confiance et son engagement. Dans *Marché et organisations*, volume 2 (12), (p. 19). Paris : Éditions L'Harmattan.

de l'engagement »²². Autrement dit, cette variable affective que représente l'attachement émotionnel prédit l'engagement des consommateurs à un objet ou une marque, qui est une intention comportementale. Le degré d'attachement du consommateur influencera donc son engagement, telle une conséquence (Kapferer & Laurent, 1992).

L'attachement peut se mesurer grâce à cinq éléments (cfr annexe n°3). Le consommateur sera attaché à la marque s'il évalue cette dernière comme positive. Cela signifie que plus la marque est sincère, jeune, sensuelle, douce, confiante et rude, plus le consommateur y sera attaché. La sensualité et la douceur d'une marque exercent un plus grand impact sur l'attachement (Gouteron, 2008).

Quant au degré d'engagement, il peut être mesuré grâce à douze items (cfr annexe n°3) visant à évaluer les deux dimensions suivantes : la volonté de poursuivre une relation avec la marque et l'intention de résister au changement. La volonté de poursuivre une relation est liée à la tendance à vanter et défendre la marque. Toutes les dimensions de la personnalité de la marque influencent la volonté de poursuivre une relation avec cette dernière. Cependant, la jeunesse et la rudesse n'impactent pas la volonté à résister au changement. C'est la sincérité qui influence le plus l'engagement. (Gouteron, 2008).

4.7 Conclusion

En conclusion, la RSE influence la perception des consommateurs qui peut elle-même être impactée par la personnalité de la marque. Les perceptions des consommateurs au niveau de la RSE vont déterminer le degré de confiance et d'engagement envers la marque. Ces variables influenceront ensuite la légitimité accordée à la marque.

²² Gouteron, J. (2008). L'impact de la personnalité de la marque sur la relation à la marque dans le domaine de la téléphonie mobile. Dans *La Revue des Sciences de Gestion*, volume 5 (233), (p. 117). France : Direction et Gestion SARL de Presse.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE

1. METHODE

Pour réaliser ce mémoire, j'ai identifié les concepts tels que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), la légitimité, les relations avec les parties prenantes, la confiance et l'engagement. Je me suis concentrée sur la communication autour de la RSE et sa perception par les consommateurs. Cette perception influencera la relation de confiance avec la partie prenante concernée. Cette relation jouera également un rôle sur la notion d'engagement des consommateurs. Et ces variables impacteront la légitimité de l'entreprise au niveau de sa responsabilité sociétale.

Mes recherches ont commencé par une phase théorique durant laquelle je me suis imprégnée de la littérature scientifique francophone et anglophone pour ensuite analyser les contenus pertinents concernant les concepts sélectionnés.

Ensuite, pour la partie empirique, j'ai réalisé un audit synthétique de la communication de la marque H&M. Cette analyse thématique inductive orientée vers la RSE m'a servi de base pour interroger les consommateurs concernant leurs perceptions de la RSE. En effet, j'ai construit un inventaire de supports de communication RSE que j'ai listé en fonction de trois canaux (le site internet, la page Facebook et le rapport de durabilité de 2019 du groupe H&M) afin d'analyser les perceptions des interviewés.

Pour rendre l'audit le plus complet possible, j'avais prévu d'interroger un(e) responsable communication ou relations publiques de H&M Belgique. Cet entretien d'informations m'aurait permis d'acquérir des données supplémentaires sur leurs pratiques de la RSE, sur ce que la marque mettait en place au niveau de la durabilité, de l'éthique, etc. Je trouvais également intéressant de savoir quel type de support RSE avait le plus d'impact pour ensuite comparer leurs résultats à ceux de mon analyse.

Pour cela, j'avais tout d'abord effectué un audit de la communication de la marque et un audit de la communication RSE de H&M. Ensuite, j'ai élaboré

un guide d'entretien semi-directif (cfr annexe n°4a). J'ai donc contacté la marque par e-mail et via le questionnaire « contactez-nous » sur leur site (cfr annexe n°4b). La responsable presse du département de communication, Marianne Nerinckx, m'a immédiatement répondu. Cependant, elle n'avait malheureusement pas le temps de répondre favorablement à ma demande, car suite à la situation liée au Coronavirus, sa charge de travail avait augmenté. J'ai obtenu la même réponse pour ma seconde demande via le service clientèle (cfr annexe n°4c).

Concernant la méthode de collecte des données, je comptais me rendre sur le terrain pour rentrer directement en contact avec les consommateurs et programmer une quinzaine d'entretiens qualitatifs. Suite à la crise sanitaire qui nous a touchée, j'ai dû adapter ma méthode. Je me suis rendue sur la page Facebook de H&M Belgique dans la communauté de fans, afin de trouver une quinzaine de consommateurs déjà engagés. Cependant, j'ai réalisé qu'interroger des fans de la marque n'était peut-être pas la meilleure des solutions, car leurs perceptions pouvaient être biaisées. J'ai donc recruté des consommateurs à travers mes connaissances et leur entourage. Cela m'a permis de tout de même garder un degré d'engagement, mais plus faible. J'ai mesuré leur engagement en comparant leur fréquence de shopping en général avec leur fréquence de shopping chez H&M (cfr annexe n°22). La majorité (73%) des consommateurs étaient occasionnels.

Ces entretiens se sont déroulés par visioconférence via Skype et Messenger sur base d'un guide d'entretien semi-directif composé, entre autres, de supports de communication RSE de la marque H&M (cfr annexe n°5). Ces entretiens m'ont permis de connaître le point de vue des consommateurs sur la marque, sa communication RSE et leurs perceptions concernant cette dernière. Cela m'a guidé vers la détermination de la perception des consommateurs concernant la RSE de H&M et les pratiques mises en œuvre, du degré de leur engagement, de leur relation de confiance avec l'enseigne et de la légitimité accordée à l'entreprise dans sa prise de parole concernant sa responsabilité sociétale.

Une fois les données collectées, les entretiens retranscrits (cfr annexe n°6) et analysés, j'ai pu interpréter les résultats et les comparer avec la théorie trouvée au préalable dans la littérature scientifique. J'aurais également voulu comparer ces données avec les informations récoltées lors de l'entretien avec la responsable des relations publiques de H&M en Belgique, mais cette idée a dû être abandonnée.

2. CORPUS

J'ai établi deux corpus. Le premier corpus comprend la communication RSE de la marque H&M. Pour le composer, j'ai analysé toute la communication actuelle de H&M pour déterminer les canaux à privilégier concernant la RSE. Ensuite, j'ai sélectionné des supports de communication dans trois canaux : le site internet de H&M, la page Facebook de H&M Belgique et le rapport de durabilité 2019 de H&M Group.

Mon deuxième corpus représente les personnes interviewées durant les quinze entretiens que j'ai menés. Ma cible était de femmes et d'hommes francophones, âgés de 18 à 30 ans (cible de H&M), aimant la mode et les vêtements à petits prix. J'ai décidé d'interroger des personnes déjà consommatrices de la marque H&M, pour avoir un certain degré d'engagement, mais n'étant pas répertoriées comme « fan » sur la page Facebook. Je trouvais pertinent d'analyser le point de vue général des consommateurs de H&M, leurs perceptions, leur relation avec la marque, la légitimité qu'ils lui accordent et leur degré d'engagement. Cela n'était pas envisageable avec des non-consommateurs.

Mon deuxième corpus est composé majoritairement (93%) de femmes d'une vingtaine d'années habitant en Wallonie ou à Bruxelles. Certains sondés sont toujours aux études alors que d'autres ont déjà débuté leur vie professionnelle. Pour la plupart (93%), ils n'ont pas encore d'enfants. Ils aiment faire du shopping mais ne veulent pas y consacrer tout leur budget. Ils privilégient donc la mode à petit prix.

3. ENTRETIENS DES CONSOMMATEURS

3.1 Guide d'entretien semi-directif

Pour la deuxième partie empirique de mon mémoire, j'ai réalisé des entretiens afin de déterminer la perception de quinze consommateurs sur la communication RSE de la marque H&M. De la sorte, j'ai collecté des données qualitatives pour traiter les informations en profondeur. Cela m'a permis de récolter des données « riches », d'obtenir une description et des explications précises (Christiaens & Kohn, 2014). Les interviewés ont eu l'a possibilité de s'exprimer librement et sans contrainte imposée (Sofaer, 1999).

J'ai réalisé au préalable un guide d'entretien semi-directif (cfr annexe n°5) qui est un élément essentiel à la préparation de ce type d'entretien. Cela m'a permis d'orienter l'interaction et de relancer la discussion. Cette méthode se base sur un listing de thèmes à aborder (Combessie, 2007). J'en ai identifié quatre : l'implication de l'interviewé vis-à-vis de la marque H&M, sa connaissance concernant la RSE, sa perception du lien entre le secteur du prêt-à-porter et la RSE et finalement sa perception de la communication RSE de H&M. Pour ma problématique, ce procédé est efficace car j'ai récolté les perceptions et les pratiques des consommateurs (Thiétart, 2014). Les questions, dont la plupart étaient ouvertes, ont été construites selon la méthode de l'entonnoir. J'ai donc structuré mon guide en commençant par des questions plutôt générales pour finir vers des questions plus précises (Chevalier & Meyer, 2018). Cette technique aide à ouvrir plus aisément la discussion et mettre en confiance l'interviewé (Imbert, 2010) pour ensuite aller plus en profondeur dans l'analyse tout en évitant les biais dus à l'influence de chercheur (Romelaer, 2005).

3.2 Choix des supports RSE pour l'entretien

Le but de ce mémoire étant d'analyser la perception de consommateurs face à différents supports de communication RSE de la marque H&M, j'ai décidé de faire un inventaire des supports et d'en identifier les thèmes (cfr partie empirique – 1^{ère} partie : « 1.3. Les supports de communication autour de la RSE de H&M », p. 47).

J'ai tout d'abord choisi de sélectionner deux canaux qui sont, selon moi, les plus accessibles et les plus susceptibles d'être fréquentés par les consommateurs. J'ai choisi des supports disponibles sur le site internet dans l'onglet dédié à la durabilité et sur la page Facebook de la marque en Belgique. Pour le troisième support, j'ai choisi le rapport RSE car c'est un outil indispensable dans la communication autour de la responsabilité sociétale (Christensen, Hail & Leuz, 2018), même si ce dernier est peu lu par les consommateurs.

Pour le site internet, j'ai sélectionné trois des neuf thèmes disponibles en 2020 (« let's innovate », « let's be transparent », « let's be clean up », « let's be fair », « let's change », « let's be conscious », « let's close the loop », « let's be for all » et « let's take care »²³.) dans l'onglet durabilité (cfr annexe n°7).

Pour la page Facebook, dans les cent-nonante publications, du 1^{er} janvier au 30 avril 2020, j'ai choisi dix des trente-neuf publications abordant la RSE et étant les plus pertinentes selon moi (cfr annexe n°8). Les publications RSE concernent donc 20,5% des publications Facebook.

Pour le rapport de durabilité de 2019, sachant que le document comporte quatre-vingt-cinq pages, j'ai proposé le résumé aux interviewés (cfr annexe n°9a). Étant donné que ce document est produit en anglais, j'ai proposé une traduction réalisée par mes soins (cfr annexe n°9b).

3.3 Guide d'analyse

Grâce à l'entretien qui est une méthode de collecte de données, j'ai pu connaître la perception des interviewés, rassembler leurs discours et comprendre leurs représentations mentales (Chevalier & Meyer, 2018).

Mon étude de réception qualitative sur la perception des consommateurs devait également me mener à déterminer si la marque était légitime dans sa communication RSE, s'il existait une relation de confiance avec les consommateurs et leur degré d'engagement. J'ai réalisé un modèle de grille d'analyse (cfr annexe n°10) pour présenter les données récoltées en fonction de différents thèmes. Cela m'a servi de base pour appuyer et soutenir mes

²³ H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Site internet – Durabilité*. Repéré à https://www2.hm.com/fr_be/hm-sustainability/lets-change.html

résultats. Les différents thèmes retenus sont les suivants. Tout d'abord, le premier thème est la perception de la RSE dans les supports de communication. Pour cela, j'ai utilisé différents facteurs : économique, social et écologique. Ensuite, le deuxième thème est la perception de la relation avec H&M, analysée grâce aux facteurs suivants : la confiance et l'engagement. Le troisième thème est la légitimité accordée à la RSE de H&M.

3.4 Protocole des entretiens

Suite à la crise sanitaire liée au Covid-19, les conditions de déroulement de mes entretiens ont été adaptées. Je me suis entretenue avec les interviewés par vidéoconférence (Skype ou Messenger). Afin de leur soumettre les supports à analyser, j'ai réalisé un document PDF pour chaque canal (site internet, page Facebook et rapport de durabilité) rassemblant les différents supports sélectionnés. Je leur ai envoyé ces documents au moment où la discussion le requérait. Tous les entretiens ont été enregistrés pour faciliter l'analyse et permettre une retranscription la plus fidèle possible.

Avant d'entreprendre mon premier entretien, j'ai réalisé un pré-test (Imbert, 2010). Ce dernier m'a permis d'améliorer mon guide mais également de m'améliorer en tant qu'intervieweur. Suite à ce pré-test, j'ai effectué quelques modifications au guide d'entretien. J'ai séparé le document des supports de RSE de H&M en trois documents distincts pour plus de clarté. J'ai également décidé de ne parler que du terme de RSE, et non celui de communication corporate, afin de ne pas mener à la confusion et être plus directe et concise dans mes explications. Finalement, j'ai prévu des exemples²⁴ d'actions pour illustrer les piliers économique, social et écologique et ainsi aider les interviewés à mieux appréhender ce concept (cfr partie théorique, p. 9).

Suite à cette méthodologie, la marque H&M va être présentée en première partie de l'étude empirique. L'analyse et l'interprétation des résultats suivront en deuxième partie.

²⁴ Generali France. (2015). La RSE (Responsabilité sociale des entreprises) : définition et application concrète. *Generali*. Repéré à <https://www.generali.fr/professionnel/actu/rse-avril-a3/>

CHAPITRE III : ETUDE EMPIRIQUE

PARTIE I – CAS D’ETUDE : H&M

1. CAS D’ETUDE : H&M

1.1 Présentation de H&M

➤ Compagnie

La chaîne de vêtements féminins « Hennes » a été fondée en 1947 par Erling Persson en Suède. Le mot suédois « Hennes » signifie « pour elles ». Son concept était de proposer aux femmes des vêtements tendances et de qualité à des prix défiant toute concurrence. En 1968, Persson rachète le détaillant « Mauritz Widforss », spécialisé dans les vêtements et équipements de chasse et de pêche pour homme. La marque devient alors « Hennes & Mauritz ». Aujourd’hui, l’enseigne H&M fait partie de H&M Group qui détient plusieurs autres marques telles que COS, Weekday, H&M Home, &Other Stories, Monki, ARKET et Afound.²⁵ Sur sa page Facebook²⁶, H&M se décrit comme le leader mondial de la mode fournissant des vêtements de qualité au meilleur prix et de manière durable. Elle se définit également comme une pionnière du design. Elle a collaboré avec des icônes de la mode comme Karl Lagerfeld, Stella McCartney et bien d’autres²⁷.

➤ Produit

« *Mode et qualité au meilleur prix* »²⁸. Comme son slogan le reflète, le concept de H&M, et ce, depuis sa création, est de proposer des vêtements à la mode, de qualité et au meilleur prix tout en étant un acteur éco-responsable. Elle rend donc la mode accessible à tout le monde pour que chacun (femmes et hommes de tout âge) puisse exprimer son propre style. Elle vend aussi des accessoires, chaussures et cosmétiques (Hennes & Mauritz AB, 2020).

²⁵ H&M Group. (2020). *Site internet - Brands*. Repéré à <https://hmgroup.com/brands.html>

²⁶ Hennes & Mauritz AB. (2020). *Page Facebook H&M Belgique*. Repéré à https://www.facebook.com/hmbelgium/?brand_redir=21415640912

²⁷ H&M Group. (2020). *Site internet – About us*. Repéré à <https://hmgroup.com/about-us.html>.

²⁸ Achaïchi, M., (2019). H&M et sa stratégie de communication sur les réseaux sociaux. *Ecrire pour le web*. Repéré à [https://www.ecrirepourleweb.com/hm-et-sa-strategie-de-communication-sur-les-reseaux-sociaux/#:~:text=H%20%26M%20\(Hennes%20%26%20Mauritz\),est%20le%20co%20branding](https://www.ecrirepourleweb.com/hm-et-sa-strategie-de-communication-sur-les-reseaux-sociaux/#:~:text=H%20%26M%20(Hennes%20%26%20Mauritz),est%20le%20co%20branding).

➤ Prix

La marque vend des produits à des prix abordables et accessibles pour une personne ayant un budget moyen. Elle se situe sur le segment plutôt de bas de gamme²⁹.

➤ Place

La marque H&M est présente en Europe, au Moyen-Orient, en Amérique du Nord et du Sud, en Afrique, en Asie et en Océanie. Le 29 février 2020, elle détenait 4 473 magasins dans 74 marchés (pays) et 51 marchés en ligne³⁰.

➤ Promotion

La communication de H&M est multicanale. Elle utilise un marketing de masse afin d'atteindre sa cible principale : les consommateurs.

Elle communique au travers des grands médias traditionnels. La marque a déjà eu recours par le passé à des spots radio. Elle produit aussi des campagnes télévisées. Pour cela, elle fait appel aussi bien à des stars que des mannequins « anonymes ». H&M est un des grands acteurs du monde de la mode et du textile. C'est donc cohérent que la presse parle de la marque lorsqu'il y a des événements majeurs positifs ou négatifs. H&M a mis en place un département communication et presse qui a pour but de la représenter. Il planifie et coordonne la communication à l'échelle mondiale. Il informe et communique aussi bien avec les employés que les parties prenantes externes de la marque. Il gère donc les relations avec les médias, les investisseurs et les relations publiques dans la mode.

Concernant l'affichage, l'entreprise met en place des campagnes « print » où elle collabore avec des égéries connues comme des modèles, des actrices, etc., mais aussi avec des ambassadrices anonymes.

Ensuite, pour sa communication online, elle a créé un e-shop et H&M Group dispose d'un site corporate. La marque H&M possède une application mobile

²⁹ La Rédaction. (2017). H&M : décryptage d'une stratégie à succès. *Entreprendre.fr*. Repéré à <https://www.entreprendre.fr/hetm-mode/>

³⁰ H&M Group. (2020). *Site internet – Store Count per Brand*. Repéré à <https://hmgroup.com/about-us/markets-and-expansion/store-count-per-brand.html>

et elle est présente sur les réseaux sociaux Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Pinterest, Snapchat et Google+. Grâce à ces derniers, la marque a réussi à créer une communauté de fans à l'échelle mondiale³¹.

Sur son site internet, à destination du grand public, figure un onglet durabilité avec des explications et la possibilité de consulter le rapport de durabilité. La marque veut mener au changement de l'industrie de la mode du prêt-à-porter, instaurer un climat positif et circulaire et être juste et égale. Les internautes peuvent donc apprendre comment les vêtements ont été créés, à partir de quels matériaux, dans quelles conditions, etc. H&M tente d'être plus transparente, consciente et innovante³².

Elle a aussi des affichages en ligne avec un magazine online « A world of inspiration » où nous trouvons des tutos beauté, les dernières tendances, des propositions de look complet, des contenus culturels et artistiques, etc.³³

Elle dispose également d'une newsletter faisant des liens vers les autres canaux de communication utilisés³⁴.

En outre, elle anime une newsroom, un espace dédié aux relations publiques dans lequel la marque diffuse ses actualités, ses performances, les événements organisés et prévus, les dernières tendances, etc.³⁵

Finalement, la communication hors-média est tout aussi utilisée, par exemple en magasin où la marque a instauré une politique de merchandising uniformisée à l'international.

Elle a recours au « street marketing » pour essayer de développer une relation de proximité avec les consommateurs et elle participe à des défilés de mode. Enfin, H&M s'associe à des grands stylistes et couturiers pour profiter du buzz engendré par le co-branding, une stratégie largement utilisée par H&M.

³¹ UKEssays. (2018). *H&M and its communication strategy*. Repéré à <https://www.ukessays.com/essays/business/h-m-and-its-communication-strategy-business-essay.php?vref=1>

³² H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Site internet – Durabilité*. Repéré à https://www2.hm.com/fr_be/hm-sustainability/lets-change.html

³³ H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Site internet – Magazine : A world of inspiration*. Repéré à https://www2.hm.com/fr_be/life.html

³⁴ Ecole supérieure de commerce d'Amiens. (s.d.). H&M et le marketing. *DigiSchool the learning touch*. Repéré à <https://www.marketing-etudiant.fr/marques/hm-marketing.html>

³⁵ H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Site internet – Newsroom*. Repéré à <https://about.hm.com/news.html>

➤ Avantages compétitifs

Pour la fabrication de ses vêtements, la marque a recours à de très nombreux fournisseurs venant d'Europe de l'Est, d'Asie et d'Afrique. C'est ainsi qu'elle peut adopter une stratégie de pénétration de marché et vendre ses vêtements à bas prix, ce qui lui permet d'être très compétitive³⁶.

H&M propose une gamme de vêtements, accessoires et cosmétiques assez variée et diversifiée ce qui représente un second avantage concurrentiel.

➤ Cible

Je vais me concentrer uniquement sur les consommateurs de la marque H&M. Le profil de cette cible est assez large car H&M propose une gamme de produits variée et diversifiée pour les femmes et pour les hommes de tout âge. La cible principale comprend donc aussi bien des femmes que des hommes jeunes, citadins et aimant la mode. Ils ont entre 18 et 30 ans et disposent d'un pouvoir d'achat moyen, voire faible. La cible secondaire représente les enfants et les adolescents³⁷.

➤ Concurrence

Dans le marché de la mode, les concurrents sont nombreux. Cependant, afin de se démarquer, H&M s'est spécialisée dans le prêt-à-porter à prix très abordable.

En Belgique, Zara et Bershka sont les deux principales enseignes concurrentes. Elles proposent également des vêtements du même style, pour la même cible et dans la même gamme de prix.

En 2019, Hennes et Mauritz était le deuxième distributeur de vêtements dans le monde, le premier étant Zara³⁸.

³⁶ H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Site internet – H&M Careers : Production*. Repéré à https://career.hm.com/content/hmcareer/fr_ca/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/production.html

³⁷ Ecole supérieure de commerce d'Amiens. (s.d.). H&M et le marketing. *DigiSchool the learning touch*. Repéré à <https://www.marketing-etudiant.fr/marques/hm-marketing.html>

³⁸ Statista Research Department. (2020). H&M – Faits et chiffres. *Statista*. Repéré à https://fr.statista.com/themes/3812/hetm/#dossierSummary_chapter2

➤ Positionnement

La marque se situe sur le marché du prêt-à-porter à bas prix, aussi appelé bas de gamme. Elle propose des vêtements pour tous. De plus, elle propose des collections « masstige » grâce à des collaborations avec des créateurs de renom. Ces vêtements allient donc prestige et accessibilité³⁹.

1.2 Polémiques

Je vais aborder quatre polémiques ayant touché la marque suédoise H&M. Ce sont les plus récentes et celles apparaissant le plus fréquemment dans mes recherches. Elles seront discutées, à différent degrés, dans mes entretiens car elles peuvent influencer la perception de la marque et sa politique RSE aux yeux des consommateurs.

➤ Première polémique : publicité jugée raciste

Le bad buzz le plus récent de la marque H&M remonte au 7 janvier 2018 lors du lancement de sa nouvelle collection pour les garçons. La marque de prêt-à-porter suédoise avait alors publié sur son e-shop une photo d'un petit garçon à la couleur de peau noire et portant un sweat-shirt avec l'inscription « Coolest monkey in the jungle » (cfr annexe n°11a).

Cette photo a été jugée raciste par de nombreux internautes et a provoqué un énorme scandale. C'est Stéphanie Yeboah (mannequin et blogueuse) qui est à l'origine de cette dénonciation. Son post Twitter a eu des retombées internationales.⁴⁰

Suite à cela, l'image de la marque et la crédibilité de H&M ont été endommagées. Mais ce ne sont pas les seules conséquences de cette controverse. En effet, le chanteur The Weeknd a mis fin à sa collaboration, commencée en 2016, avec le géant suédois. D'autres célébrités, comme la

³⁹ COMinside. (2018). Le masstige : quand le luxe s'ouvre au grand public. *COMinside le webzine ESPien*. Repéré à <http://cominside.fr/le-masstige-quand-le-luxe-souvre-au-grand/>

⁴⁰ Ruiz, J. (2018). H&M crée la polémique avec une photo jugée raciste. *Le Figaro*. Repéré à <https://www.lefigaro.fr/medias/2018/01/08/20004-20180108ARTFIG00193-hampm-cree-la-polemique-avec-une-photo-jugee-raciste.php>

basketteur LeBron James ou bien encore la chanteuse Azealia Banks, ont également boycotté la marque accusée de racisme⁴¹.

Malgré que H&M ait présenté ses excuses publiquement (cfr annexe n°11b) sur les réseaux sociaux et par communiqué, qu'elle ait supprimé ce visuel très critiqué de tous ses canaux de communication et qu'elle ait retiré ce sweat-shirt de la vente, de nombreuses conséquences, autres que financières, ont eu lieu. Cet événement a mis en lumière le manque de maîtrise de la part de H&M concernant sa chaîne de création et de production. Effectivement, personne dans le processus de fabrication, de vente et de promotion du vêtement n'a réagi pour empêcher cela.

➤ Deuxième polémique : scandale écologique

H&M a été plusieurs fois au cœur de scandales écologiques. Comme par exemple en 2017, lorsque « Operation X », une émission danoise, a accusé la marque de prêt-à-porter de brûler des tonnes de vêtements invendus au lieu de les recycler ou de les donner. En effet, les journalistes de cette émission ont enquêté et révélé que depuis 2013 ce n'était pas moins de douze tonnes de vêtements qui avaient été brûlés par an au Danemark. Cette suspicion a été très vite relayée par des journaux français tels que « Capital » et « Le Figaro ». H&M s'était justifié de recourir à cette pratique parce que certains des vêtements avait été évalués défectueux ou dangereux pour la santé. Cependant, une deuxième enquête, menée par les journalistes de l'émission danoise, a révélé que les vêtements, testés par des experts, ne contenaient pas de produits nocifs⁴².

➤ Troisième polémique : respect des droits de l'Homme et de l'emploi

Cette controverse concerne les conditions de travail dans les usines de sous-traitance de H&M. Tout d'abord en 2014, la marque est accusée d'exploitation d'ouvriers au Bangladesh par Marie Maurice, journaliste chez Canal+. En effet, il a été révélé que ces ouvriers travaillaient 80 heures par

⁴¹ Lheritier, K. (2018). H&M face à la colère des internautes. *Ça part en News*. Repéré à <https://capartennews.wordpress.com/2018/01/09/hm-face-a-la-colere-des-internautes/>

⁴² Fabre, M. (2017). Fast-Fashion : H&M brûle-t-il ses vêtements invendus ? *Novethic*. Repéré à <https://www.novethic.fr/actualite/social/consommation/isr-rse/fast-fashion-h-m-brule-t-il-ses-vetements-invendus-144926.html>

semaine⁴³. Or, en Belgique, la durée moyenne de travail est réglementée à 38 heures par semaine. Quant à la limite d'heures maximales, elle est fixée à 50 heures par semaine. Le législateur autorise un dépassement dans certaines conditions⁴⁴. Pour ce qui concerne la réglementation au Bangladesh, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a adopté plusieurs conventions pour réglementer les salaires et le temps de travail dans les industries de textile, de chaussures et de cuir dans les pays en développement. La convention de 1919 sur la durée du travail établit la durée maximale à 48 heures par semaine⁴⁵.

De plus, la journaliste de Canal+ a mis en lumière les conditions de travail de ces ouvriers. Ils travaillaient dans des bâtiments précaires qui ne respectaient pas les normes de sécurité. Or, en 2013, H&M avait déjà été sous le feu des projecteurs lors du très grave accident industriel du Rana Plaza. Cet atelier de sous-traitance au Bangladesh, travaillant pour de grandes marques de prêt-à-porter occidentales, s'était écroulé faisant plus de mille morts. Depuis cette catastrophe, H&M et d'autres marques avaient signé une charte éthique sur le respect de la sécurité des ateliers de production. Ce qui est d'autant plus accablant est que « Clean Clothes Campaign », la plus grande alliance mondiale de syndicats et d'ONG de l'industrie du vêtement, a publié un rapport⁴⁶ soutenant que le géant suédois ne respectait pas cet accord concernant la sécurité des bâtiments. Cette charte éthique visait également à réguler les pratiques du travail et à lutter contre la discrimination, le travail forcé, le travail des enfants, un salaire décent, etc. Cependant, les choses n'ont pas vraiment évolué.

⁴³ Braibant, S. (2016). En Asie, le fabricant de vêtements H&M ne veut pas d'ouvrières enceintes. *TV5 Monde*. Repéré à <https://information.tv5monde.com/terriennes/en-asie-le-fabricant-de-vetements-hm-ne-veut-pas-d-ouvrieres-enceintes-111881>

⁴⁴ Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2020). *Travail et Concertation sociale. Secteur public – Champ d'application de la loi du 14 décembre 2000*. Repéré à <https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/secteur-public>

⁴⁵ Organisation internationale du Travail. (2014). *Salaires et temps de travail dans les industries du textile, des vêtements, du cuir et de la chaussure*. (Rapport no GDFTCLI/2014). Genève : Bureau International du Travail.

⁴⁶ Clean Clothes Campaign – International Office. (2015). *Living Wage Now. Clean Clothes Campaign*. Repéré à <https://cleanclothes.org/file-repository/resources-publications-living-wage-now-magazine/view>

En 2016, l'Overseas Development Institute (ODI) a publié une enquête⁴⁷ révélant que des enfants bengalis âgés de 6 à 16 ans travaillaient dans l'industrie du textile. Ce sont 15% des enfants âgés de 6 à 14 ans et 50% des enfants âgés de 14 à 16 ans travaillant 64 heures par semaine. De plus, l'Asia Floor Wage Alliance, une fédération de syndicats et d'organisations luttant pour le respect des droits humains, a mené une étude⁴⁸ sur les conditions de travail des ouvriers du textiles au Cambodge et en Inde. Le rapport accable encore une fois les multinationales comme H&M. En effet, outre un salaire digne de l'exploitation, il a été révélé que les ouvrières subissaient des harcèlements sexuels ou bien encore des licenciements abusifs suite à l'annonce d'une grossesse.

➤ Quatrième polémique : scandale sanitaire

En 2011 et 2014, de grandes marques de prêt-à-porter, dont H&M, sont suspectées par Greenpeace de vendre des vêtements contenant des produits chimiques toxiques nocifs pour la santé des êtres humains. En 2012, l'ONG a réalisé une étude⁴⁹ sur vingt marques de textiles et a découvert des traces d'éthoxylates de nonylphénnol (NPE) et d'amines (cfr annexe n°12). Toutefois, H&M, C&A et Marks & Spencer se sont engagées à faire preuve de plus de vigilance et de transparence à ce sujet et d'instaurer des procédures de vérification afin de lutter contre cette utilisation de produits chimiques toxiques.

En conclusion, la marque mondialement connue H&M a dû faire face à plusieurs polémiques concernant notamment la pollution engendrée par son activité et la production de ses vêtements réalisée dans des pays du tiers-monde ne respectant pas les droits humains et des travailleurs.

⁴⁷ Quattri, M., & Watkins, K. (2016). *Child labour and education : a survey of slum settlements in Dhaka* (CC BY-NC 4.0). Londres : Overseas Development Institute.

⁴⁸ Preston, J. & Leffler C. (2016). *When « Best » is far from good enough – Violations of workers' rights at four of H&M "best-in-class" suppliers in Cambodia* (Rapport no 10/2016). Oslo, Norvège : Framtiden i vare hender.

⁴⁹ De la Encina, D., & Frignet, J. (2012). *Les dessous toxiques de la mode*. Amsterdam : Greenpeace International.

1.3 Audit de la communication RSE de la marque

➤ Identité et personnalité

Cette marque se proclame depuis le début comme une marque verte et responsable. De plus, grâce au co-branding, elle bénéficie de l'identité des autres marques avec lesquelles elle s'associe (Rao & Ruekert, 1994).

Suite à une analyse sémiotique, j'en ai déduit que son logo démontre la simplicité de la marque. Les lettres penchées sur le côté droit inspirent à un effet de marche et de mouvement vers le futur. Quant à la couleur rouge sur fond blanc, cela illustre encore une fois la simplicité. Le rouge représente l'amour, la vivacité, l'ambition et la modernité. De plus, dans le secteur de la vente, cette couleur est souvent associée à des petits prix ou des prix cassés. Le fond blanc symbolise la pureté, le calme et la sérénité.

H&M veut changer le secteur de la mode. Elle veut la rendre plus durable et plus accessible. Les vêtements durables et à petits prix incarnent donc l'ADN de la marque.

➤ Valeurs

La marque prône plusieurs valeurs fondées sur le respect : le respect des individus et de la planète. Le développement durable est un élément clé dans la stratégie du géant suédois. H&M se dit être ouverte d'esprit, inclusive, diversifiée, simple et intègre. La confiance, le partage de connaissances et de compétences, la valorisation du potentiel de chacun permettent à H&M de ne former qu'une seule grande équipe se remettant constamment en question⁵⁰.

➤ H&M Foundation

Le fils du fondateur de H&M, Stefan Persson a créé la fondation. Cette entité sans but lucratif est juridiquement indépendante du groupe H&M. Le but est de contribuer à la création d'un avenir meilleur. Pour cela, la Fondation H&M souhaite atteindre, d'ici 2030, certains objectifs de développement durable établis par les Nations Unies (cfr annexe n°1). Elle intervient dans les domaines de l'égalité, l'éducation, la planète et l'eau⁵¹.

⁵⁰ H&M Group. (2020). *Site internet – Our Values*. Repéré à <https://hmgroup.com/about-us/our-values.html>

⁵¹ H&M Foundation. (2020). *Site internet – Our work*. Repéré à <https://hmfoundation.com/>

➤ Responsabilité sociale de H&M

Dans sa communication RSE, la marque prône un respect de l'humain, une équité, une inclusion et une diversité. Le respect des normes telles que les régulations concernant un travail équitable dans un environnement sécurisé et sain (salaires, heures de travail, opportunités, pas de discrimination ni de harcèlement, etc.) sont essentielles pour elle⁵².

➤ Responsabilité économique de H&M

H&M affirme être consciente des difficultés financières que les personnes peuvent rencontrer. Pour rendre la mode accessible à tous et donc proposer des vêtements à bas prix, elle doit éviter toute dépense inutile et faire des choix responsables et durables pour limiter les coûts. Il est important pour H&M que cela ne soit pas fait au détriment de sa rentabilité, de ses employés, de ses produits et de la planète. Elle doit donc utiliser ses ressources de manière responsable, innovante et originale⁵³.

➤ Responsabilité environnementale de H&M

En 2013, à l'occasion de la « World Recycle Week », H&M a lancé une campagne de collecte de vêtements. Et en 2014, elle a créé une collection de vêtements appelée « Conscious Exclusive ». Ces vêtements sont éco-responsables, innovants et durables.

Pour aller plus loin, la marque s'est fixé plusieurs objectifs pour devenir davantage écologique et durable. Un premier objectif est qu'à la fin 2020, la marque n'utilisera que du coton éco-responsable. Un autre concerne l'utilisation de matériaux éco-responsables et de matériaux recyclés. En effet, la marque s'est lancée comme défi que d'ici 2030, elle utiliserait 100% de matériaux éco-responsables. Elle espère également que dans un futur proche, elle pourra fonctionner entièrement avec une chaîne de valeur circulaire⁵⁴.

⁵² H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Site internet – Durabilité : Let's be fair*. Repéré à https://www2.hm.com/fr_be/hm-sustainability/lets-change.html/fair

⁵³ H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Site internet – Durabilité*. Repéré à https://www2.hm.com/fr_be/hm-sustainability/lets-change.html

⁵⁴ H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Site internet – Durabilité : Let's be conscious*. Repéré à https://www2.hm.com/fr_be/hm-sustainability/lets-change.html/conscious

➤ Supports de communication autour de la RSE de H&M

La marque aborde sa responsabilité sociétale dans différents canaux de communication. Elle en parle sur son site internet dans un onglet dédié à la durabilité, sur Facebook, Instagram, dans des rapports de durabilité, dans sa newsletter et dans son magazine. Elle communique sur les efforts mis en place pour être plus responsable du point de vue social, économique et écologique. J'ai classifié quatre thèmes abordés par la marque : le respect des droits humains, le bien-être humain et animal, le développement durable et l'économie circulaire.

Pour les droits humains, la marque promeut par exemple l'égalité des sexes et la diversité. Pour le bien-être humain, H&M recommande la pratique d'activité physique en promouvant ses articles de sports, elle prodigue des conseils pour le bien-être, la santé, la routine beauté, etc. Concernant le bien-être animal, elle ne teste pas ses produits sur les animaux, et collabore avec des exploitations agricoles traitant avec respect les animaux. Elle met en avant le développement durable au travers notamment de sa collection « Conscious », de sa collecte de vêtements pour les recycler et des matériaux éco-responsables utilisés. Finalement, pour son économie circulaire, elle prône le recyclage, la transparence et l'innovation.

Sa communication sur sa responsabilité sociétale est essentiellement centrée sur son site internet⁵⁵, dans l'onglet dédié à la durabilité (cfr annexe n°13).

Sur cette page figure différents thèmes mis en avant par la marque. En effet, H&M concentre ses efforts pour innover, changer le monde de la mode, être plus consciente, inclusive, transparente et juste. Elle essaye de produire des vêtements tout en étant plus verte et en prenant soin des autres et des vêtements. Enfin, la marque met en avant ses efforts pour une économie circulaire. Grâce à cet onglet, l'internaute peut découvrir les actions que met en place H&M pour devenir un acteur plus responsable. La marque utilise des images, des chiffres et des données factuelles ce qui est en accord avec notre société actuelle de chiffres et d'images.

⁵⁵ H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Site internet – Durabilité*. Repéré à https://www2.hm.com/fr_be/hm-sustainability/lets-change.html

Le groupe H&M, qui détient plusieurs marques dont H&M, possède un *site corporate*⁵⁶. Le groupe se décrit d'abord lui-même puis ses marques. Un onglet dédié au thème de la durabilité et aux actions entreprises par le groupe à ce sujet est toujours présent (cfr annexe n° 14). Une page est consacrée aux investisseurs, une autre aux médias et une dernière pour le recrutement. Dans celle-ci, le groupe met en avant que l'employeur crée des lieux de travail accueillants, valorisants, sécurisés et de confiance.

Pour la page du développement durable, trois thèmes ressortent. Le groupe souhaite être un acteur clé du changement et apporter une transformation positive dans le monde de la mode. Pour ce thème, H&M Group explique sa vision et sa stratégie ainsi que ses buts et ses ambitions. Par exemple, H&M Group s'est fixé les deux objectifs suivants pour 2025 : réduire de 25% son intensité électrique par rapport à 2016 et réduire de 30%, par rapport à 2018, ses émissions liées au transport⁵⁷. La liste des fournisseurs est également disponible.

Ensuite, le groupe souhaite mettre en avant ses actions pour atteindre une économie circulaire et donc un climat plus positif. Il explique comment il utilise au mieux ses ressources afin de réduire ses déchets et ses émissions de carbone. Par exemple, en 2019, grâce à sa collecte de vêtements, le groupe a collecté 29 005 tonnes de textiles dans le but de les recycler et leur donner une seconde vie⁵⁸.

Enfin, H&M Group œuvre afin de rendre l'industrie du textile et de la mode plus équitable et plus juste. Il explique que le respect des droits humains, le salaire et les conditions de travail décentes, etc., sont essentiels. Par exemple, H&M démontre que la fourchette de prix des vêtements ne représente pas le salaire d'un employé, car l'ouvrier gagne le même montant qu'il produise un vêtement vendu à 8 ou à 80 euros⁵⁹.

⁵⁶ H&M Group. (2020). *Site internet – Sustainability*. Repéré à <https://hmgroup.com/>

⁵⁷ H&M Group. (2020). *Site internet – Goals and ambitions*. Repéré à <https://hmgroup.com/sustainability/leading-the-change/goals-and-ambitions.html>

⁵⁸ H&M Group. (2020). *Site internet – Recycling and upcycling*. Repéré à <https://hmgroup.com/sustainability/circular-and-climate-positive/recycling.html>

⁵⁹ H&M Group. (2020). *Site internet – Fair living wage*. Repéré à <https://hmgroup.com/sustainability/fair-and-equal/wages.html>

Ensuite, concernant les réseaux sociaux, elle communique sur sa responsabilité sociétale sur sa page Facebook de H&M Belgique⁶⁰. Elle aborde sa responsabilité écologique en promouvant par exemple ses collections « Conscious Exclusive » produites à partir de matériaux recyclés ou naturels. Elle communique également sur sa responsabilité sociale, en prônant par exemple que l'inclusion et l'égalité sont bien des valeurs partagées par H&M et la marque le prouve avec ses premiers ambassadeurs belges ou bien encore avec ses sept leaders féminins sur un total de dix. Pour sa responsabilité économique, elle soutient encore et toujours son intention d'une économie circulaire avec par exemple ses collectes de vêtements.

Sur Instagram⁶¹, quelques contenus sont ciblés sur la RSE. Comme pour Facebook, j'ai analysé la plateforme sociale du 1^{er} janvier au 30 avril 2020. Sur cette période, 245 postes ont été publiés, dont 36 (15%) abordent la RSE. Ils mettent en avant l'égalité des sexes, l'importance d'une hygiène de vie saine, de prendre soin des autres, de s'accepter et de s'aimer comme nous sommes. La diversité, le changement et le naturel sont prônés. Les matériaux recyclés et la durabilité sont également mis en avant. Cependant, il n'y a pas de compte H&M pour la Belgique.

Le rapport de durabilité⁶² du groupe H&M en 2019 est divisé en deux parties. Une première partie concerne la narration alors que la deuxième représente le groupe en termes de chiffres. Dans la partie narration, nous trouvons différentes sections : le mot du président, la vision et la stratégie, la gouvernance et les relations avec les parties prenantes. Pour ce qui concerne la partie chiffrée du rapport, trois thèmes sont abordés. Le premier thème est la conduite au changement avec la transparence, la durabilité et l'innovation. Ensuite, H&M explique ses actions et ses résultats pour mener à un climat circulaire et plus positif en abordant les sujets de l'eau, la réduction des déchets, les emballages, les matériaux, etc. Et enfin, le dernier thème est

⁶⁰ H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Page Facebook – H&M Belgium*. Repéré à https://www.facebook.com/hmbelgium/?brand_redir=1708440452730184

⁶¹ H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Compte Instagram – H&M*. Repéré à <https://www.instagram.com/hm/?hl=fr>

⁶² H&M Group. (2020). *Site internet – Sustainability Report 2019*. Repéré à <https://hmgroup.com/sustainability/sustainability-reporting.html>

l'égalité et l'équité avec les droits humains, l'égalité dans les emplois, la diversité et l'inclusion. Ce rapport, destiné à toutes les parties prenantes intéressées dans le développement durable et l'impact du groupe, est réalisé par le groupe lui-même. Il commence par le mot du président et les textes sont rédigés à la première personne du pluriel. Ce document est composé de graphiques, d'images explicatives, de photos, de tableaux, de pictogrammes et de chiffres. Les sujets des photos sont des enfants, des hommes et des femmes, de différents âges et origines ce qui permet d'inclure tout le monde. La nature et les paysages sont également présents dans les photos ce qui fait référence à l'importance accordée à l'environnement. Les couleurs utilisées dans le rapport renvoient également à la nature. Il y a différentes nuances de vert, de bleu, d'orange et de brun (cfr annexe n°15).

Via sa newsletter, H&M informe ses abonnés de l'actualité du monde de la mode, des dernières tendances, des offres spéciales, etc. C'est aussi un moyen pour elle de communiquer sur sa responsabilité sociétale, même si ce n'est pas son objectif premier. En effet, sur 21 newsletters analysées du 1^{er} mai au 31 juillet 2020, seulement 2 (9,5%) mentionnent la RSE. Par exemple, H&M promeut des serviettes de bain durables pour l'été ou explique que les matériaux des vêtements sont durables (cfr annexe n°16).

Le contenu du magazine⁶³ H&M est accessible via l'e-shop. Des articles sont publiés plusieurs fois par semaine et abordent des sujets tels que la mode, la beauté, les dernières tendances, la pop culture, etc. H&M donne des conseils et des idées beauté, les secrets de top models, des idées de voyages, etc. Elle propose des interviews et dévoile les coulisses de l'entreprise. Peu de contenus sont centrés sur la RSE. En effet, du 1^{er} janvier au 30 avril 2020, sur 76 articles, seulement 6 (8%) l'évoquent (cfr annexe n°17).

⁶³ H&M Hennes & Mauritz AB. (2020). *Site internet – e-magazine : A world of inspiration*. Repéré à https://www2.hm.com/fr_be/life.html

PARTIE II – ANALYSE DES ENTRETIENS QUALITATIFS SEMI-DIRECTIFS

1. PROBLEMATIQUE

1.1 Question de recherche

Pour rappel, ma problématique est « l’analyse de la communication RSE et de sa perception par les consommateurs dans le prêt-à-porter en Belgique avec l’étude du cas de H&M. » Quant à ma question de recherche, cette dernière est : « *comment la communication RSE et sa perception par les consommateurs de prêt-à-porter en Belgique peuvent-elles influencer la marque (légitimité, confiance et engagement de la part des consommateurs) ?* ».

1.2 Hypothèses

Afin de répondre à ma question de recherche, j’ai posé quatre hypothèses. Ces dernières sont basées sur la littérature scientifique que j’ai parcourue tout au long de cette recherche et sur base de mes propres idées.

Ma première hypothèse est la suivante :

1. Les supports de communication de H&M, analysés par les interviewés, rencontrent les exigences actuelles de la société en matière de RSE.
 - a. Les supports analysés par les répondants rencontrent les préoccupations économiques actuelles de notre société.
 - b. Les supports analysés par les répondants rencontrent les préoccupations sociales actuelles de notre société.
 - c. Les supports analysés par les répondants rencontrent les préoccupations écologiques actuelles de notre société.

J’ai choisi cette hypothèse car c’est le fondement de mon analyse. En effet, je voulais déterminer si les supports RSE de la marque H&M permettaient d’augmenter le degré de confiance et d’engagement des consommateurs envers une marque et la rendaient légitime. Pour cela, il est primordial de détecter si ces derniers perçoivent la RSE comme une pratique importante mais également s’ils perçoivent des préoccupations économiques, sociales et écologiques dans les supports de communications de H&M.

Ma seconde hypothèse est :

2. La perception positive de la communication RSE de H&M, par les répondants, influence positivement leur confiance envers la marque.

Ma troisième hypothèse est la suivante :

3. La perception positive de la communication RSE de H&M, par les répondants, influence positivement l'engagement des consommateurs en augmentant leur degré d'engagement.

J'ai sélectionné ces deux hypothèses car la légitimité est liée à la confiance et l'engagement des consommateurs (De Barnier, Valette-Florence & Ambroise, 2010). Selon Gouteron (2008), la personnalité de la marque influence la confiance et l'engagement. Je voulais donc vérifier si la perception de la communication RSE de H&M influençait elle aussi la confiance et l'engagement des consommateurs. Étant donné que grâce à la RSE, l'entreprise est sensée donner plus d'informations fiables à ses parties prenantes et donc devenir plus transparente, je pense que le degré de confiance des consommateurs envers la marque devrait augmenter. Garric, Léglise et Point (2007) affirment également que le dialogue et la transparence renforcent la relation de confiance. En ce qui concerne l'engagement, je pense que vu que la RSE permet de répondre aux attentes des consommateurs et de prendre en compte les préoccupations actuelles de la société, les clients de H&M seront plus engagés envers la marque.

Enfin, ma quatrième et dernière hypothèse est :

4. La perception positive de la communication RSE de H&M, par les interviewés, influence positivement la légitimité de H&M concernant sa responsabilité sociétale.

J'ai posé cette hypothèse car, grâce à elle, j'obtiens les résultats finaux de cette analyse. Mon but était d'analyser la perception de la RSE par les consommateurs mais également d'analyser si la RSE pouvait ou non influencer la légitimité accordée à une marque de prêt-à-porter, comme H&M. Au vu de toute mon analyse de la littérature scientifique, je pense que la RSE est un très bon outil pour les marques et donc influence positivement la légitimité de ces dernières, dont H&M.

2. PRESENTATION DES DONNEES

2.1 Grilles d'analyses

En premier lieu, j'ai construit une première grille d'analyse (cfr annexe n°10). Ensuite, sur base de cette dernière, j'ai créé trois grilles d'analyses distinctes pour plus de clarté. La première m'a permis de présenter les données nécessaires afin de confirmer ou d'infirmer ma première hypothèse (cfr annexe n°18). La deuxième grille a rassemblé les données utiles afin de répondre à mes deuxième et troisième hypothèses (cfr annexe n°19). Quant à la troisième grille, elle m'a servi de base pour valider ou non ma quatrième hypothèse (cfr annexe n°20).

Finalement, j'ai produit des tableaux récapitulatifs avec les données de tous les interviewés de la première hypothèse (cfr annexe n°21) en fonction des différents thèmes : l'importance de la RSE et la connaissance de la RSE de H&M (cfr annexe n°21a), le facteur économique (cfr annexe n°21b), le facteur social (cfr annexe n°21c) et le facteur écologique (cfr annexe n°21d). J'ai fait de même pour les deuxième et troisième hypothèses (cfr annexe n°22).

3. TRAITEMENT DES DONNEES QUALITATIVES

3.1 Analyse des données

Hypothèse 1 : « Les supports de communication de H&M, analysés par les interviewés, rencontrent les exigences actuelles de la société en matière de RSE. »

→ Importance de la RSE pour les interviewés (cfr annexe n°21a)

J'ai tout d'abord analysé l'importance de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) pour les interviewés et les raisons données.

Les quinze personnes interviewées pensent toutes que la RSE est importante pour les entreprises.

Onze personnes affirment qu'elle est importante dans tous les secteurs confondus. Les raisons peuvent être regroupées en quatre thèmes : l'écologie, le respect et le bien-être des parties prenantes, la pression exercée par la société et l'atout que représente la RSE pour les entreprises.

En effet, pour cinq des onze personnes, la RSE permet aux entreprises de produire de manière plus écologique, plus durable et de respecter la planète. Six autres personnes ont abordé le problème des conditions de travail et des salaires. Selon eux, la responsabilité sociétale des entreprises montre un effort de la marque pour tenter d'améliorer les conditions de travail et les droits humains. Cela est donc utile pour le respect des travailleurs mais également des autres parties prenantes. Une personne a aussi mentionné que le RSE permettait de respecter les animaux et leur bien-être.

Ensuite, selon deux personnes la société devient de plus en plus consciente des problèmes engendrés par les compagnies et de leur impact sur l'environnement et les parties prenantes influencées. Les interviewés ont essentiellement abordé les problèmes liés à la pollution, la délocalisation, les conditions de travail, l'investissement dans l'armement et les productions massives. La société exerce donc une pression sur les entreprises afin qu'elles réduisent leur impact négatif et fassent leurs preuves à ce niveau-là. Selon ces deux répondants, les compagnies n'ont donc plus d'autre choix à l'heure actuelle que celui d'intégrer la RSE dans leur stratégie.

Ce point nous amène au thème suivant qui est « l'atout pour l'entreprise » et qui est cité par trois personnes. Une répondante a expliqué que la RSE était importante pour toutes les entreprises, car de cette manière, ces dernières montrent l'exemple et incitent les autres à suivre la tendance. Une autre interviewée a affirmé que la RSE était nécessaire aux entreprises pour leur bon fonctionnement et pour le respect de certaines règles. La troisième interviewée a témoigné que la RSE était importante pour toutes les entreprises afin qu'elles deviennent plus transparentes et meilleures en montrant qu'elles souhaitent changer les choses. Cela leur permet également de faire une bonne action et de toucher une certaine clientèle plus sensible à cela.

Les quatre autres répondants, sur les quinze interrogés, affirment que la RSE est importante, mais ajoutent que cette importance est plus forte dans le secteur du prêt-à-porter. C'est donc pour cette raison que j'ai décidé de séparer les réponses de ces quatre répondants de celles des onze autres. Toutefois, les raisons peuvent se regrouper dans les quatre thèmes cités

précédemment : l'écologie, le respect et le bien-être des parties prenantes, la pression exercée par la société et l'atout pour les entreprises.

En effet, trois personnes sur les quatre expliquent que dans ce domaine, la RSE est importante pour l'écologie, afin que les entreprises de prêt-à-porter réduisent leur empreinte écologique pour respecter l'environnement et avoir un impact plus positif sur la pollution et la planète.

Deux personnes sur les quatre affirment que la RSE est un « plus » pour les ouvriers et qu'elle influence les salaires. Ainsi, les entreprises respectent mieux le bien-être de toutes les parties prenantes.

Une personne sur les quatre parle de la pression exercée par la société qui promeut de plus en plus le respect de la planète, des humains, etc.

Enfin, le thème correspondant à l'atout que représente la RSE pour les entreprises a été abordé par deux personnes sur les quatre. Une des deux répondantes spécifie que la RSE est « un plus » pour l'entreprise en elle-même. Selon cette personne, la responsabilité sociétale pourrait permettre aux entreprises de ce secteur touchées par des polémiques, notamment au sujet des conditions de travail des ouvriers en Asie, d'avancer et de les laisser derrière elles. L'autre personne explique que la RSE peut influencer dans le choix du produit.

Une précision est apportée concernant l'importance de la RSE pour les entreprises du prêt-à-porter. Pour un répondant, ce secteur représente une grande économie et engendre énormément de pollution. Un autre rejoint cette idée en spécifiant que les vêtements dans le prêt-à-porter sont produits en grande quantité et donc que cela impacte plus les conditions de travail des employés, l'utilisation des matières premières et la pollution.

En résumé, selon ces quatre personnes, le respect de la RSE est plus important pour le secteur du prêt-à-porter qui produit en masse et représente une grande partie de l'économie

→ Connaissance de la RSE de H&M par les répondants (cfr annexe n°21a)

Ensuite, j'ai analysé la connaissance de mes répondants concernant les actions et la communication RSE de la marque H&M.

Sept personnes sur les quinze interviewées avaient connaissance de certaines actions RSE de la marque H&M. Elles connaissaient les collectes de vêtements pour les recycler en échange d'un bon, la collection « conscient » de H&M avec son logo vert, les t-shirts recyclés, l'utilisation de matières biologiques comme le coton, le lin, etc. Une personne a évoqué les publicités inclusives avec des mannequins de différentes cultures. Une autre personne a abordé la qualité du service comme étant très satisfaisante, notamment en ce qui concerne l'échange et le remboursement de vêtements.

Deux thèmes ressortent : la collecte de vêtements citée par quatre personnes et la collection « conscient » mentionnée par cinq personnes.

→ Facteur économique de la RSE (cfr annexe n°21b)

Par la suite, j'ai analysé la perception du pilier économique dans chaque canal soumis durant les quinze entretiens.

Il en ressort que seulement sept interviewés ont noté la présence du facteur économique dans le **site internet**. Selon les répondants, ce facteur était reflété à travers le texte plutôt que le visuel. Sur ces sept personnes, six ont une perception positive du pilier économique dans ce support. La septième personne a une perception négative car selon elle aucune preuve ne vient soutenir le discours. Elle n'est donc pas convaincue.

Un point intéressant est qu'une des huit personnes n'ayant pas remarqué la présence du facteur économique dans le site internet, a une perception négative de la RSE au niveau économique car l'absence de ce pilier donne l'impression d'une manœuvre trompeuse. Ne pas l'évoquer est donc une erreur. Les sept autres personnes n'ayant pas noté la présence du pilier économique dans ce canal n'ont aucune perception.

Dans les supports du site internet, cinq thèmes émergent. Le plus abordé est celui des salaires, suivi de la satisfaction des clients avec la qualité des vêtements et de l'économie circulaire avec notamment les collectes de vêtements. Le premier thème a été cité par trois personnes et les deux derniers ont été évoqués par deux personnes. La sélection de fournisseurs de qualité respectant le bien-être des animaux et l'entreprise éthique ont été mentionnés par une personne chacun.

Concernant le deuxième canal qui est la **page Facebook** de H&M Belgique, seulement trois personnes sur les quinze interrogées ont perçu le facteur économique à travers le texte. Ces trois personnes en ont une perception positive. Les douze autres personnes n'ont aucune perception de la RSE au niveau économique pour ce canal.

Dans les supports sélectionnés de la page Facebook, quatre thèmes ressortent : le recyclage, la production consciente et durable à travers la sélection de matériaux durables, la mise en avant des femmes dans des postes à hautes responsabilités et l'incitation à l'achat vers leur site internet.

Une personne a parlé du recyclage et de la production consciente et durable. Une autre personne a abordé la mise en valeur des femmes et la dernière personne a exprimé l'incitation à l'achat.

Finalement pour le troisième canal, le **rapport de durabilité** de H&M Group, onze personnes ont répondu y percevoir le facteur économique. Neuf de ces onze personnes le perçoivent à travers le texte, alors que les deux autres le remarquent à la fois à travers le texte et le visuel dont notamment les pictogrammes.

L'économie circulaire et le recyclage, l'exploration d'un nouveau business model, l'intelligence artificielle, la transparence et l'honnêteté, la satisfaction des clients, le climat positif avec un changement et des salaires équitables sont des thèmes perçus positivement.

L'économie circulaire et l'exploration d'un nouveau business model sont les deux thèmes positifs les plus cités. Sept personnes les ont mentionnés. Ensuite, vient l'intelligence artificielle abordée par quatre personnes, la transparence par deux personnes, la satisfaction des clients par une répondante, le climat positif par une personne et les salaires équitables par une personne également. Tandis que la délocalisation est un thème perçu négativement par une personne.

Sept personnes sur les quinze interrogées ont une perception positive du pilier économique de la RSE. Une interviewée est partagée dans sa position. Elle éprouve à la fois une perception positive pour les thèmes comme la satisfaction des clients, la transparence et l'intelligence artificielle qui permet

de prendre des décisions plus durables. À l'inverse, elle perçoit le facteur économique négativement quand il s'agit de la délocalisation des usines dans les pays d'Asie ou d'Europe de l'Est.

Trois personnes sur les onze ont une perception négative car elles ne sont pas convaincues du discours responsable de la marque. En effet, comme l'une d'entre-elles l'a déclaré : « Ils peuvent dire tout ce qu'ils veulent, je prends tout ça au second degré » (entretien n°12). Dans ces trois personnes qui ont une perception négative de la RSE au niveau économique, deux avaient noté la présence du pilier économique alors que la troisième avait noté son absence. Cela a entraîné sa perception négative de ce support.

Enfin quatre personnes sur les quinze n'ont aucune perception car ils n'ont pas remarqué la présence du facteur économique dans ce canal.

→ Facteur social de la RSE (cfr annexe n°21c)

J'ai ensuite analysé la perception du facteur social de la RSE dans chaque support soumis aux répondants.

Pour le **site internet** de H&M, tous les interviewés ont remarqué la présence du pilier social de la RSE. Huit personnes ont affirmé qu'elles le percevaient à travers le texte et sept personnes le remarquaient à travers le texte et le visuel. Par exemple, elles le repéraient par la diversité des mannequins ou bien encore la présence d'images d'animaux.

Six thèmes récurrents émergent de ce canal. Un monde plus équitable qui comprend des salaires justes en fonction des compétences de chacun. Il est abordé par douze personnes. Ensuite, le bien-être des animaux est un thème abordé par dix personnes. Le bien-être au travail a été cité par neuf des quinze répondants. Cela comprend de bonnes conditions de travail (horaires, etc.), des représentants syndicaux pour les ouvriers et une mise en place de normes et d'engagements. Neuf répondants ont également parlé de l'interdiction du travail exécuté par des enfants. L'interdiction du travail forcé est un thème nommé par sept personnes sur les quinze au total. Enfin, un thème moins important ressort de cette analyse. En effet, une personne a désigné H&M comme une entreprise éthique.

Leur perception du facteur social dans ce canal est positive pour dix personnes et négative pour quatre personnes. Une des répondantes a une perception à la fois positive pour ce qui concerne les thèmes abordés précédemment mais aussi négative. En effet, une photo d'un des mannequins, ne souriant pas, ne reflète pas l'image d'une personne heureuse selon elle. Or pour cette photo, H&M parle d'équité. Pour les quatre autres personnes ayant une perception négative, la raison est qu'elles ne sont pas convaincues par le discours de la marque, car encore une fois, aucune preuve ne vient appuyer la véracité des faits. Ces répondants ont remarqué une volonté de H&M de faire croire que la marque met en œuvre son discours mais cela n'est pas convaincant. Par exemple, une des répondantes a expliqué que selon elle, il n'est pas possible de gérer convenablement 1 200 fournisseurs à travers le monde.

Pour ce qui est de la **page Facebook**, les quinze répondants y ont détecté la présence du facteur social. Cette perception se fait uniquement au travers du texte pour cinq personnes, au travers uniquement du visuel pour une personne et via le texte et le visuel pour neuf personnes. Elles perçoivent ce pilier à travers le visuel grâce aux profils divers des mannequins. Ils représentent des hommes et des femmes de tous âges, de tous types et de toutes les cultures. Les femmes sont également mises en avant dans les photos. Selon ces neuf personnes, le texte et le visuel sont complémentaires.

Pour le côté social de la RSE, quatre grands thèmes apparaissent dans la page Facebook. Tout d'abord, le premier thème est l'égalité qui a été abordé par deux personnes. Cependant, plusieurs répondants ont pointé des aspects précis du terme « égalité ». Onze interviewés sur quinze ont parlé de la mise en avant des femmes et de la prise de position de H&M concernant le statut de la femme dans les postes à hautes responsabilités. Ensuite, sept personnes ont mentionné l'ouverture, la diversité, l'inclusion et la mise en avant de l'humain (enfants, adultes, de tous âges et de tous horizons). Huit personnes ont cité le deuxième thème : prendre soin. Ce dernier comprend l'incitation de H&M à prendre soin des autres via des valeurs comme l'amitié et l'amour. Une de ces huit personnes a également évoqué que H&M désirait prendre soin de ses consommateurs. Mais ce thème comprend aussi la partie prendre

soin de soi avec par exemple l'encouragement de la marque à pratiquer un sport. Cela a été cité par une personne. Le troisième thème est celui des ambassadeurs dont trois personnes en ont fait allusion. Et le quatrième thème, nommé par une personne, est : faire ce qui est juste.

Les quinze répondants ont une perception positive du pilier social de la RSE pour la page Facebook.

Enfin pour le troisième canal, le **rapport de durabilité**, les quinze répondants ont notifié la présence du pilier social de la RSE. Huit l'ont remarqué uniquement à travers le texte et sept via le visuel et le texte. Dans ces sept personnes, quatre précisent tout de même que le social se reflète plus à travers le texte. Dans le visuel, les répondants distinguent le social grâce au pictogramme représentant un cœur sur une main (six personnes) et le garçon portant un jean (trois personnes). Les mots en gras et les chiffres sont également appréciés lors de la lecture.

Pour ce canal, cinq thèmes émergent. Le bien-être et le respect des employés a été cité par six répondants. Ce thème comprend les sous-thèmes des formations évoquées par douze personnes, du programme de dialogue notifié par onze personnes, de la sécurité de l'emploi abordé par six personnes et des bonnes conditions de travail nommées par une personne. Ensuite, les autres thèmes sont les salaires indiqués par quatre personnes, l'égalité et la justice désignées par trois personnes, un climat positif et un changement annoncés par une personne et finalement la délocalisation signalée par une personne. Ces thèmes sont perçus positivement par les répondants, à l'exception de la délocalisation car elle entraîne des salaires plus bas.

Onze personnes ont donc une perception positive de ce pilier social de la RSE. Deux personnes ont des avis mitigés. Elles trouvent ce facteur positif grâce aux thèmes énoncés précédemment mais le discernent négativement en ce qui concerne la délocalisation et le nombre élevé d'employés. Un répondant émet un doute concernant le bon traitement et le salaire qui leur est accordé. Les deux autres personnes ont une perception négative de ce facteur car elles ne sont pas convaincues du discours de la marque H&M.

→ Facteur écologique de la RSE (cfr annexe n°21d)

J'ai finalement analysé la perception du facteur écologique de la RSE dans les trois canaux présentés aux quinze interviewés.

Pour le **site internet**, tous les répondants ont notifié la présence du facteur écologique. Neuf personnes discernent ce pilier uniquement à travers le texte et six personnes trouvent qu'il se reflète à travers le texte et le visuel. L'écologie se remarque grâce aux couleurs utilisées (vert, brun et beige) et aux images de feuilles, de raisins et d'animaux. Parmi ces six personnes, une spécifie tout de même que ce facteur se reflète plus dans le texte que dans le visuel et qu'ils sont complémentaires.

Trois thèmes sont récurrents dans le site internet. Le premier thème concernant l'utilisation de matériaux durables a été abordé par dix personnes. Un sous-thème apparaît, celui de la collection « conscient exclusive » utilisant des matériaux plus durables, recyclés et naturels (le coton et le polyester biologique, les feuilles d'ananas, etc.). Cela a été cité par deux personnes. Ensuite, le deuxième thème est le recyclage. Il a été discuté par huit personnes. Quatre autres personnes ont évoqué la collecte de vêtements afin de les recycler. Cela est également un sous-thème, tout comme le service de location qui a été cité par une personne. Quant au troisième thème qui est la réduction de l'empreinte écologique, trois personnes en ont parlé. Ce point comprend une prise de décisions plus respectueuses pour l'environnement, le respect de la nature et une écologie durable.

Douze des quinze répondants ont une perception positive du facteur écologique dans ce canal. Les trois autres interviewées en ont une perception négative car elles ne sont pas convaincues par le discours de la marque. En effet, une des répondantes explique que la démarche de changement est notable mais que cela ne semble pas être réel.

Concernant la **page Facebook**, les quinze répondants ont perçu la présence du facteur écologique dans ce canal. Huit personnes le discernent uniquement dans le texte et sept personnes le repèrent dans le texte et dans le visuel, notamment à travers les couleurs utilisées (bleu, vert, brun, jaune et blanc), les vêtements et leurs couleurs naturelles et les décors qui rappellent la nature

l'écologie et le recyclage. Parmi ces sept personnes, une trouve que l'écologie se reflète tout de même plus à travers du texte.

Trois thèmes ressortent : l'utilisation de matières durables, naturelles, recyclées et biologiques (par exemple le coton et le polyester recyclés, etc.), le recyclage et l'innovation. L'utilisation de matières plus écologiques a été abordée par douze personnes. Un sous-thème apparaît : la collection « conscious exclusive » nommée par quatre personnes. Ensuite, le thème du recyclage a été évoqué par dix personnes. Il comprend le sous-thème « faire du tri » mentionné par quatre personnes. Une seule personne a énoncé le dernier thème qui est l'innovation.

Pour ce canal, treize répondants ont une perception positive du facteur écologique. Une répondante en a une perception négative car elle n'est pas convaincue du discours de H&M et une autre personne a un sentiment partagé. Elle a une perception positive en ce qui concerne le recyclage, la collection « conscious » et le tri. Cependant sa perception est négative en ce qui concerne l'utilisation de matières naturelles car, selon elle, « ce n'est pas H&M qui va faire des produits ultra écologiques » (entretien n°12). Un point positif est que la répondante du quatrième entretien avait une perception négative pour le site internet mais a une perception positive pour ce canal. Elle est plus convaincue par la communication RSE de la page Facebook. Il y a plus de preuves comme par exemple les collections qui sont mises en place, les vêtements qui sont faits à partir de matières durables ou recyclées.

Finalement, pour le **rapport de durabilité**, les quinze répondants ont notifié la présence du facteur écologique. Trois personnes l'ont perçu uniquement au travers du texte et douze au travers du texte et du visuel, notamment grâce aux pictogrammes, à la fleur, au jean « recyclé » et aux couleurs qui évoquent le papier recyclé et la nature. Cependant sept de ces douze personnes reconnaissent que l'écologie se perçoit quand même plus à travers le texte.

Trois thèmes émergent. Le premier, cité par deux personnes, est une industrie de la mode plus circulaire. Différents sous-thèmes apparaissent comme le recyclage abordé par quatorze répondants, la collecte de vêtements évoquée par trois personnes, le service de location nommé par trois personnes et le

service de réparation mentionné par deux personnes. Ensuite, douze interviewés ont discuté du deuxième thème qui est celui de l'utilisation des matières durables, naturelles, biologiques ou recyclées (coton et polyester recyclés, ananas, agrumes, etc.). Et une personne a abordé le dernier thème, un climat positif et un changement.

Douze des quinze répondants ont une perception positive du pilier écologique de la RSE dans ce canal, alors que trois autres en ont une perception négative car ils ne sont pas convaincus par cette communication.

Hypothèse 2 : « La perception positive de la communication RSE de H&M, par les consommateurs, influence positivement leur confiance en la marque. »

Ensuite, j'ai analysé la confiance envers la marque grâce à trois facteurs : la bienveillance (altruisme), la crédibilité (compétence) et l'intégrité (honnêteté) (Gouteron, 2008 ; Gurviez & Korchia, 2002). J'ai comparé la confiance au début et à la fin de l'entretien (après avoir soumis les supports de RSE) afin d'observer l'impact de la communication RSE sur la confiance des répondants.

→ Confiance au début de l'entretien (cfr annexe n°22)

Cinq personnes sur quinze trouvent que la marque est **bienveillante**. Une répondante ne la décrit pas comme bienveillante et les neuf autres sont mitigés. Les répondants la jugent bienveillante car elle est abordable, utile, son service après-vente est satisfaisant, elle cible tout le monde et propose un large choix de vêtements. Des promotions sont régulièrement proposées. Elle possède une application et un e-shop. Et elle organise des collectes de vêtements pour les recycler. Les raisons pour lesquelles la marque n'est pas jugée bienveillante selon les répondants sont : la délocalisation, le non-respect des droits humains (publicité jugée raciste, etc.) et des employés, le grand nombre de fournisseurs, la non-proximité entre la marque et les consommateurs et le style récurrent de vêtements proposés.

Ensuite, sept répondants témoignent que la marque leur paraît **crédible**. Deux pensent qu'elle ne l'est pas et six ont un sentiment partagé. Les répondants

ont estimé H&M comme une marque crédible car il y a un bon rapport qualité/prix, le service après-vente est satisfaisant, l'ambiance dans le magasin est agréable et la marque évolue bien avec le marché. À l'inverse, les raisons pour lesquelles les interviewés n'ont pas jugé H&M comme crédible sont dues à la mauvaise qualité des vêtements, le style trop basique, des vendeuses pas toujours agréables, une production de masse, une non-remise en question et des articles qui ne sont pas mis en valeur dans un agencement de magasin désordonné.

Concernant l'**intégrité** de la marque, quatre la jugent sincère car ils lui font confiance et ont envie de la croire. De plus, elle respecte ses valeurs comme la simplicité, l'inclusion et la diversité. Elle a une bonne image et une bonne notoriété. Et elle ne ment pas ou n'exagère pas sur la qualité des vêtements. Cinq autres ne l'évaluent pas comme étant honnête. Selon eux, elle ne respecte pas ses valeurs et son personnel. Des scandales et des mensonges se sont déjà produits par le passé et elle n'a pas retenu les leçons puisqu'elle continue de délocaliser dans de mauvaises conditions. Ils ne lui font pas confiance car ils pensent qu'elle ne respecte pas les règles et que comme les autres grandes enseignes elle n'est pas intègre et ne pense qu'à son économie. Les six autres répondants sont mitigés.

→ Confiance à la fin de l'entretien (cfr annexe n°22)

Après la visualisation des supports RSE, douze répondants déterminent H&M comme **bienveillante**, deux sont mitigés et un interviewé ne la trouve pas bienveillante. Ils la considèrent comme bienveillante car ils ont remarqué les efforts que H&M a fait au niveau social (bien-être des employés, meilleures conditions de travail, salaires équitables, mise en avant des femmes, etc.), écologique (recyclage, collecte de vêtements, etc.) et du respect des animaux. Les ambassadeurs créent un sentiment de proximité. La diversité est présente dans les publicités. Elle suit les tendances, est transparente, prône les valeurs de l'amour, de l'amitié, etc. De plus, elle tente de satisfaire les clients, d'être attentive et de prendre soin d'eux. À l'inverse, les raisons qui poussent les répondants à ne pas l'évaluer comme bienveillante sont : la délocalisation et

ses conséquences (toujours de mauvaises conditions de travail, salaires, etc.) et le fait que la marque fait passer de mauvaises actions pour des actions normales (délocalisation, etc.).

Ensuite, six répondants la considèrent comme **crédible** car ils pensent que H&M a dû faire des analyses pour parler de ses actions et donner des chiffres. Les arguments sont factuels. H&M se remet en question pour essayer de changer. Elle est même précurseur dans l'action pour le climat. Elle promeut la diversité, fournit des vêtements de qualité pour le prix et a été élue entreprise éthique par une source externe. Cinq répondants ne la discernent pas comme crédible. Selon eux, elle communique peu sur sa responsabilité sociétale ou en tous les cas ne la rend pas facilement accessible comme en magasin par exemple. En outre, sa production n'est pas consciente ni écologique. Elle a recours à plus de 1 200 fournisseurs ce qui est difficile à gérer correctement. Elle se dit simple mais promeut ses vêtements dans des endroits « luxueux ». Aucune réelle preuve ne vient appuyer son discours. Et son rapport de durabilité est fait par le groupe H&M lui-même et non par une source externe crédible. Quatre autres répondants ont un avis mitigé.

Enfin, quatre interviewés considèrent que la marque de prêt-à-porter est **intègre**. Deux autres sont partagés et neuf personnes ne la jugent pas sincère. Les raisons pour lesquelles les interviewés ont évalué la marque comme honnête sont qu'ils ont envie de la croire car ils ont remarqué un effort de sa part. Elle applique ce qu'elle dit comme par exemple ses valeurs. Ils ont confiance car elle a une bonne image et une bonne notoriété. Et H&M reste honnête dans ses propos notamment lorsqu'elle dit qu'un produit n'est composé que de seulement 20% de coton recyclé. Par contre, ils ne la jugent pas sincère car ils doutent de son discours et de la véracité des faits (respect des employés et des animaux). Ils pensent que, comme toutes les grandes enseignes, elle cache des éléments et fait passer ses intérêts avant ceux des autres parties prenantes. Ils ne lui font donc pas confiance. De plus, selon eux, elle semble beaucoup se justifier et promet énormément de choses. Ils ne sont également pas convaincus car il n'y a pas assez de preuve.

Hypothèse 3 : « La perception positive de la communication RSE de H&M, par les répondants, influence positivement l'engagement des consommateurs en augmentant leur degré d'engagement. »

Comme pour le facteur de la confiance, j'ai comparé le degré d'engagement du début de l'entretien (à savoir que tous les interviewés étaient déjà consommateurs depuis plusieurs années) à celui de la fin pour également mesurer l'impact de la RSE sur le degré d'engagement des répondants. Pour ce faire, je me suis basée sur les deux dimensions suivantes : la volonté de défendre la marque et celle de résister aux changements (Gouteron, 2008).

→ Engagement au début de l'entretien (cfr annexe n°22)

Il ressort de mon analyse que tous les répondants sont **consommateurs**. Une consommatrice l'est depuis moins de cinq ans. Six autres côtoient la marque depuis plus de cinq ans mais moins de dix ans. Et huit interviewés sont consommateurs depuis plus de dix ans. Quatre répondants sont des consommateurs réguliers et onze sont occasionnels.

Douze des quinze répondants sont **satisfaits** de la marque notamment pour le rapport qualité/prix et le service après-vente. Trois ne sont pas satisfaits car la qualité n'est pas celle espérée. Huit répondants disent être prêts à **recommander** la marque car elle est abordable et utile. Elle possède une gamme « conscious » et le rapport qualité/prix est correct. Deux personnes sont mitigées. Elles recommanderaient la marque car les vêtements sont peu chers et simples. Mais elles ne la recommanderaient pas car elle n'est pas respectueuse des travailleurs, la qualité n'est pas la meilleure que l'on puisse trouver, le personnel n'est pas toujours agréable et elle n'évolue pas. Quant aux cinq personnes qui ne la recommanderaient pas cela est dû au fait que H&M délocalise sa production et ne respecte pas ses ouvriers. Cela m'amène à mesurer le facteur « **volonté de poursuivre une relation avec la marque** », qui est le premier facteur pour établir le degré d'engagement. Dix personnes ont une volonté de poursuivre une relation avec la marque. Concernant le deuxième facteur de l'engagement « **volonté de résister aux changements** », aucun consommateur ne résisterait à l'augmentation du prix et tous préfèrent se rendre dans divers magasins de prêt-à-porter.

→ Engagement à la fin de l'entretien (cfr annexe n°22)

Ensuite, concernant le degré d'engagement après la soumission des supports RSE, aucun facteur n'a changé excepté celui de la **recommandation**. Les supports de RSE ont donné envie à douze personnes de recommander la marque car ils ont perçu un effort de la part de H&M pour devenir plus responsable. Une personne est toujours mitigée pour les mêmes raisons évoquées précédemment (qualité insuffisante et personnel désagréable) et deux personnes ne recommanderaient toujours pas la marque. Mais l'une d'entre-elles se dit prête à retourner plus régulièrement et remettre en question l'image qu'elle a actuellement de la marque.

Hypothèse 4 : « La perception positive de la communication RSE de H&M, par les interviewés, influence positivement la légitimité de la marque H&M concernant sa responsabilité sociétale. »

En ce qui concerne la légitimité de H&M, j'ai d'abord analysé la légitimité de la marque avant d'avoir soumis les supports de communication RSE aux répondants. Afin de la comparer avec la légitimité de H&M concernant sa responsabilité sociétale après avoir montré les supports.

→ Légitimité de H&M (cfr annexe n°20)

Il en ressort que sept personnes sur quinze la considèrent comme légitime car c'est une grande entreprise qui fonctionne bien. Elle est un des leaders du marché et a du poids dans le secteur. Elle a donc une légitimité dans ce secteur et a le droit d'exister. De plus, cette entreprise perdure dans le temps, ce qui est également un signe. Cependant, trois personnes sur quinze ne la trouvent pas légitime car elle ne respecte pas les droits humains, les ouvriers, les conditions de travail et la qualité des vêtements n'est pas vraiment satisfaisante. Cinq répondants quant à eux sont mitigés. Ils la considèrent comme légitime concernant la vente de vêtements car c'est une grande entreprise connue mondialement et assez influente dans le domaine du prêt-à-porter. Mais ils ne la trouvent pas équitable envers les ouvriers ni respectueuse des conditions de travail et les droits humains.

→ Légitimité de H&M concernant sa RSE (cfr annexe n°20)

Pour douze personnes, H&M est légitime au niveau de sa responsabilité sociétale car ils remarquent un effort de la part de la marque pour devenir meilleure et plus responsable envers la société et la planète. De plus, elle reste une grande entreprise leader du marché qui fonctionne toujours bien depuis des décennies d'existence.

Après avoir lu les supports, les douze répondants ont décidé de croire le discours de H&M. Cependant parmi ces douze personnes, quatre ne sont pas tout à fait sûres de l'honnêteté du discours de la marque et ne la trouvent légitime que si cela s'avère véridique. En effet, comme une répondante le souligne, le discours provient de H&M et non pas d'une source externe. Cela est donc plus difficile à croire. Deux répondants trouvent que H&M n'est pas légitime au niveau de sa responsabilité sociétale car elle ne suit pas la tendance que le prêt-à-porter devrait suivre et elle n'est ni bien-fondée ni transparente. Elles ne croient pas que la marque respecte les ouvriers des pays du tiers-monde puisqu'elle continue à délocaliser et vendre ses vêtements peu chers. Une des quinze répondantes est très sceptique. Grâce aux supports RSE, elle trouve que la marque est un peu plus légitime qu'au début mais elle reste persuadée que l'arrière du décor n'est pas celui présenté dans la communication de H&M.

4. INTERPRETATION DES RESULTATS

4.1 Discussion

Suite à cette analyse, je peux vérifier la validité de mes hypothèses. Ma première hypothèse est :

« *Les supports de communication de H&M, analysés par les interviewés, rencontrent les exigences actuelles de la société en matière de RSE.* »

Tout d'abord, je peux affirmer que pour ces quinze interviewés, autrement dit 100% des répondants, la RSE est une pratique importante que toutes les entreprises, tous secteurs confondus, doivent prendre en compte et respecter. Ce résultat est plus élevé que celui obtenu lors de l'étude⁶⁴ du 5 décembre

⁶⁴ Barton, R., Ishikawa, M., Quiring, K., & Theofilou, B. (2018). *From Me to We : The Rise of the Purpose-Led Brand*. Accenture Strategy.

2018 réalisée par Accenture Strategy. Il en ressort que 56% de consommateurs français pensent que les entreprises doivent se responsabiliser au niveau écologique et social.

Toutefois, dans mon échantillon, 27% spécifient que pour eux la RSE est plus importante dans le secteur du prêt-à-porter.

Pour ces quinze répondants, quatre thèmes ressortent : l'écologie, le respect et le bien-être des parties prenantes, la pression exercée par la société et l'atout que représente la RSE pour les entreprises. Les exigences de ces répondants en matière de RSE concordent donc bien avec les piliers actuels de la RSE promus par la société. En effet, l'écologie correspond aux préoccupations écologiques. Le respect et le bien-être des parties prenantes coïncident avec les préoccupations sociales. Et l'atout pour les entreprises, décrit pour les interviewés, peut être comparé aux préoccupations économiques. Dans ce cadre, la pression exercée par la société peut être intégrée dans les trois piliers en fonction du type de pression exercée. Je peux donc en conclure que les exigences des interviewés en matière de RSE rencontrent bien les exigences RSE actuelles de la société.

J'ai aussi analysé la connaissance de mes répondants concernant les actions RSE de la marque H&M avant de leur soumettre les supports de la marque. Il en ressort que 47% des répondants avaient connaissance d'actions réalisées par la marque concernant sa responsabilité. Seulement deux actions étaient connues : la collecte de vêtements et la collection « conscient ». En d'autres mots, selon les interviewés, au début de mes entretiens, seul le pilier écologique était mis en avant par H&M.

Après la prise de connaissance des supports de communication RSE de H&M par les répondants, je peux répondre à mes sous-hypothèses.

<i>Hypothèse 1.a. : « Les supports analysés par les répondants rencontrent les préoccupations économiques actuelles de notre société. »</i>

L'hypothèse 1.a. est partiellement validée. En effet, seulement 47% des répondants ont noté la présence du facteur économique dans le site internet

de H&M, 20% l'ont remarqué dans la page Facebook et 73% dans le rapport de durabilité de H&M Group.

Cependant, ces supports rencontrent bien les préoccupations économiques actuelles de notre société. En effet, pour les répondants, l'atout pour les entreprises était l'une des raisons pour lesquelles les entreprises devaient intégrer la RSE. À travers les supports analysés des trois canaux soumis aux répondants, onze thèmes ressortent. Ce sont l'économie circulaire dont notamment le recyclage et la collecte de vêtements, l'exploration d'un nouveau business model, les salaires équitables, l'intelligence artificielle, la satisfaction des clients avec la qualité des vêtements, l'entreprise éthique avec la transparence et l'honnêteté, la sélection de fournisseurs de qualité respectant le bien-être des animaux, la production consciente et durable à travers la sélection de matières durables, la mise en avant des femmes dans des postes à hautes responsabilités, l'incitation à l'achat sur leur site internet et le climat positif avec un changement. Ils coïncident bien avec ceux de la société actuelle. En effet, lors de mes recherches sont apparus l'optimisation la production, l'efficacité économique grâce à une production plus durable et plus circulaire, la valorisation d'une consommation collaborative, la transparence, la satisfaction et la fidélisation des clients, la qualité des produits/services et le partenariat avec des fournisseurs locaux (Sen et Bhattacharya, 2001). Cela va même au-delà des premières attentes des interviewés puisque les femmes et les salariés sont mis en avant.

La perception des consommateurs concernant ces thèmes et donc du pilier économique de la RSE est majoritairement positive pour ceux ayant noté la présence de ce facteur.

Pour le site internet, 40% de la totalité des répondants en ont une perception positive. 47% n'ont aucune perception puisqu'ils n'ont pas notifié la présence de ce facteur dans le site internet. 13% en ont une perception négative car le discours de la marque ne convainc pas. Comme expliqué précédemment, un point intéressant à retenir est le fait qu'une des personnes, n'ayant pas retrouvé ce facteur dans ce canal, a une perception négative car selon elle l'absence de ce pilier est une erreur.

La perception du pilier économique dans la page Facebook est positive pour 20% des répondants. Alors que les autres 80% n'ont aucune perception puisqu'ils n'ont pas remarqué la présence de ce facteur dans ce canal.

En ce qui concerne le rapport de durabilité, 47% perçoivent positivement le facteur économique. 20% le perçoivent négativement et 6,5% sont mitigés. Ces derniers ont une perception positive pour les thèmes énoncés précédemment à l'exception de celui de la délocalisation. Et finalement 26,5% n'ont aucune perception puisqu'ils n'ont pas noté la présence de ce pilier dans ce canal.

En résumé, la perception du facteur économique est majoritairement positive pour les personnes ayant noté la présence de ce pilier dans les trois canaux. Mais en prenant en compte la totalité des répondants, seulement 35,5% en moyenne en ont une perception positive. Selon les répondants, le canal ayant la plus forte présence du facteur économique et la perception la plus positive est le rapport de durabilité du groupe H&M. Les raisons pour lesquelles le facteur économique de la RSE est perçu négativement sont le fait que le discours ne convainc pas et n'importe pas les preuves nécessaires et voulues par les répondants. De plus, ce facteur n'est tout simplement pas présent pour certaines personnes, or qu'il devrait l'être selon elles. Et finalement, la délocalisation procure un mauvais sentiment. Les répondants qui perçoivent ce facteur comme positif, le font grâce aux thèmes qu'ils perçoivent aussi comme positifs. Les quatre thèmes les plus récurrents sont : l'économie circulaire avec le recyclage (citée dix fois), l'exploitation d'un nouveau business model (citée sept fois), les salaires équitables (cités quatre fois) et l'intelligence artificielle (citée également quatre fois). Les supports analysés par les quinze répondants rencontrent donc partiellement les préoccupations économiques actuelles de notre société. En effet, en moyenne, seulement 46,5% des interviewés notent la présence de ce pilier dans les trois canaux. Donc pour 46,5% des répondants, les supports analysés rencontrent les préoccupations économiques actuelles de notre société.

Hypothèse 1.b. : « Les supports analysés par les répondants rencontrent les préoccupations sociales actuelles de notre société. »

Ensuite, l'hypothèse 1.b. est validée. Pour cause, 100% des répondants ont perçu la présence du pilier social dans les trois canaux.

De plus, ces supports rencontrent les préoccupations sociales actuelles de notre société et les exigences des interviewés. En effet, pour ces derniers, le respect et le bien-être des parties prenantes étaient l'une des raisons pour lesquelles les entreprises devaient intégrer la RSE. À la suite des entretiens, huit thèmes sont apparus. Le premier est le bien-être et le respect au travail avec les sous-thèmes des bonnes conditions de travail, de syndicats, de normes et d'engagements, des valeurs de l'amour et de l'amitié, des formations, du programme de dialogue, de la sécurité de l'emploi, de l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé. Le deuxième est un monde plus équitable avec des salaires plus équitables, la mise en avant des femmes dans des postes à hautes responsabilités, la diversité et l'inclusion. Le troisième est le respect et le bien-être des animaux, le quatrième est prendre soin, de soi en pratiquant du sport mais aussi des consommateurs, le cinquième thème est une entreprise éthique, le sixième thème est les ambassadeurs, le septième est un climat positif avec un changement et le huitième thème est la délocalisation. Ils coïncident bien avec ceux de la société actuelle qui sont l'égalité, le bien-être des parties prenantes, la solidarité, la cohésion sociale et la réponse aux besoins essentiels de chacun ainsi que la garantie d'une sécurité et d'une hygiène au travail (Sen & Bhattacharya, 2001). Selon les répondants, H&M va même plus loin que leurs propres exigences en intégrant le bien-être des animaux.

La perception de ces thèmes et donc du pilier social de la RSE dans ces supports est majoritairement positive.

En effet, pour le site internet, 66,5% des répondants en ont une perception positive. 27% en ont une perception négative car le discours de la marque ne convainc pas. Et 6,5% des interviewés ont une perception à la fois positive concernant les thèmes exposés précédemment et négative car un des mannequins ne donne pas l'impression d'être heureux.

Pour ce qui concerne la perception du pilier social dans la page Facebook, 100% des répondants en ont une perception positive.

En ce qui concerne le rapport de durabilité, 73% des personnes interrogées perçoivent positivement le facteur social. 13,5% le perçoivent négativement car elles ne sont pas convaincues par le discours de la marque. Et 13,5% ont un avis mitigé car elles perçoivent positivement les thèmes énoncés précédemment, à l'exception de la délocalisation et le nombre important de travailleurs. Cela ne rassure pas un répondant concernant le bon traitement et le salaire qui leur est accordé.

En résumé, la perception du facteur social est majoritairement positive dans les trois canaux. En moyenne, 80% des répondants ont une perception positive. Selon ces derniers, le canal ayant la plus forte présence du facteur social et la perception la plus positive est la page Facebook avec un taux de 100% pour les deux indicateurs. Les raisons pour lesquelles le facteur social de la RSE est perçu négativement sont le fait que les interviewés ne sont pas convaincus par le discours de H&M, le nombre important de travailleurs pour la marque et la délocalisation de la production dans des pays du tiers-monde. Les répondants qui perçoivent ce facteur comme positif, le font grâce aux thèmes qu'ils perçoivent aussi comme positifs. Les cinq thèmes et sous-thèmes les plus récurrents sont : le bien-être et le respect au travail (cités quinze fois), les salaires équitables (cités quatorze fois), les formations (citées douze fois), le programme de dialogue (cité onze fois) et le bien-être des animaux (cité dix fois). Les supports analysés par les quinze répondants rencontrent donc les préoccupations sociales actuelles de notre société.

<i>Hypothèse 1.c. : « Les supports analysés par les répondants rencontrent les préoccupations écologiques actuelles de notre société. »</i>
--

Enfin, l'hypothèse 1.c. est validée. Effectivement, encore une fois, 100% des répondants ont perçu le facteur écologique dans les trois canaux qui leur ont été soumis : le site internet, la page Facebook et le rapport de durabilité.

En outre, les supports rencontrent les préoccupations écologiques actuelles de notre société ainsi que les exigences des répondants. En effet, pour eux,

l'écologie était l'une des raisons pour lesquelles les entreprises devaient intégrer la RSE. Après l'analyse des trois canaux, cinq thèmes sont apparus. Le premier est l'utilisation de matériaux recyclés, durables ou naturels comme le coton et le polyester biologiques, les feuilles d'ananas, etc. Il comprend le sous-thème de la collection « conscient exclusive ». Le deuxième est une industrie de la mode plus circulaire avec les sous-thèmes du recyclage, de la collecte de vêtements, du tri, du service de location et de réparation. Le troisième est la réduction de l'empreinte écologique en prenant des décisions plus durables et plus respectueuses pour l'environnement. Le quatrième thème est l'innovation et le cinquième est le climat positif avec un changement. Ils coïncident bien avec ceux de la société actuelle qui sont : la gestion optimale des ressources en utilisant des ressources naturelles, recyclables ou biologiques et en limitant le gaspillage (Sen & Bhattacharya, 2001). Cela va même au-delà des premières attentes des répondants puisque H&M met l'accent sur l'innovation.

La perception de ces thèmes et donc du pilier écologique de la RSE dans ces supports est majoritairement positive.

En effet, pour le site internet, 80% des répondants en ont une perception positive. Et 20% en ont une perception négative car le discours de la marque ne convainc pas.

Pour ce qui concerne la perception du pilier écologique dans la page Facebook, 87% des répondants en ont une perception positive. 6,5% en ont une perception négative car ils ne sont pas convaincus par le discours de H&M et 6,5% ont un sentiment partagé. En effet, ces 6,5% trouvent positif le thème du recyclage, de la collection durable et de la promotion du tri. Cependant, ils ne pensent pas que H&M soit une marque qui va produire des vêtements très écologiques. Toutefois pour une autre répondante, ce canal apporte plus de réelles preuves par rapport au site internet.

En ce qui concerne le rapport de durabilité, 80% perçoivent positivement le facteur écologique et les autres 20% le discernent négativement car ils ne sont pas convaincus par le discours de la marque.

En résumé, la perception du facteur écologique est largement positive dans les trois canaux. En moyenne, 82% en ont une perception positive. Selon les

interviewés, le canal ayant la plus forte présence du facteur écologique et la perception la plus positive est la page Facebook. Elle récolte un taux de présence de 100% et 87% des répondants en ont une perception positive. Les raisons pour lesquelles le facteur écologique de la RSE est perçu négativement sont le fait que les répondants ne sont pas convaincus par le discours de H&M mais aussi dû à un problème de cohérence de l'image (marque non-écologique) et de crédibilité accordée à H&M selon une interviewée. Les répondants qui perçoivent ce facteur comme positif, le font grâce aux thèmes qu'ils perçoivent aussi comme positifs. Les quatre thèmes et sous-thèmes les plus récurrents sont : l'utilisation de matériaux durables (citée trente-quatre fois), le recyclage (citée trente-deux fois), la collecte de vêtements (citée sept fois) et la collection durable « conscious exclusive » (citée six fois). Les supports analysés par les quinze répondants rencontrent donc les préoccupations écologiques actuelles de notre société.

Importance de la RSE	Connaissance de la RSE de H&M	Perception + pilier économique	Perception + pilier social	Perception + pilier écologique
100% des répondants	47% des répondants	35,5% des répondants	80% des répondants	82% des répondants

Ensuite, je peux confirmer ou infirmer ma seconde hypothèse.

« La perception positive de la communication RSE de H&M, par les répondants, influence positivement la confiance envers la marque. »

Ma première hypothèse me permet d'affirmer que la perception de la communication RSE de H&M est globalement positive. En effet, 66% des répondants en ont une perception positive. Cela valide donc la première partie de cette hypothèse.

Concernant le degré de confiance envers la marque, nous pouvons constater que le degré du facteur de **bienveillance** a augmenté suite à la soumission des supports RSE. En effet, au début de l'entretien 33% des personnes considérait H&M comme bienveillante pour 80% à la fin. Alors que la **crédibilité** et **l'intégrité** ont été influencées négativement par la RSE. En effet, au début de l'entretien, 46,5% des interviewés la jugeaient crédible, 40% étaient mitigés et 13,5% ne la percevaient pas comme crédible. Or, à la fin de l'entretien, seulement 40% des répondants l'ont évaluée comme crédible, 26,5% étaient

toujours mitigés et 33,5% ne la jugeaient pas crédible. Une hausse du pourcentage d'interviewés ne trouvant pas la marque intègre a également été constatée. En effet, au début de l'entretien, 26,5% l'ont perçue comme sincère, 40% étaient mitigés et 33,5% ne la trouvaient pas sincère. À la fin de l'entretien, 26,5% la considéraient toujours comme sincère mais ils étaient 60% à dire que H&M n'était pas sincère dans sa responsabilité. 13,5% étaient mitigés.

La perception positive de la communication RSE de H&M a donc influencé positivement le facteur de la bienveillance dans la confiance. Cependant, elle a influencé négativement la crédibilité et l'intégrité associées à la marque. Ma deuxième hypothèse est donc partiellement validée.

Cela peut s'expliquer par les scandales ayant touché H&M et donc entaché sa crédibilité et son honnêteté. La communication RSE de H&M fournit quelques preuves venant de l'interne et très peu venant de sources externes fiables et crédibles. De plus, l'acte d'achat d'un produit de bas de gamme ne représente pas un grand risque perçu et donc ne requiert pas forcément d'avoir confiance en la marque. Enfin, De Barnier, Valette-Florence et Ambroise (2010) ont démontré que le statut du consommateur avait un effet modérateur sur la confiance et l'engagement. Étant donné que la majorité (73%) des répondants sont des consommateurs occasionnels, ceci peut donc expliquer ce faible degré de confiance atteint dans cette analyse. Cependant, nos résultats ne rejoignent donc pas ceux de Swaen et Chumpitaz (2008) affirmant que la perception de la RSE influence positivement les facteurs de la crédibilité et l'intégrité.

		Avant	Après
Confiance	Bienveillance	33% des répondants	80% des répondants
	PAS de crédibilité	13,5% des répondants	33,5% des répondants
	PAS d'intégrité	33,5% des répondants	60% des répondants

J'ai ensuite vérifié la validité de ma troisième hypothèse.

« La perception positive de la communication RSE de H&M, par les répondants, influence positivement l'engagement des consommateurs en augmentant leur degré d'engagement. »

Toujours grâce à ma première hypothèse, je peux confirmer que 66% des répondants ont une perception positive de la RSE de H&M. Cela me permet

de valider la première partie de mon hypothèse qui affirme que la perception de la communication RSE de H&M est positive.

Ensuite, concernant l'engagement, les supports de RSE ont eu un impact positif seulement sur le facteur « **défendre la marque** ». En effet, au début de l'entretien, 53% des répondants recommandaient la marque et à la fin de ce dernier 80% la recommandaient.

Cependant, le deuxième facteur « **volonté de résister aux changements** » n'a pas évolué. 100% des consommateurs ne fréquenteraient plus H&M si le prix augmentait et ils préfèrent toujours diversifier leur choix de magasins. Cela correspond avec les propos de Moati (2019) qui spécifie que les consommateurs sont assez versatiles car ils aiment diversifier le type de magasins fréquentés.

Cela m'amène donc à conclure que la perception positive de la communication RSE de H&M influence positivement le facteur « défendre la marque » en la recommandant mais n'a aucune influence sur l'autre facteur de l'engagement qui est « la volonté de résister aux changements ». Ma troisième hypothèse est donc partiellement confirmée. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une marque bas de gamme comme H&M ne nécessite pas une grande implication (psychologique, financière, etc.) de la part des clients. Et H&M fait partie d'un marché concurrentiel et peu diversifié. Finalement, comme les répondants ne font pas réellement confiance en H&M, ils ne sont pas non plus réellement engagés. Cela rejoint le point de vue de Chaudhuri et Holbrook (2001) mais aussi de Morgan et Hunt (1994) qui stipulent que la confiance engendre l'engagement. De plus, Gouteron (2008) a affirmé que la sincérité d'une marque influençait l'engagement du consommateur. Or mes résultats annoncent que H&M n'est pas perçue comme étant sincère. En outre, Aaker, Fournier et Brasel (2001) ont révélé que moins la marque était sincère moins la relation était durable et intense. Mes résultats ne concordent également pas avec ceux de Swaen et de Chumpitaz (2008) mentionnant que plus la perception de la RSE sera positive plus l'engagement sera élevé.

		Avant	Après
Engagement	Volonté de poursuivre une relation avec la marque	53% des répondants	80% des répondants
	Volonté de résister aux changements	0% des répondants	0% des répondants

Finalement, je peux vérifier ma quatrième et dernière hypothèse.

« La perception positive de la communication RSE de H&M, par les interviewés, influence positivement la légitimité de la marque H&M concernant sa responsabilité sociétale. »

Je peux affirmer, toujours grâce à la première hypothèse, que 66% des répondants ont une perception positive de la RSE de H&M. Et 100% des répondants trouvent que les entreprises doivent intégrer la RSE à leur stratégie pour ainsi devenir plus responsables. Je peux donc déjà valider la première partie de mon hypothèse qui affirme que la perception de la communication RSE de H&M est perçue positivement par les répondants.

Ensuite, pour ce qui est de la légitimité de H&M concernant sa responsabilité sociétale, 80% des répondants affirment que H&M est légitime au niveau de sa RSE car ils ont noté des efforts de sa part pour devenir une meilleure marque et une entreprise plus responsable envers la société et la planète. Cependant, 33% de ces répondants ne sont pas sûrs de la véracité de son discours.

Cette hypothèse peut tout de même être validée car le degré de légitimité a augmenté entre le début et la fin de mes entretiens. En effet, le nombre de répondants ayant témoigné de la légitimité de H&M après le visionnage des supports RSE a augmenté de 33,5%. Au début, ils étaient 46,5% à déclarer H&M comme une marque légitime. À la fin, ils étaient 80% à évaluer H&M comme légitime au niveau de sa responsabilité. On peut donc constater une augmentation de ce degré de légitimité. Ce résultat corrobore les propos de Dupuis (2008) et Tirilly (2018). En effet, la RSE est un outil pour les entreprises construire leur légitimité dans une société où elles doivent se justifier socialement. La légitimité de H&M est fondée sur les attentes des répondants. Selon Schuman (1995), elle est pragmatique. H&M est perçue comme un leader, sa légitimité est donc charismatique (Dion, 2013 ; Weber, 1915).

Ma quatrième hypothèse est donc validée. La perception positive de la communication RSE de H&M influence donc positivement la légitimité de la marque H&M concernant sa responsabilité sociétale.

	Avant	Après
Légitimité	46,5% des répondants	80% des répondants

CONCLUSION

Ce mémoire aborde la responsabilité sociétale des entreprises de prêt-à-porter et sa perception par les consommateurs.

Au terme de l'analyse de la perception de la communication RSE de H&M par les consommateurs, plusieurs conclusions ont pu être tirées.

Ce travail a démontré, qu'à l'heure actuelle, la communication RSE est importante aux yeux des répondants et qu'ils ont une perception globale positive de celle de H&M. En outre, les résultats témoignent de l'influence positive de la RSE de H&M sur plusieurs facteurs.

Tout d'abord, les piliers sociaux et écologiques sont les deux facteurs qui apparaissent le plus souvent et de manière la plus positive à travers les trois canaux analysés par les personnes interviewées.

De plus, les supports de communication RSE de H&M rencontrent bien les exigences actuelles de la société et celles des répondants.

Ensuite, la perception positive de la RSE impacte positivement la bienveillance qui est un des facteurs de la confiance. Elle influence également positivement la volonté de défendre la marque en la recommandant, ce qui est un des facteurs de l'engagement. Enfin, la perception positive de la RSE a aussi des conséquences positives sur la légitimité de H&M.

Cependant, la perception positive de la RSE de H&M influence négativement sa crédibilité et son intégrité, tous les deux, facteurs de la confiance. La confiance est donc mitigée et souvent donnée sans réelle conviction. H&M ne convainc donc pas totalement dans son discours autour de sa responsabilité sociétale.

En ce qui concerne le deuxième facteur de l'engagement, la perception positive de la RSE ne l'influe pas. Il reste stable. En effet, les consommateurs ne résisteraient toujours pas aux changements tels qu'une augmentation du prix des produits. L'engagement envers H&M est donc moyen voire faible.

Les résultats obtenus lors de cette recherche peuvent être remis en question. En effet, une des limites de ce mémoire est le petit nombre d'interviewés lors de mes entretiens qualitatifs. Mon échantillon n'est donc pas statistiquement représentatif de la population belge ni même francophone. Cependant, j'ai pu traiter en profondeur des données de qualité (Christiaens & Kohn, 2014).

Par la suite, il serait intéressant de mener une étude quantitative pour chercher une validation de mes résultats par le nombre. Cela afin de déterminer s'ils peuvent être généralisés ou non.

De plus, mon échantillon contient plus de femmes que d'hommes, ce qui peut également influencer les résultats. Cela peut s'expliquer par le fait que H&M touche une clientèle plus féminine. Cela se reflète dans le magasin et dans les « fans » de la page Facebook.

Une autre limite de cette recherche est le fait de n'avoir soumis aux répondants que seulement trois des supports de communication RSE de H&M.

Outre, une analyse quantitative qui permettrait de généraliser les résultats de cette recherche, il serait aussi intéressant d'analyser l'influence positive de la perception de la RSE de H&M sur son image de marque en tant que telle (traits de personnalité, image et réputation). Les résultats obtenus pour H&M pourraient ensuite être comparés avec ceux d'autres marques de prêt-à-porter pour généraliser les données à ce secteur.

BIBLIOGRAPHIE

Livres, chapitres, rapports & publications gouvernementales :

- Balmer, J., & Gray, E. (2000). Corporate identity and corporate communications : creating a competitive advantage. Dans *Industrial and Commercial Training*, volume 32 (7), (p. 256-262). Bingley, United Kingdom : MCB University Press.
- Balmer, J. (1998). *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, volume 3 (5), (p. 695-702). Great Britain : Elsevier Science Ltd.
- Barton, R., Ishikawa, M., Quiring, K., & Theofilou, B. (2018). *From Me to We : The Rise of the Purpose-Led Brand*. Accenture Strategy.
- Bodiguel, J. L. (2002). Pourquoi a-t-on tant besoin d'éthique?. Dans *Éthique publique*, volume 4 (1), Québec : Editions Nota Bene.
- Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. Dans *Management et Avenir*, volume 3 (17), (p. 9-25). France : Management Prospective Ed.
- Boistel, P. (2014). Réputation : un concept à définir. Dans *Communication et Organisation*, volume 2 (46), (p. 211-224) Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux.
- Bruhn, M., & Zimmermann, A. (2017). Integrated CSR Communications. Dans Diehl, S., Karmasin, M., Mueller, B., Terlutter, R. & Weder, F. (dir), *Handbook of Integrated CSR Communication. CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (p. 3-21). Cham, Suisse : Springer.
- Catellani, A. (2015). Figures et paroles de la responsabilité dans la communication corporate : la dimension visuelle des rapports d'entreprise. Dans *Communication & Organisation*, Volume 1 (47), (p. 97-113). Bordeaux : Presse Universitaires de Bordeaux.

- Christensen, H. B., Hail, L. & Leuz, C. (2018). *Economic Analysis of Widespread Adoption of CSR and Sustainability Reporting Standards*. SSRN Electronic Journal.
- Commission des Communautés européennes. (2001). *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. (Publication no COM(2001) 366). P. 7-8. Repéré à [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). *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*. (Publication no COM(2011) 681). Repéré à <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>
- David, M. D., & Lambotte, F. (2014). Entre discours et actions : pour une proposition d'une méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE. Dans *Revue internationale de communication sociale et publique*, (11), (p. 101-116). Montréal, Québec : Département de communication sociale et publique – UQAM.
- De Barnier, V., Valette-Florence, R., & Ambroise, L. (2010). L'influence du statut du consommateur sur sa perception de la personnalité de la marque, sa confiance et son engagement. Dans *Marché et organisations*, volume 2 (12), (p. 65-88). Paris : Éditions L'Harmattan.
- De la Encina, D., & Frignet, J. (2012). *Les dessous toxiques de la mode*. Amsterdam : Greenpeace International.
- Desprez, P. L., & Lewi, G. (2013). *La marque*, 4e éd., (p. 192). Paris : Vuibert.

- Dion, D. (2013). Légitimité et légitimation de la marque. Dans de G. Michel (dir.), *Management transversal de la marque*, (p. 31-44). Paris : Dunod.
- Duong, Q. L. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle?. Dans *Communication et organisation*, volume 26, (p. 26-43). Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux.
- Dupuis, J.C. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ?. Dans *Revue d'économie industrielle*, (p. 67-86). Paris : De Boeck Supérieur.
- Gardès, N., Beguinot, S., & Liquet J.C. (2013). Du concept d'image à sa mesure, une approche par les représentations sociales - Application au secteur bancaire français. Dans *la Revue des Sciences de Gestion*, volume 3-4 (261-262), (p. 157-166). Direction et Gestion.
- Garric, N., Léglise I., & Point S. (2007). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas TOTAL à la lumière d'une analyse de discours. Dans *Revue de l'organisation responsable*, volume 2 (1), (p.5-19). Paris : Editions ESKA.
- Gond, J.P., & Igalens, J. (2018). La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris, France : Presses Universitaires de France
- Gouteron, J. (2006). La personnalité de la marque, outil stratégique sur le marché du prêt-à-porter féminin. Dans *La Revue des Sciences de Gestion*, volume 6 (222), (p. 47 -60). France : Direction et Gestion SARL de Presse.
- Gouteron, J. (2008). L'impact de la personnalité de la marque sur la relation à la marque dans le domaine de la téléphonie mobile. Dans *La Revue des Sciences de Gestion*, volume 5 (233), (p. 115-127). France : Direction et Gestion SARL de Presse.

- Hatch, M. J., & Schultz M. (2001). *Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?*. Cambridge : Harvard Business School Publishing Corporation.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. Dans *Recherche en Soins Infirmiers*, volume 3 (102), (p. 23-34). Toulouse : Association de Recherche en Soins Infirmiers.
- Kapferer, J. N. (2007). *Les marques, capital de l'entreprise*, 4e éd. Paris : Groupe Eyrolle.
- Katamba, D., & Nkiko C. M. (2017). The CSR Communications and Reporting Landscape in Developing Countries. Dans Diehl, S., Karmasin, M., Mueller, B., Terlutter, R., & Weder F. (dir), *Handbook of Integrated CSR Communication. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, (p. 343-358). Cham, Suisse : Springer.
- Kohn, L. & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. Dans *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome 3, volume 4, (p.67-82). Paris : De Boeck Supérieur.
- Libaert, T., & Johannes, K. (2016). *La communication corporate*, 2e éd. Paris : Dunod.
- M'Bouna, M. N. (2018). La légitimité par la RSE : une étude de la communication des entreprises gabonaises. Dans *la Revue Africaine de Gestion (RAG)*, volume 1 (1), (p. 24). Libreville : Institut National des Sciences de Gestion (INSG).
- Nguyen, N. & LeBlanc, G. (2004). Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients. Dans Jolicoeur, S. (dir.), *Diversité de la recherche en sciences de la gestion à l'Université de Moncton*, volume 35 (1), (p. 71-97). Canada. Revue de l'Université de Moncton.

- Organisation internationale du Travail. (2014). *Salaires et temps de travail dans les industries du textile, des vêtements, du cuir et de la chaussure*. (Rapport no GDFTCLI/2014). Genève : Bureau International du Travail.
- Pesqueux, Y. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. Dans *Innovations*, volume 1 (34), (p. 37-55). Paris : De Boeck Supérieur.
- Pesqueux, Y. (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question*, (p. 3). France : LIRSA – Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action.
- Plumecocq, G. (2011). Légitimité et Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une typologie des enjeux, dans Chavy, F., Postel, N., Sobel, R., & Cazal, D. (dir.), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Nouvelle régulation du capitalisme ?* (p.335-348). Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Preston, J. & Leffler C. (2016). *When « Best » is far from good enough – Violations of workers' rights at four of H&M “best-in-class” suppliers in Cambodia* (Rapport no 10/2016). Oslo, Norvège : Framtiden i vare hender.
- Pupion, P. C. (2013). Développement durable-RSE : une quête de légitimité des banques européennes. Dans *Gestion 2000*, volume 30 (6), (p. 39-59). Louvain-la-Neuve : Association de Recherches et Publications en Management.
- Quattri, M., & Watkins, K. (2016). *Child labour and education : a survey of slum settlements in Dhaka* (CC BY-NC 4.0). Londres : Overseas Development Institute.
- Ratier, M. (2002). *L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel*, (p.5). Toulouse : IAE de Toulouse.
- Saucin, J. (2015). *Communication de crise*, 1^{re} éd. Bruxelles : Institut des Hautes Études des Communications Sociales de Bruxelles.

- Séré de Lanauze, G., & Siadou Martin B. (2015). Durée de vie anormalement courte du produit : Effets sur la relation à la marque et perceptions de responsabilité. Dans *Gestion 2000*, volume 32 (3), (p. 43-65). Louvain-la-Neuve : Association de Recherches et Publications en management.
- Service public fédéral Economie, P.M.E ; Classes moyennes et Energie. (2014). *La responsabilité sociétale des entreprises dans les petites et moyennes entreprises*. (Publication no D/2016/2295/17). Bruxelles : Delporte, J.M.
- Svandra, P. (2016). Repenser l'éthique avec Paul Ricoeur – Le soin : entre responsabilité, sollicitude et justice. Dans *Recherche en Soins Infirmiers*, volume 1 (124), (p.19-27). Toulouse : Association de Recherche en Soins Infirmiers.
- Swaen, V., & Chumpitaz, C. R. (2008). L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. Dans *Recherche et Applications en Marketing*, volume 23 (4), (p. 7-35). SAGE Publications.
- Tench, R., Sun, W., & Jones, B. (2014). Introduction : CSR Communication as an Emerging Field of Study. Dans *Communicating Corporate Social Responsibility : Perspectives and Practice*, volume 6, (p. 3-21). Bingley, United Kingdom : Emerald Group Publishing Limited.
- Tricot-Chamard, I., & Estay, C. (2011). Quand la responsabilité juridique vient enrichir la responsabilité sociale des entreprises. Dans *Gestion 2000*, volume 28 (5), (p. 83-100). Louvain-la-Neuve : Association de Recherches et Publications en Management.
- Vernet, É. (2012). *Personnalité de marque et image de soi*. Toulouse : IAE Université de Toulouse.

Mémoires et thèses :

- Cosaro, P. (2017). *Comment les parcs animaliers communiquent-ils autour de leur responsabilité sociétale ? Comment le public perçoit-il ces messages ? Analyse comparative de six parcs animaliers francophones (Suisse, France, Belgique)*. (Mémoire de maitrise, Université catholique de Louvain). Repéré à <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:10339>.
- Dumont, E. (2017). *L'impact de la responsabilité sociétale des enseignes alimentaires belges sur la confiance du consommateur et le capital de marque de l'enseigne*. (Mémoire de maitrise, Université catholique de Louvain). Repéré à <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:8520>
- Lakhal, N. (2009). *Responsabilité sociétale des entreprises dans les normes IFRS*. (Mémoire de maitrise, Université Paris Dauphine). Repéré à https://www.memoireonline.com/12/13/8270/m_Responsabilite-societale-des-entreprises-dans-les-normes-IFRS4.html
- Tirilly, M. (2018). *La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur public : le cas des entreprises publiques*. (Thèse de doctorat, Université du Québec, Montréal). Repéré à <https://archipel.uqam.ca/11274/1/D3380.pdf>

Articles en ligne :

- Achaichi, M., (2019). H&M et sa stratégie de communication sur les réseaux sociaux. *Ecrire pour le web*. Repéré à [https://www.ecrirepourleweb.com/hm-et-sa-strategie-de-communication-sur-les-reseaux-sociaux/#:~:text=H%20%26M%20\(Hennes%20%26%20Mauritz\),e%20le%20co%20Dbranding](https://www.ecrirepourleweb.com/hm-et-sa-strategie-de-communication-sur-les-reseaux-sociaux/#:~:text=H%20%26M%20(Hennes%20%26%20Mauritz),e%20le%20co%20Dbranding).
- Braibant, S. (2016). En Asie, le fabricant de vêtements H&M ne veut pas d'ouvrières enceintes. *TV5 Monde*. Repéré à

<https://information.tv5monde.com/terriennes/en-asie-le-fabricant-de-vetements-hm-ne-veut-pas-d-ouvrieres-enceintes-111881>

- Clean Clothes Campaign – International Office. (2015). Living Wage Now. *Clean Clothes Campaign*. Repéré à <https://cleanclothes.org/file-repository/resources-publications-living-wage-now-magazine/view>
- COMinside. (2018). Le masstige : quand le luxe s'ouvre au grand public. *COMinside le webzine ESPien*. Repéré à <http://cominside.fr/le-masstige-quand-le-luxe-souvre-au-grand/>
- Ecole supérieur de commerce d'Amiens. (s.d.). H&M et le marketing. *DigiSchool the learning touch*. Repéré à <https://www.marketing-etudiant.fr/marques/hm-marketing.html>
- Edip, A. (2018). 5 ans du Rana Plaza : Faut-il boycotter les marques qui emploient des enfants?. *Capital*. Repéré à <https://www.capital.fr/polemik/faut-il-boycotter-les-marques-qui-emploient-des-enfants-1232094>
- Événement 3.0. (s.d.). Les 3 piliers du développement durable. *Événement 3.0*. Repéré à <http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/les-3-piliers-du-developpement-durable>
- Fabre, M. (2017). Fast-Fashion : H&M brûle-t-il ses vêtements invendus?. *Novethic*. Repéré à <https://www.novethic.fr/actualite/social/consommation/isr-rse/fast-fashion-h-m-brule-t-il-ses-vetements-invendus-144926.html>
- Faure, J. (2018). H&M : l'incarnation du greenwashing dans la mode. *L'Obs*. Repéré à <https://o.nouvelobs.com/mode/20180416.OBS5263/h-m-l-incarnation-du-greenwashing-dans-la-mode.html#modal-msg>
- Generali France. (2015). La RSE (Responsabilité sociale des entreprises) : définition et application concrète. *Generali*. Repéré à <https://www.generali.fr/professionnel/actu/rse-avril-a3/>

- Husson-Traore, A. C. (2018). [Décryptage] H&M, boycott et respect des droits humains. *Novethic*. Repéré à <https://www.novethic.fr/actualite/social/droits-humains/isr-rse/decryptage-h-m-boycott-et-respect-des-droits-humains-145303.html>
- La Rédaction. (2017). H&M : décryptage d'une stratégie à succès. *Entreprendre.fr*. Repéré à <https://www.entreprendre.fr/hetm-mode/>
- Le Kommunikator. (2012). La responsabilité sociétale des entreprises (RSE). *Le Kommunikator canal blog*. Repéré à [http://lecommunicator.canalblog.com/archives/2012/04/13/24004128.html#:~:text=Les%207%20piliers%20de%20la%20RSE%20\(Norme%20SD%2026000\)&text=On%20communique%20ici%20autour%20du,Environnement%20%3A%20gestion%20participative%20aux%20ressources](http://lecommunicator.canalblog.com/archives/2012/04/13/24004128.html#:~:text=Les%207%20piliers%20de%20la%20RSE%20(Norme%20SD%2026000)&text=On%20communique%20ici%20autour%20du,Environnement%20%3A%20gestion%20participative%20aux%20ressources)
- Le Monde. (2019). En Ethiopie, les petites mains de H&M ou Calvin Klein gagnent 23 euros par mois. *Le Monde*. Repéré à https://www.lemonde.fr/afrique/article/2019/05/08/en-ethiopie-les-petites-mains-de-h-m-ou-calvin-klein-gagnent-23-euros-par-mois_5459655_3212.html
- Lheritier, K. (2018). H&M face à la colère des internautes. *Ça part en News*. Repéré à <https://capartennews.wordpress.com/2018/01/09/hm-face-a-la-colere-des-internautes/>
- Marx, W. (2015). The New Rules of Corporate Communications. *Fast Company*. Repéré à <https://www.fastcompany.com/3051881/the-new-rules-of-corporate-communications>
- Moati, P. (2019). Connecté, responsable, versatile : voici le portrait robot du consommateur de 2020. *L'Observatoire société et consommation*. Repéré à <http://lobsoco.com/connecte-responsable-versatile-voici-le-portrait-robot-du-consommateur-de-2020-lobsoco-dans-mieux-vivre-votre-argent/>

- Monier, H. (2014). Dis-moi sur quoi repose ta légitimité, je te dirai quelle marque tu es... *The Brand News Blog*. Repéré à <https://brandnewsblog.com/2014/03/09/dis-moi-quel-est-ton-mode-de-legitimation-je-te-dirai-quelle-marque-tu-es/>
- Organisation des Nations Unies. (2020). Objectifs de développement durable. *Nations Unies*. Repéré à <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- Ormen, C. (2017). Prêt-à-porter - La mise en place d'un marché au XVIIIe siècle. *Encyclopaedia Universalis*. Repéré à <http://www.universalisedu.com.proxy.bib.ucl.ac.be/encyclopedia/pre-t-a-porter/>
- Psychomédia. (2016). Les 19 valeurs (priorités) qui guident les choix et comportements, selon le modèle psychologique de Schwartz. *Psychomédia*. Repéré à <http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/2016-02-04/19-valeurs-fondamentales-de-schwartz>
- Ruiz, J. (2018). H&M crée la polémique avec une photo jugée raciste. *Le Figaro*. Repéré à <https://www.lefigaro.fr/medias/2018/01/08/20004-20180108ARTFIG00193-hampm-cree-la-polemique-avec-une-photo-jugee-raciste.php>
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2020). *Travail et Concertation sociale. Secteur public – Champ d'application de la loi du 14 décembre 2000*. Repéré à <https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/secteur-public>
- Statista Research Department. (2020). H&M – Faits et chiffres. *Statista*. Repéré à https://fr.statista.com/themes/3812/hetm/#dossierSummary_chapter_2

- UKEssays. (2018). *H&M and its communication strategy*. Repéré à <https://www.ukessays.com/essays/business/h-m-and-its-communication-strategy-business-essay.php?vref=1>
- Zap Télé. (2017). H&M, au cœur d'un scandale écologique !!! *Zap Télé*. Repéré à <http://www.zap-tele.com/posts/h-and-m-au-coeur-dun-scandale-ecologique>

Pages Web :

- H&M Belgique (https://www.facebook.com/hmbelgium/?brand_redir=21415640912) est la page Facebook de H&M pour la Belgique. Cette page contient des actualités concernant la marque et ses vêtements.
- H&M Foundation (<https://hmfoundation.com/>) est le site internet de la fondation H&M.
- H&M Group (<https://hmgroupp.com/>) est le site internet du groupe H&M. Il contient des informations concernant le groupe en lui-même et ses différentes marques.
- H&M Hennes & Mauritz AB (https://www2.hm.com/fr_be/index.html) est le site internet de la marque H&M en Belgique. Il fait également fonction d'e-shop.
- H&M Hennes & Mauritz AB (<https://www.instagram.com/hm/?hl=fr>) est le compte Instagram de la marque H&M.

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : Les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies

Annexe n°2 : Matrice pouvoir-intérêt dans l'analyse des parties prenantes

Annexe n°3 : Liste des items utilisés pour mesurer la relation à la marque :
confiance dans la marque, attachement à la marque et
engagement à la marque

Annexe n°4 : Préparation de l'entretien d'informations avec un responsable
communication ou relations publiques de H&M Belgique

Annexe n°4a : Guide d'entretien pour le responsable

Annexe n°4b : Demandes de renseignements en vue d'un éventuel
entretien ou d'un contact avec un responsable pour
répondre à mes questions par e-mail.

Annexe n°4c : Réponses à ma demande

Annexe n°5 : Guide d'entretien pour les consommateurs de H&M

Annexe n°6 : Retranscription des entretiens menés avec des consommateurs

Annexe n°7 : 1^{er} document concernant les supports de communication RSE
de H&M pour les entretiens – Site internet

Annexe n°8 : 2^{ème} document concernant les supports de communication RSE
de H&M pour les entretiens – Page Facebook de H&M
Belgique

Annexe n°9 : 3^{ème} document concernant les supports de communication RSE
de H&M pour les entretiens – Résumé du rapport de durabilité
de H&M Group

Annexe n°9a : Version originale en anglais.

Annexe n°9b : Version traduite en français.

Annexe n°10 : Modèle de grille d'analyse pour la présentation des données
tirées des entretiens

Annexe n°11 : Supports de la première polémique : publicité jugée raciste

Annexe n°11a : Image de la publicité jugée raciste

Annexe n°11b : Excuses publiques de H&M

Annexe n°12 : Résultats de l'étude menée par Greenpeace (2012)

Annexe n°13 : Présentation de l'onglet durabilité du site internet

Annexe n°14 : Supports de communication RSE sur le site internet corporate de H&M Group

Annexe n°15 : Rapport de durabilité du groupe H&M pour 2019

Annexe n°16 : Supports de communication RSE dans la newsletter de H&M

Annexe n°17 : Supports de communication RSE dans le magazine de H&M

Annexe n°18 : Grille d'analyse – 1^{ère} hypothèse

Annexe n°19 : Grille d'analyse – 2^{ème} et 3^{ème} hypothèses

Annexe n°20 : Grille d'analyse – 4^{ème} hypothèse

Annexe n°21 : Résumé de la grille d'analyse de la 1^{ère} hypothèse

Annexe n°21a : Importance de la RSE et connaissance de la RSE de H&M

Annexe n°21b : Facteur économique

Annexe n°21c : Facteur social

Annexe n°21d : Facteur écologique

Annexe n°22 : Résumé de la grille d'analyse des 2^{ème} et 3^{ème} hypothèses

Dans notre société actuelle, il est de plus en plus important que les entreprises prennent en compte leur responsabilité sociétale. Ce mémoire se penche donc sur ce sujet mais également sur la perception de la communication RSE par les consommateurs. Ces derniers sont devenus très influents dans le processus décisionnel des organisations.

Cette recherche s'est centrée sur les entreprises de prêt-à-porter en Belgique et plus particulièrement sur la marque H&M.

Tout d'abord, nous nous sommes imprégnés de la littérature scientifique abordant les concepts tels que la RSE, la perception, la confiance, l'engagement, la légitimité, etc. Ensuite, nous avons réalisé un audit de la communication RSE de H&M pour proposer aux interviewés d'analyser trois canaux : le site internet de H&M, sa page Facebook et le rapport de durabilité de H&M Group.

L'objectif de cette analyse de perception était de déterminer si la communication RSE influençait les marques concernant la confiance, l'engagement et la légitimité qui leur étaient accordés par les consommateurs.

Pour le savoir, nous avons conduit quinze entretiens qualitatifs semi-directifs. Il en ressort que la RSE de H&M est globalement perçue comme positive par les interviewés. De plus, nos résultats ont permis d'affirmer que la RSE de H&M rencontraient les exigences actuelles de la société en matière de RSE mais également celles des répondants.

La perception positive de la RSE de H&M impacte le caractère bienveillant de confiance, la volonté de défendre la marque qui est un facteur de l'engagement et la légitimité de cette dernière. Cependant, elle a une influence négative sur les autres facteurs de la confiance qui sont la crédibilité et l'intégrité. Enfin, elle n'a aucune conséquence sur la volonté des consommateurs de résister aux changements qui est le deuxième facteur de l'engagement.

Les mots-clefs :

RSE – Perception – Consommateurs – Confiance – Engagement – Légitimité.