

Sourour HAMZA

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, Université de Sfax, Tunisie

Anis JARBOUI

Institut Supérieure d'Administration des Affaires de Sfax, Université de Sfax, Tunisie

La RSE dans le cadre du management des impressions : Parle-t-on de la communication responsable ?

Résumé : la communication sociétale n'est pas seulement une simple transmission des informations environnementales et sociales mais constitue entre autres, un outil pour façonner, influencer et gérer les perceptions des parties prenantes. C'est ainsi que cette recherche analyse la communication RSE dans le cadre d'une perspective de management des impressions afin de démontrer comment les stratégies issues du management des impressions pourraient nuire à la qualité des informations RSE. Pour ce faire, cet article traite, d'une part, des différents principes de qualité de l'information environnementale et sociale tels que définis par le GRI (l'équilibre, la comparabilité, l'exactitude et la clarté), et d'autre part, des différentes stratégies de management des impressions qui diffèrent selon que l'objectif est d'obscurcir ou de valoriser un événement. Dès lors, chaque principe est associé à la stratégie qui pourrait l'influencer.

Mots-Clés : Communication RSE ; Management des impressions ; GRI ; qualité de l'information ; action RSE.

CSR within impression-management perspective: May the communication be responsible?

Abstract: CSR communication is not only about transmission of environmental and social information, it may be used as an instrument to shape, influence and manage stakeholders' perceptions. Thus, this research analyzes CSR communication from an impression-management perspective in order to highlight how impression-management strategies could

harm and bias the quality of CSR information. The article discusses the GRI's reporting principles for defining the quality of CSR disclosure (balance, comparability, accuracy and clarity), as well as impression management strategies that differ depending on whether the objective is to obscure or enhance an event. Each principle is associated with the impression management strategy that could influence it.

Keywords: CSR communications; impressions management; GRI; disclosure quality; CSR talk; walk and talk.

Introduction

Durant les dernières années, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a suscité beaucoup d'intérêt et le nombre des entreprises accordant un intérêt aux préoccupations sociétales lors du processus de gestion est en évolution continue (McWilliams and Siegel, 2000). La RSE est considérée comme l'effort supplémentaire fournie par l'entreprise pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes. Ainsi, selon la commission européenne, le concept de responsabilité sociale des entreprises est défini comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Les débats axés sur ce phénomène ne cessent de se développer en abordant les différentes thématiques y afférentes. Outre, l'engagement RSE qui est amplement débattu, désormais, la communication RSE a revêtu une importance primordiale. Ainsi, les dirigeants attribuent beaucoup plus d'intérêts aux problématiques environnementales et sociales non seulement pour leurs impacts sur la société mais aussi sur l'image et la réputation de l'entreprise. Consciemment ou inconsciemment, ils souhaitent contrôler l'image qu'ils projettent (Schlenker, 1980), ce qui est en mesure de les inciter à accorder beaucoup d'attention à la communication et la présentation des informations. En fait, la réputation et le succès de l'entreprise dépendent, non seulement du fait de s'inscrire dans les pratiques RSE mais aussi de la capacité de l'entreprise à communiquer les informations nécessaires pour ses différentes parties prenantes (Tata and Prasad, 2015). En effet, l'image perçue par l'audience peut ne pas correspondre avec l'image souhaitée. Cette divergence est en mesure d'inciter les dirigeants à utiliser des techniques de communication lui permettant de gérer l'impression des différentes parties prenantes à l'égard de son entreprise. Le management des impressions a suscité l'attention des chercheurs en psychologie sociale en s'inspirant des travaux d'un sociologue (Goffman 1973 ; 1974) qui suggère que « tout acteur doit agir de façon à donner, d'une manière intentionnelle ou non, une expression de lui-même, et les autres à leur tour doivent en retirer une certaine impression ». En effet, chaque personne cherche à véhiculer l'impression qu'il a intérêt à éveiller chez son audience (Point, 2007). Dans le même cadre, en sciences de gestion, les dirigeants cherchent à maîtriser les impressions qu'ils suscitent (Gardner et Cleavenger, 1998 ; Sosik et al. 2002 ; Harvey, 2001). Le management des impressions, en tant que stratégie, est utilisé pour valoriser les aspects positifs, dissimuler les comportements irresponsables et

obscurcir les mauvaises informations (Merkl-Davies *et al.*, 2011; Cho *et al.*, 2012; Hahn et Lülfs, 2014).

Dans le cadre du reporting RSE, le management des impressions a été associé à des discours verts « green talk » via des communications visant à satisfaire les besoins des différentes parties prenantes en terme de responsabilité sociétale (Siano *et al.*, 2017). La divergence entre ce qui est communiqué et ce qui est réellement réalisé fait souvent référence au phénomène de découplage (Sauerwald et Su, 2019). En se référant à la littérature, plusieurs termes ont été utilisés pour désigner ce phénomène : « Greenwashing », « talk and walk », « bluwashing », actions symboliques et substantielles, « CSR-washing » (Talpur *et al.*, 2023). C'est ainsi que le management des impressions est plus susceptible de se produire dans les rapports RSE étant donné qu'il s'agit des rapports dont la divulgation n'est pas soumise à des règles et des normes et même s'il en existe, ceci évoque ce qui doit être divulgué seulement, mais le « comment » (« The Wording » : Henry, 2008) divulguer reste arbitraire. Dès lors, ceci est en mesure de favoriser le champ de manœuvre du dirigeant consistant à utiliser le management des impressions (Merkl-Davies et Brennan, 2007). Dans ce sens, la divulgation sociétale est explorée en tant que politique de communication fondée sur le management des impressions qui peut se présenter sous plusieurs formes : la manipulation rhétorique, la manipulation thématique, la manipulation visuelle, la comparaison des performances et l'attribution des résultats (Alcouffe *et al.*, 2018; Merkl-Davies et Brennan, 2007, 2011).

Bien que plusieurs réglementations soient mises en place dont l'objectif est d'assurer une plus grande crédibilité et plus de transparence des informations véhiculées dans les rapports RSE reflétant une image fidèle de l'entreprise, le caractère narratif de ce rapport confère aux dirigeants plus de champ de manœuvre pour gérer les impressions des utilisateurs de l'information. Même si les travaux antérieurs ont mis l'accent sur l'utilisation de la communication pour valoriser l'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE, l'objectif assigné à notre recherche est d'examiner ce phénomène dans une perspective de management des impressions. Ce thème de recherche est pertinent et mérite d'être exploré pour deux raisons : d'une part, le reporting RSE peut contribuer à maintenir et favoriser la réputation de l'entreprise lorsqu'il est utilisé en tant qu'instrument pour manipuler les impressions des différents acteurs ; et d'autre part, les entreprises ont tendance à adopter des pratiques de management des impressions pour faire face à des situations critiques pouvant menacer leur légitimité et affecter leur réputation. En effet, nous explorons l'association entre la communication RSE qui doit être crédible, responsable et de qualité telle que définie par les recommandations de l'initiative « Global Reporting Initiative » GRI et les différentes stratégies de management des impressions. Ainsi, la question de recherche à laquelle cet article s'intéresse est : dans quelle mesure la communication RSE, analysée dans le cadre d'une perspective de management des impressions, est responsable ?

Dès lors, notre travail de recherche présente plusieurs contributions. D'une part, il contribue à enrichir la littérature sur la RSE et le management des impressions en associant différents courants de recherche à savoir les sciences de gestion, la sociologie et la psychologie pour comprendre les motivations des choix de la communication sociétale. D'autre part, il permet

d'attirer l'attention des différents utilisateurs de l'information RSE, des pratiques de management des impressions qui peuvent être utilisées par le dirigeant pour influencer ou contrôler leurs perceptions envers l'entreprise et corrélativement juger dans quelle mesure la communication est crédible, transparente et responsable. Par ailleurs, pour les entreprises, il est fondamental d'examiner et évaluer leurs communications antérieures et comprendre les motifs pour lesquels la communication était en mesure de valoriser l'image de l'entreprise ou non et d'élaborer les stratégies de communication future. Pour les dirigeants, ils doivent assumer leur entière responsabilité quant aux répercussions de la désinformation ou de l'information sur l'image et la réputation de l'entreprise.

Ainsi, la première partie est consacrée à analyser la communication RSE en tant que thème de recherche qui a suscité beaucoup d'intérêt et dont la problématique centrale porte sur la relation entre les discours « Talk » et les actions RSE « Walk » (1). La deuxième partie s'intéresse aux principes définis par le GRI (2) quant à la qualité de l'information RSE. La troisième et la quatrième parties analysent, respectivement, le management des impressions (3) et ses différentes stratégies (4). Enfin, la dernière partie explore la relation entre la communication RSE et le management des impressions (5).

1. La communication RSE

Le développement des conférences portant sur la communication RSE (Golob *et al.*, 2013, 2017), des numéros spéciaux des revues scientifiques (Podnar, 2008; Schultz *et al.*, 2013), des volumes, des manuels (Coombs et Holladay, 2011; Ihlen *et al.*, 2011) et des articles scientifiques (Crane and Glozer, 2016a; Du *et al.*, 2010) ont bien contribué à consolider ce domaine de recherche (Schoeneborn *et al.*, 2020). Dans ce cadre, la relation entre la communication RSE et les pratiques RSE, également appelées par certains auteurs « CSR talk » et « CSR walk », constitue la problématique centrale de cette thématique de recherche (Crane and Glozer, 2016b; Wickert *et al.*, 2016). En effet, cette relation peut être explorée à travers deux principaux paradigmes de recherche de la communication RSE à savoir : l'approche fonctionnaliste représentative et l'approche formative (Schoeneborn *et al.*, 2020). L'approche fonctionnaliste repose essentiellement sur l'hypothèse selon laquelle la communication permet de transmettre des informations entre deux ou plusieurs parties concernant les pratiques RSE permettant une représentation fidèle de ces pratiques. Autrement dit, la communication RSE doit refléter les actions concrètes de l'entreprise. Cette approche met l'accent sur l'importance de la cohérence entre les discours et les actions RSE. En revanche, l'approche formative considère la communication comme un objectif en soi de sorte que les pratiques RSE peuvent être concrétisées grâce à la communication RSE. En effet, les recherches menées dans le cadre de cette approche, ne se focalisent pas sur la mesure dans laquelle le discours rend compte fidèlement les actions RSE, mais plutôt sur la manière dont la communication façonne, influence, et même constitue les pratiques RSE. Ainsi, la communication RSE n'est pas une simple transmission de l'information entre deux ou plusieurs parties mais elle a tendance à façonner, influencer les significations attribuées aux pratiques RSE (Haack *et al.*, 2012). Dans

ce cadre, Schoeneborn *et al.*, (2020) proposent trois approches quant à la relation entre communication (talk) et actions RSE (walk). Dans la première approche, appelée « Walking-To-Talk », l'action précède la communication, c'est-à-dire, les activités RSE se produisent avant l'établissement des discours RSE. Selon cette typologie, un intérêt primordial est accordé aux actions RSE au détriment de la communication. Ainsi, c'est la séparation qui régit la relation entre ces deux phénomènes. De même, pour la deuxième approche « Talking-to-Walk », la communication et l'action sont distinctes et séparées mais selon cette approche c'est la communication qui l'emporte sur l'action et qui façonne la manière selon laquelle les pratiques RSE sont mises en œuvre. En effet, la communication fait désormais, partie de la stratégie de l'organisation qui détermine les actions RSE. Enfin, la troisième approche « T(W)alking » diffère des deux premières approches caractérisées par la séparation qui régit la relation entre communication et action RSE et souligne l'importance de l'interaction entre les deux. Selon cette typologie, ces deux phénomènes sont alignés et se produisent simultanément dans le temps et constituent un processus continu pour constituer un tout cohérent, contrairement à l'approche « Walking-To-Talk » et « Talking-To-Walk ». L'approche « T(W)alking » fait appel à l'importance de l'interaction et du dialogue avec les parties prenantes. Dans ce sens, la communication RSE n'est pas une simple transmission des informations mais aussi une occasion, un outil d'échange et de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes permettant à l'entreprise de mieux cerner les attentes des différents acteurs pour adapter ses pratiques RSE.

2. Les principes définis par le GRI pour une information de qualité

Afin de garantir et renforcer la crédibilité de la communication RSE¹, en particulier les rapports RSE, plusieurs efforts de normalisation internationale ont été fournis dont notamment « United Nations Global Compact » (UNGC) en 1999, le Global Reporting Initiative (GRI) en 2000, GRI G2 en 2002, GRI G3 en 2006 et GRI G4 en 2013. Les recommandations proposées par l'initiative GRI, sont actuellement les plus avancées permettant ainsi de renforcer la qualité de l'information sociétale et de réduire les pratiques de découplage (Graafland et Smid, 2016). Pour cela, l'initiative GRI G3 (2006) propose six principes de qualité : l'équilibre, la comparabilité, l'exactitude, la ponctualité, la fiabilité et la clarté. Bien qu'une nouvelle version GRI G4 ait été élaborée en 2013, les principes de qualité de l'information n'ont pas changé.

L'équilibre : ce principe consiste à présenter dans le rapport, non seulement les informations favorables, mais aussi les informations défavorables. D'après le GRI, le rapport doit refléter les aspects positifs et négatifs de l'entreprise pour permettre une évaluation de la performance globale de l'entreprise. En effet, le GRI a présenté les recommandations suivantes : d'une part, les entreprises doivent présenter les rapports RSE tout en évitant les omissions, la sélection et toute autre forme de présentation de l'information qui peut induire en erreur l'utilisateur.

¹ La communication RSE au sens large englobe les sites web, les rapports, les médias, les publicités etc. Dans cette recherche, on se focalise sur le rapport RSE puisqu'il constitue le principal document pour communiquer les informations environnementales et sociales.

D'autre part, elles sont tenues de fournir toutes informations susceptibles d'influencer la décision des parties prenantes. Enfin, elles doivent distinguer d'une manière claire entre la présentation des faits et l'interprétation des informations par l'entreprise.

La comparabilité : selon ce principe, les informations présentées dans le rapport RSE doivent être exposées de manière permettant aux parties prenantes d'analyser les changements de la performance de l'entreprise survenus au fil de temps et de procéder à des analyses comparatives avec les autres entreprises.

L'exactitude : les entreprises sont tenues de divulguer les informations environnementales et sociales avec précision et suffisamment détaillées permettant une meilleure évaluation des performances de l'entreprise par les parties prenantes (GRI G3 G4).

La ponctualité : elle consiste en publier le rapport RSE régulièrement et à veiller à ce que les informations soient disponibles à temps (GRI G3 G4).

La clarté : ce principe consiste à ce que les informations soient compréhensibles et accessibles aux différents utilisateurs. Ce principe doit permettre les lecteurs d'extraire et comprendre facilement les informations sans fournir beaucoup d'effort (GRI G3, G4).

La fiabilité : ce principe suggère que les informations et les processus utilisés pour établir les rapports RSE doivent être rassemblés, enregistrés, compilés, analysés et communiqués selon un mode opératoire qui peut être évalué et prouvant la qualité, la pertinence et l'importance des informations (Depoers *et al.*, 2010).

L'analyse des six principes évoqués par le GRI est essentielle pour comprendre la vocation de la communication RSE et surtout examiner certaines pratiques de management des impressions qui peuvent mettre en question la transparence et la crédibilité de l'information tel que définies par ces principes. Dans ce cadre, les rapports RSE sont censés fournir des informations utilisées pour la bonne prise des décisions et réduire l'asymétrie de l'information entre dirigeant et parties prenantes en particulier les investisseurs, et corrélativement, assurer une communication responsable, crédible et transparente pour les parties prenantes.

3. Le management des impressions

Le concept de management des impressions trouve ses origines dans la psychologie sociale et il est concerné par l'étude de la façon dont les individus se présentent pour qu'ils soient favorablement perçus par autrui (Hooghiemstra, 2000).

En effet, c'est un processus via lequel une personne influence les autres (l'audience). Il s'agit de contrôler et régulariser les informations afin d'influencer la perception des autres. Point (2007) affirme que « dans les organisations, les individus engagent des tactiques de management des impressions pour influencer la manière dont ils sont perçus par autrui ». Ainsi, le management des impressions est défini comme la tentative menée par une personne afin d'influencer et affecter la perception et l'impression d'une audience (Schlenker, 1980 ; Tedeschi, 1986).

Dans le contexte organisationnel, les premiers travaux de recherche sur le management de l'impression apparaissent vers la fin des années 1980. Inspiré des travaux du sociologue Goffman, (1973, 1974), le management des impressions a suscité l'attention des chercheurs en psychologie sociale. Pour Goffman (1973) « *tout acteur doit agir de façon à donner, d'une manière intentionnelle ou non, une expression de lui-même, et les autres à leur tour doivent en retirer une certaine impression* ». Par conséquent, chaque personne cherche à susciter l'impression qu'il a intérêt à éveiller chez son audience (Point 2007). Ainsi, une métaphore a été utilisée par Goffman (1959) pour le management des impressions selon laquelle le management des impressions est expliqué comme étant la performance de soi-même vis-à-vis des autres.

En sciences de gestion, les dirigeants aussi cherchent à maîtriser les impressions qu'ils suscitent (Gardner et Cleavenger, 1998 ; Sosik *et al.*, 2002 ; Harvey, 2001), et, consciemment ou inconsciemment, ils souhaitent contrôler l'image qu'ils projettent (Schlenker, 1980). Ils accordent beaucoup d'attention à la communication et la présentation des informations. Ainsi, le management des impressions s'appuie sur la capacité de l'individu à comprendre ses propres émotions et celles des autres (l'audience) pour orienter leurs comportements (Point, 2007). En effet, le management des impressions se base, alors, sur l'intelligence émotionnel qui consiste en un processus via lequel un individu « *gère ses sentiments de manière à les exprimer de façon appropriée et efficace afin de permettre aux autres de collaborer harmonieusement aux objectifs communs* » (Goleman 1999, p.16).

La recherche de légitimité est présentée comme une motivation inhérente à l'utilisation du management des impressions (Schlenker, 1980). En effet, le management des impressions constitue un outil pour les dirigeants afin de légitimer certaines actions et décisions pour motiver les différentes parties prenantes et pour, finalement, convaincre les lecteurs. En tant que stratégie, le management des impressions est utilisé pour valoriser les aspects positifs et obscurcir les mauvaises informations (Merkl-Davies *et al.*, 2011 ; Cho *et al.*, 2012 ; Hahn et Lülfs, 2014). Pour Point (2007), les dirigeants utilisent le management des impressions soit pour protéger et défendre leur image et leur réputation, soit pour créer une image favorable.

En se référant à la littérature comptable, le dirigeant fait recours à la gestion des résultats, des rapports narratifs, des graphiques et des images afin de manipuler l'impression et la perception des utilisateurs des rapports annuels (Beattie, Dhanani et Jones, 2008). En effet, dans les rapports publiés, le management des impressions est mené afin de rendre les bonnes nouvelles bien lisibles à l'investisseur, mais aussi pour obscurcir les mauvaises nouvelles (Solomon *et al.*, 2013). De même, les dirigeants ont tendance à attribuer les bonnes performances à des facteurs liés à la volonté du dirigeant et les mauvaises performances à des facteurs externes pour lesquels aucun contrôle ne peut être exercé. Ainsi, il existe plusieurs pratiques qui sont issues des stratégies de management des impressions qui sont présentées dans la partie suivante.

4. Les stratégies du management des impressions

Le management des impressions peut prendre plusieurs formes : verbales et non verbales (expression faciale, gestes et mouvements, habillement et apparence...).

Même si l'individu n'est pas toujours conscient de l'impression qu'il transmet, un comportement stratégique est supposé être mis en œuvre (Hooghiemstra, 2000). Schlenker et Weigold, (1992) suggèrent que le management des impressions est influencé par les objectifs personnels et les plans stratégiques définis par l'individu pour atteindre ses objectifs. A cet égard, Merkl-Davies et Brennan, (2007) proposent, dans leur synthèse de la littérature comptable concernant le management des impressions, une typologie en sept catégories (voir figure 1)¹. En effet, ils présentent six stratégies de dissimulation de l'information, à savoir deux stratégies pour obscurcir les mauvaises nouvelles et quatre pour mettre en valeur les bonnes nouvelles, et une stratégie d'attribution des résultats. En fait, pour des fins d'obscurcissement, les dirigeants peuvent manipuler la présentation de l'information verbale soit (1) en manipulant la facilité de lecture, ce qui rend l'information difficile à extraire, à comprendre et à interpréter ; soit (2) en procédant à des manipulations rhétoriques en utilisant par exemple un langage persuasif. En revanche, pour mettre en avant les bonnes informations, les dirigeants peuvent adopter quatre stratégies à savoir : (3) la manipulation thématique en utilisant des mots à connotation positive ou négative et un lexique qui s'associe à des idées positives ou négatives ; (4) la manipulation visuelle et structurelle concernant la manière dont l'information est présentée (différentes tailles de police, l'ordre des informations...) ; (5) les comparaisons des performances qui impliquent le choix d'un benchmark externe qui fait ressortir la performance de l'entreprise de façon positive et enfin (6) le choix des indicateurs comptables en procédant à une sélection des indicateurs permettant une présentation favorable de la performance de l'entreprise (Alcouffe et al., 2018; Merkl-Davies and Brennan, 2007). Quant à la stratégie d'attribution des résultats (7), il s'agit d'une stratégie défensive via laquelle les bons résultats sont attribués à des facteurs internes, notamment la pertinence des décisions prises par le dirigeant, et inversement, les mauvaises performances sont attribuées à des facteurs externes qui ne correspondent pas à la bonne volonté du dirigeant.

¹ Elaborée par (Merkl-Davies and Brennan, 2007) et reproduite en langue française par (Alcouffe *et al.*, 2018).

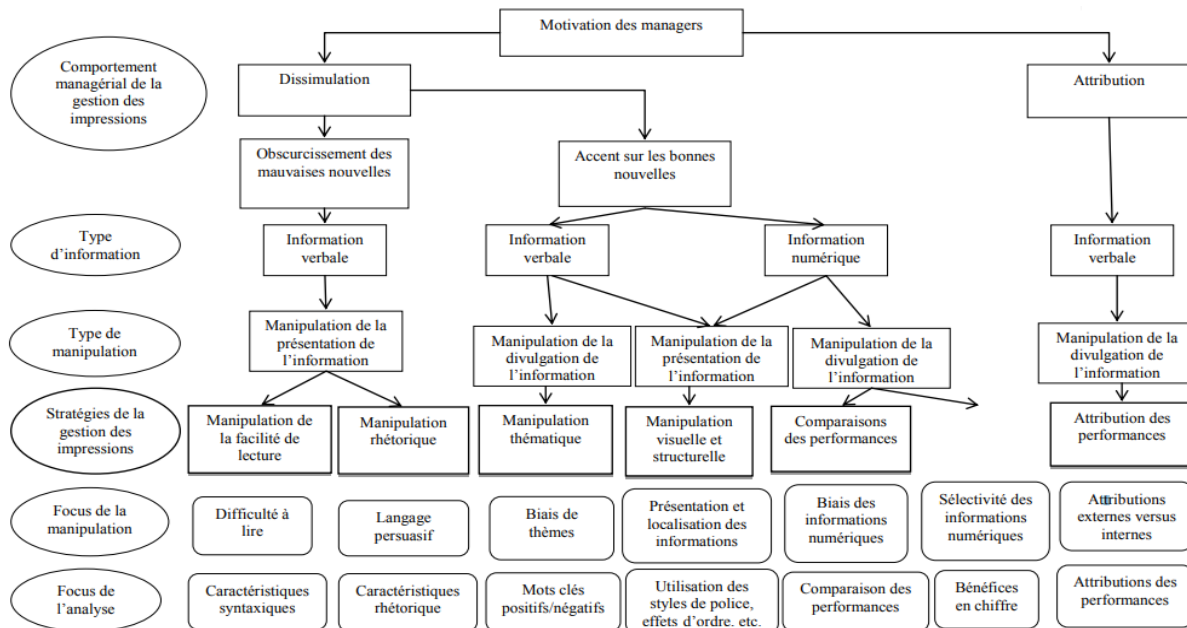


FIGURE 1 : LES STRATEGIES DE MANAGEMENT DES IMPRESSIONS (MERKL-DAVIES AND BRENNAN, 2007)-
 SOURCE : (ALCOUFFE ET AL., 2018)

5. La communication RSE et le management des impressions

Les rapports RSE sont censés fournir des informations utilisées pour la bonne prise des décisions et réduire l’asymétrie de l’information entre dirigeant et parties prenantes en particulier les investisseurs, et assurer une communication responsable envers ces parties prenantes.

Dans ce cadre, l’application des principes recommandés par le GRI est en mesure de renforcer et garantir la qualité de la communication RSE. Cependant, cette perspective optimiste n’est pas supportée par les chercheurs. Lu and Wang, (2021) suggèrent que la communication RSE est utilisée pour gérer les impressions et réduire les pressions des parties prenantes. En effet, les chercheurs remettent en question la qualité de l’information divulguée, la mise en valeur des aspects positifs et l’obscurcissement des aspects négatifs et le recours aux stratégies du management des impressions (Cho et al., 2012; Diouf, 2018). Certains auteurs, ont exploré dans quelle mesure le management des impressions exercée par la direction peut nuire à la crédibilité des rapports RSE (O’Dwyer et Owen, 2005; Owen *et al.*, 2000; Smith *et al.*, 2011; Gagné et Berthelot, 2022). La crédibilité des communications ne respectant pas les principes d’équilibre, d’exactitude et de transparence, est suspecte (Boiral, 2013; Boiral et Henri, 2015; Dingwerth et Eichinger, 2010).

Ainsi, l’analyse des principes GRI définissant la qualité de l’information environnementale et sociale avec les différentes pratiques de management des impressions permet d’explorer la qualité de la communication RSE dans le cadre d’une perspective de management des

impressions. Dès lors, quatre principes (l'équilibre, la comparabilité, l'exactitude et la clarté) pouvant être associés avec les stratégies de management des impressions, sont traités.

En effet, la manipulation thématique qui se traduit par l'utilisation de mots à connotation positive et d'un lexique qui s'associe à des idées positives et la manipulation visuelle et structurelle concernant la manière dont l'information est présentée (différentes tailles de police, l'ordre des informations...) peuvent être employées par le dirigeant afin de mettre en avant les aspects positifs de l'entreprise au détriment des aspects négatifs. Ceci englobe les pratiques de sélection des informations à divulguer en écartant les informations défavorables, la manipulation de l'ordre et de l'emplacement des informations et l'utilisation des effets visuels permettant de mettre en avant les aspects positifs et obscurcir les aspects négatifs (Guillamon-Saorin, 2006). En fait, la non-conformité du principe de l'équilibre et le fait de faire valoriser des informations positives au détriment des informations négatives (Boiral, 2013; Cho *et al.*, 2012; Niskanen et Nieminen, 2001) est souvent considérée comme une forme de « greenwashing » qui constitue la principale critique adressée aux rapports RSE (Adams et Frost, 2006; Tregidga et Milne, 2006). Garcia-Torea *et al.*, (2019) associent le principe de l'équilibre à la neutralité de l'information selon laquelle l'information doit représenter honnêtement une image non biaisée de l'entreprise. Or, Invernizzi *et al.*, (2022) suggèrent que les caractéristiques visuelles des rapports RSE permettent d'influencer la perception des investisseurs. En effet, le recours aux stratégies de manipulation thématique, visuelle et structurelle est en mesure de transgresser le principe de l'équilibre initié par le GRI et nuire à la qualité et la crédibilité de la communication RSE. Dès lors, deux propositions, qui concernent l'équilibre des informations sont développées.

Proposition (1) : les stratégies de manipulation thématiques issues du management des impressions sont susceptibles d'influencer l'équilibre des informations ;

Proposition (2) : les stratégies de manipulation visuelles et structurelles issues du management des impressions sont susceptibles d'influencer l'équilibre des informations.

Dans le même cadre de management des impressions, via la stratégie des comparaisons des performances, les dirigeants choisissent un benchmark externe qui fait ressortir la performance de l'entreprise de façon positive afin de valoriser la position de son entreprise sur le marché, ce qui est en mesure d'orienter et manipuler les comparaisons effectuées par les utilisateurs de l'information. En fait, la comparabilité est un critère essentiel pour permettre d'évaluer la performance de l'entreprise (GRI G3, 2006; Langer, 2006, Cieszyńska *et al.*, 2021). La difficulté de procéder à des comparaisons dans les rapports RSE reflétant la réalité est en mesure, parfois, d'expliquer la réticence des parties prenantes, en particulier les investisseurs, à se baser dans leur prise de décision, sur les informations divulguées concernant la performance sociétale de l'entreprise (Bartels *et al.*, 2010; Friedman et Miles, 2001; Harte *et al.*, 1991, Cieszyńska *et al.*, 2021; Monteiro *et al.*, 2023). Ainsi, une information de qualité doit permettre des comparaisons honnêtes et correctes dans le temps et dans l'espace et toute tentative de manipulation de la comparabilité des informations est en mesure de biaiser la qualité de l'information et induire en erreur l'utilisateur de l'information (Diouf et Boiral, 2017).

Dès lors, la troisième proposition est développée comme suit :

Proposition (3) : la stratégie de comparaison des performances issue du management des impressions, est susceptible d'influencer la comparabilité des informations.

Issue des stratégies de management des impressions, le choix des indicateurs comptables consiste à procéder à une sélection des indicateurs permettant une présentation favorable de la performance de l'entreprise (Alcouffe et al., 2018; Merkl-Davies and Brennan, 2007). Tout indicateur permettant de dévoiler les mauvaises performances se trouve ignoré. Or, l'exactitude de l'information qui constitue l'un des problèmes majeures des rapports RSE (Cho *et al.*, 2012; Dando and Swift, 2003.; Perez and Sanchez, 2009) est déterminée par la nature de l'information divulguée et son utilité aux différentes parties prenantes (GRI, 2006). En effet, l'exactitude effective fait référence à la précision et la marge d'erreur (Lozano, 2006). Dès lors, l'entreprise est tenue de décrire d'une façon adéquate, les techniques de mesure et les bases de calcul et maintenir une marge d'erreur non significative pour permettre une interprétation juste et efficace des informations. Searcy *et al.*, (2016) suggèrent que le fait que les entreprises ne divulguent pas des indicateurs complets et exhaustifs ainsi que l'incohérence et la diversité des indicateurs divulgués (Evangelinos *et al.*, 2018), pourraient entraver la comparabilité des informations sociétales divulguées (Cieszyńska *et al.*, 2021; Monteiro *et al.*, 2023). Ainsi, toute manipulation qui touche au choix des indicateurs qui est en mesure de biaiser et dévier l'attention du lecteur des performances réelles de l'entreprise, est susceptible de compromettre l'exactitude de l'information.

Proposition (4) : la stratégie de choix des indicateurs comptables issue du management des impressions, est susceptible d'influencer l'exactitude des informations.

Pour des fins d'obscurcissement, les dirigeants peuvent manipuler la présentation de l'information soit en manipulant la facilité de lecture de l'information pour la rendre difficile à extraire, à comprendre et à interpréter, soit en procédant à des manipulations rhétorique en utilisant par exemple un langage persuasif (Merkl-Davies et Brennan, 2007). Or, le principe de clarté de l'information défini par le GRI consiste à ce que les informations soient compréhensibles et accessibles aux différents utilisateurs. Ce principe doit permettre aux lecteurs d'extraire et comprendre facilement les informations sans fournir beaucoup d'effort (GRI 2006). Dès lors, les rapports RSE doivent fournir des informations aux différents acteurs tout en évitant les détails inutiles, les mots techniques, le jargon et d'autres contenus qui sont en mesure de limiter la compréhension de l'information par le lecteur. Ainsi, les recommandations de GRI insistent sur l'importance des indices, des graphiques, des tableaux et tous contenus susceptibles de favoriser la compréhension de l'information. En fait, la manipulation de la facilité de lecture et les manipulations rhétoriques sont censées être employées par le dirigeant dans le cadre d'une stratégie de management des impressions afin d'obscurcir certaines informations qui sont en mesure de nuire à l'image et la réputation de l'entreprise (Esterhuyse et du Toit, 2023).

Proposition (5) : les stratégies de manipulation de la facilité de lecture et de manipulation rhétorique issues du management des impressions sont susceptibles d’influencer la clarté des informations.

Proposition (6) : les stratégies de manipulation rhétorique issues du management des impressions sont susceptibles d’influencer la clarté des informations.

Les propositions développées dans le cadre de ce travail de recherche sont résumées dans le schéma récapitulatif suivant :

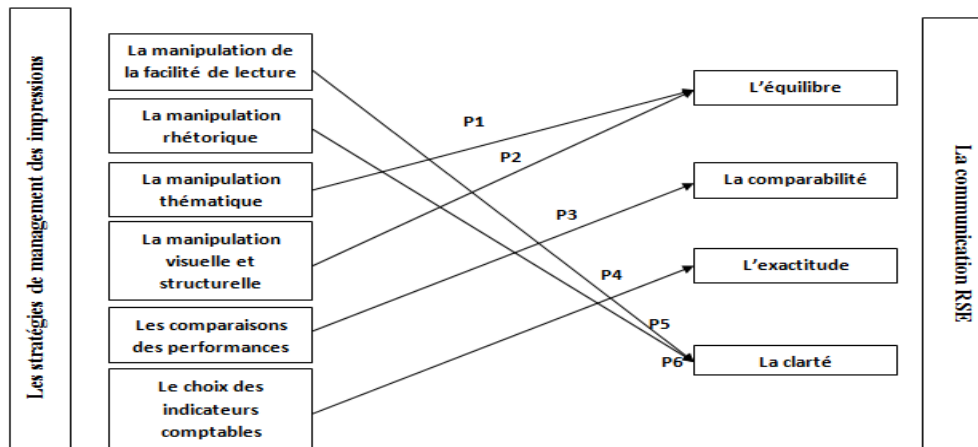


Figure 2. Schéma récapitulatif des propositions de la recherche

Dès lors, il est constaté que la qualité de la communication RSE est déterminée par les stratégies et les choix de communication menés par les dirigeants lors du processus d'élaboration des rapports RSE. Par conséquent, les informations issues d'une communication manipulée sont suspectes quant à leur crédibilité et peuvent induire en erreur les parties prenantes. Ainsi, les dirigeants doivent assumer leur responsabilité quant aux répercussions de ces comportements sur l'image et la réputation de l'entreprise.

Conclusion

Dans le présent travail, nous avons investigué la communication RSE dans une perspective de management des impressions. C'est ainsi que, nous avons traité, dans un premier volet, les différents principes de qualité de l'information environnementale et sociale tels que définis par le GRI, et dans un deuxième volet, nous avons présenté les différentes stratégies de management des impressions regroupées en deux catégories à savoir : les stratégies d'obscurcissement des aspects négatifs et les stratégies de valorisation des aspects positifs. Dès lors, nous avons associé à chaque principe (l'équilibre, la comparabilité, l'exactitude et la clarté), la stratégie qui pourrait l'influencer afin de démontrer comment les pratiques du management des impressions pourraient nuire à la qualité des informations RSE et induire en erreurs les parties prenantes.

En effet, la qualité et la crédibilité sont remises en question, et l'objectif assigné à la communication RSE, à savoir fournir des informations traduisant la réalité de l'entreprise quant à ses performances environnementales et sociales issues de son engagement envers la société afin de réduire le problème majeur d'asymétrie de l'information, n'est pas accompli. En fait, une communication RSE dans un contexte de management des impressions ne peut plus être responsable. Par conséquent, on se trouve face à une responsabilité sociétale assortie d'une communication irresponsable. Dès lors, la responsabilité sociétale cesse d'être responsable lorsqu'elle est associée à une communication irresponsable et non crédible.

Les implications théoriques de ce travail de recherche touchent principalement à littérature de la RSE et le management des impressions en associant différents courants de recherche à savoir les sciences de gestion, la sociologie et la psychologie pour comprendre l'impact des pratiques de manipulation lors de la présentation des informations RSE, sur les interprétations des différents utilisateurs de l'information.

Pour les implications managériales, il s'agit de sensibiliser les dirigeants à ce que l'utilisation des stratégies de management des impressions lors de l'élaboration et la divulgation des informations RSE est en mesure de nuire à la qualité de l'information et qu'ils doivent assumer leur entière responsabilité quant aux répercussions de la désinformation ou de l'information sur l'image et la réputation de l'entreprise. Pour les entreprises, il est fondamental d'examiner et évaluer leurs communications antérieures et comprendre les motifs pour lesquels la communication était en mesure de valoriser l'image de l'entreprise ou non, et d'élaborer les stratégies de communication future.

Quant aux implications pratiques, elles concernent l'importance de la mise en place des procédures de vérification robustes et des mécanismes de gouvernance (audit internes, vérification indépendante...) pour garantir l'exactitude et la conformité des informations divulguées. De même, il s'agit d'encourager la collaboration et les dialogues ouverts avec les différentes parties prenantes, y compris les investisseurs, les ONG, les clients et les employés pour s'assurer que l'information reflète bien les préoccupations et les attentes des parties prenantes.

Cependant, la validation empirique des propositions développées dans le cadre de ce travail, est indispensable pour confirmer la fiabilité des conclusions et des constations issues de cette étude. Ainsi, les recherches futures pourraient envisager une validation empirique de cette problématique. De plus, il est pertinent d'examiner de manière critique les pratiques de management des impressions afin d'identifier les domaines où ces pratiques pourraient être menées sans nuire à la qualité de l'information, mais au contraire pour réduire au maximum l'asymétrie d'information.

Bibliographie :

- ADAMS C.A. & FROST G.R. (2006), "Accessibility and functionality of the corporate web site: implications for sustainability reporting", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15 n° 4, p. 275–287.
- ALCOUFFE S., ISMAIL N. BEN, ALCOUFFE S., BEN N., LE I., ALCOUFFE S. & TOULOUSE U. DE. (2018), "Le discours sur les innovations en contrôle de gestion environnementale dans les documents de référence et les rapports de développement durable des entreprises du CAC40 : le cas de l'Analyse du Cycle de Vie To cite this version" : HAL Id : hal-01900696 ”.
- BARTELS W., IANSEN-ROGERS J. & KUSZEWSKI J. (2010), "Count me in: the readers' take on sustainability reporting", *KPMG and SustainAbility, Amstelveen*.
- BEATTIE V. É DHANANI A. & JONES M. (2008), "presentational change in UK annual reports : a longitudinal perspective . Investigating Presentational Change in UK Annual Reports : A Longitudinal Perspective", *Journal of Business Communication*, Vol. 45 No. June, p. 181–222.
- BOIRAL O. (2013), "Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 26 No. 7, p. 1063–1071.
- BOIRAL O. & HENRI J.F. (2015), "Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations", *Business & Society*, DOI:[10.1177/0007650315576134](https://doi.org/10.1177/0007650315576134)
- CHO C.H., MICHELON G. & PATTEN D.M. (2012), "Impression Management in Sustainability Reports: An Empirical Investigation of the Use of Graphs", *Accounting and the Public Interest*, American Accounting Association , Vol. 12 No. 1, p. 16–37, doi: 10.2308/apin-10249.
- CIESZYŃSKA H.C.-, KORDELA D. & ZYZNARSKA-DWORCZAK B. (2021), "How to make corporate social disclosures comparable ?", Vol. 9 No. 2, p. 268–288.
- COOMBS W.T. & HOLLADAY S.J. (2011), "Managing corporate social responsibility: A communication approach.", *Chicester, UK: Wiley-Blackwell*.
- CRANE A. & GLOZER S. (2016A), "Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges", *Journal of Management Studies*, Wiley/Blackwell (10.1111), Vol. 53 No. 7, p. 1223–1252, doi: 10.1111/joms.12196.
- CRANE A. & GLOZER S. (2016B), "Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges", *Journal of Management Studies*, Vol. 53, p. 1223–1252.
- DANDO N. & SWIFT T. (2003), "Transparency and assurance minding the credibility gap", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 No. 2–3, p. 195–200.

- DEPOERS F., DEPOERS F., ET G., INFORMATION, Q.D.E.L., LES, S.U.R. & EFFET, G.A.Z.À. (2010), "Gouvernance et qualité de l'information sur les gaz à effet de serre publiée par les sociétés cotées Corporate governance", Vol. 3 No. Tome 16, doi: 10.3917/cca.163.0127.
- DINGWERTH K. & EICHINGER M. (2010), "Tamed transparency: how information disclosure under the global reporting initiative fails to empower", *Global Environmental Politics*, Vol. 10 No. 3, p. 74–96.
- DIOUF D. (2018), "The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective", no. September 2014, doi: 10.1108/AAAJ-04-2015-2044.
- DIOUF D. & BOIRAL O. (2017), "The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 30 No. 3, p. 643–667, doi: 10.1108/AAAJ-04-2015-2044.
- DU S., BHATTACHARYA C.B. & SEN S. (2010), "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, p. 8–19.
- ESTERHUYSE L. & DU TOIT E. (2023), "Reporting on Human Rights by Large Corporates: Interplay Between Comprehensiveness and Narrative Manipulation", *Seifi, S. and Crowther, D. (Ed.) Corporate Resilience (Developments in Corporate Governance and Responsibility, Vol. 21)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, p. 219–242.
- EVANGELINOS K., FOTIADIS S., SKOULUDIS A., KHAN N., KONSTANDAKOPOULOU F., NIKOLAOU I. & LUNDY S. (2018), "Occupational health and safety disclosures in sustainability reports: An overview of trends among corporate leaders.", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25 No. 5, p. 961–970.
- FRIEDMAN A.L. & MILES S. (2001), "Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting in the UK: an exploratory study", *The British Accounting Review*, Vol. 33 No. 4, p. 523–548.
- GAGNÉ V. & SYLVIE BERTHELOT S. (2022), "Stakeholder engagement practices and impression management", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 13 No. 2, p. 217–241.
- GARCIA-TOREA N., FERNANDEZ-FEIJOO B. & CUESTA M.D. LA. (2019), "RESEARCH ARTICLE CSR reporting communication : Defective reporting models or misapplication ?", No. March, p. 1–17, doi: 10.1002/csr.1858.
- GARDNER W.L. & CLEAVENGER D. (1998), "The Impression Management Strategies Associated with Transformational Leadership at the World-Class Level", *Management Communication Quarterly*, SAGE PUBLICATIONS, INC.2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320, Vol. 12 No. 1, p. 3–41, doi: 10.1177/0893318998121001.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. (2006), "G3 sustainability reporting guidelines: version

for public comment”, *Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2 January-31 March*, p. available at: www.grig3.org.

GOFFMAN E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*.

GOFFMAN E. (1973), *The Presentation of Self in Everyday Life.*, Overlook Press, Woodstock N.Y.

GOFFMAN E. (1974), *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience.*, Harvard University Press, Cambridge, MA, US.

GOLEMAN D. (1999), *Working with emotional intelligence, Travailler avec l'intelligence émotionnelle*, Bloomsbury.

GOLOB U., PODNAR K., ELVING W.J., ELLERUP NIELSENA., THOMSEN C., & SCHULTZ F. (2013), "CSR communication: Quo vadis?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18, p. 176–192.

GOLOB U., VERK N., ELLERUP-NIELSEN A., THOMSEN C., ELVING W.J. & PODNAR K. (2017), "The communicative stance of CSR: Reflections on the value of CSR communication", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 22 No. p. 166–177.

GRAAFLAND J. & SMID H. (2016), "Decoupling Among CSR Policies, Programs, and Impacts: An Empirical Study", *Bus. Soc.*

GUILLAMON-SAORIN E. (2006), "Impression management in financial reporting. evidence from the UK and Spain", *Unpublished Doctoral Dissertation, University College Dublin*.

HAACK P., SCHOENEBOORN D. & WICKERT C. (2012), "Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment ? Exploring narrative dynamics in corporate responsibility standardization.", *Organization Studies*, Vol. 33, p. 815–845.

HAHN R. & LÜLFS R. (2014), "Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies", *Journal of Business Ethics*, Vol. 123 No. 3, p. 401–420, doi: 10.1007/s10551-013-1801-4.

HARTE G., LEWIS L. & OWEN D. (1991), "Ethical investment and the corporate reporting function", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 2 No. 3, p. 228–253.

HARVEY A. (2001), "A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse", *Journal of Organizational Change Management*, MCB UP Ltd, Vol. 14 No. 3, p. 253–265, doi: 10.1108/09534810110394877.

HENRY E. (2008), "Are Investors Influenced By How Earnings Press Releases Are Written?", *Journal of Business Communication*, SAGE PublicationsSage CA: Los Angeles, CA, Vol. 45 No. 4, p. 363–407, doi: 10.1177/0021943608319388.

HOOGHMESTRA R. (2000), "Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting", *Journal of*

- Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, Vol. 27 No. 1/2, p. 55–68, doi: 10.1023/A:1006400707757.
- IHLEN O., BARTLETT J. L. & MAY S. (2011), "The handbook of communication and corporate social responsibility, *Chichester, UK: Wiley-Blackwell*.
- INVERNIZZI A.C., BELLUCCI M., ACUTI D. & MANETTI G. (2022), "Form and substance: Visual content in CSR reports and investors' perceptions", *Psychology and Marketing*, Vol. 39, n° 9, p. 974-989.
- LANGER M. (2006), "Comparability of sustainability reports: a comparative content analysis of Austrian sustainability reports", *In Schaltegger, S., Bennet, M. and Burrit, R. (Eds), Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection. An Introduction, Springer, Dordrecht*, p. 581–602.
- LOZANO R. (2006), "A tool for a graphical assessment of sustainability in universities (GASU)", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14 No. 9, p. 963–972.
- LU J. & WANG J. (2021), "Corporate governance, law, culture, environmental performance and CSR disclosure: A global perspective", *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, Elsevier Ltd, Vol. 70, doi: 10.1016/j.intfin.2020.101264.
- MCWILLIAMS A. & SIEGEL D. (2000), "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, Wiley-Blackwell, Vol. 21 No. 5, pp. 603–609, doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3.
- MERKL-DAVIES & BRENNAN N.M. (2007), *Title Discretionary Disclosure Strategies in Corporate Narratives : Incremental Information or Impression Management?*
- MERKL-DAVIES D.M. & BRENNAN N.M. (2011), "A conceptual framework of impression management: new insights from psychology, sociology and critical perspectives", *Accounting and Business Research*, Routledge , Vol. 41 No. 5, p. 415–437, doi: 10.1080/00014788.2011.574222.
- MERKL-DAVIES D.M., BRENNAN N.M. & MCLEAY S.J. (2011), "Impression management and retrospective sense-making in corporate narratives", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 24 No. 3, p. 315–344, doi: 10.1108/09513571111124036.
- MONTEIRO A.P., AIBAR- B. & AIBAR-GUZM B. (2023), "Can social disclosure induce a better corporate social performance? Can social disclosure induce a better corporate social", *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Routledge, Vol. 36 No. 3, p. , doi: 10.1080/1331677X.2023.2217885.
- NISKANEN J. & NIEMINEN T. (2001), "The objectivity of corporate environmental reporting: a study of Finnish listed firms' environmental disclosures", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 10 No. 1, p. 29–37.

- O'DWYER B. & OWEN D.L. (2005), "Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation", *The British Accounting Review*, Vol. 37 No. 2, p. 205–229.
- OWEN D.L., SWIFT, T.A., HUMPHREY, C. & BOWERMAN, M. (2000), "The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?", *European Accounting Review*, Vol. 9 No. 1, p. 81–98.
- PEREZ F. & SANCHEZ L.E. (2009), "Assessing the evolution of sustainability reporting in the mining sector", *Environmental Management: Readings and Cases 2*, Vol. 43 No. 6, p. 949–961.
- PODNAR K. (2008), "Guest editorial: Communicating corporate social responsibility", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, p. 75–81.
- POINT S. (2007), "L'art de géer les impressions dans les lettres des présidents", *Revue Française de Gestion*, Vol. 33 No. 172, p. 33–48, doi: 10.3166/rfg.172.33-48.
- SAUERWALD S. & SU W. (2019), "CEO overconfidence and CSR decoupling", *Corporate Governance: An International Review*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 27 No. 4, p. 283–300, doi: 10.1111/CORG.12279.
- SCHLENKER B.R. (1980), *Impression Management : The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*, Brooks/Cole Pub. Co.
- SCHLENKER B.R. & WEIGOLD M.F. (1992), "Interpersonal Processes Involving Impression Regulation and Management", *Annual Review of Psychology*, Vol. 43, p. 133–168.
- SCHOENEBOERN D., MORSING, M. & CRANE A. (2020), "Formative Perspectives on the Relation Between CSR Communication and CSR Practices: Pathways for Walking, Talking, and T(w)alking", *Business and Society*, Vol. 59 No. 1, p. 5–33, doi: 10.1177/0007650319845091.
- SCHULTZ F., CASTELLÓ I. & MORSING M. (2013), "The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view.", *Journal of Business Ethics*, Vol. 115, p. 681–692.
- SEARCY C., DIXON S.M. & NEUMANN W.P. (2016), "The use of work environment performance indicators in corporate social responsibility reporting", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 112, p. 2907–2921.
- SIANO A., VOLLERO A., CONTE F. & AMABILE S. (2017), "More than words': Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal", *Journal of Business Research*, Elsevier, Vol. 71, p. 27–37, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.11.002.
- SMITH J., HANIFFA R. & FAIRBRASS J. (2011), "A conceptual framework for investigating 'capture' in corporate sustainability reporting assurance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 99 No. 3, p. 425–439.

- SOLOMON J.F., SOLOMON A., JOSEPH N.L. & NORTON S.D. (2013), "Impression management, myth creation and fabrication in private social and environmental reporting: Insights from Erving Goffman", *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier Ltd, Vol. 38 No. 3, p. 195–213, doi: 10.1016/j.aos.2013.01.001.
- SOSIK J.J., AVOLIO B.J. & JUNG D.I. (2002), "Beneath the mask:: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership", *The Leadership Quarterly*, JAI, Vol. 13 No. 3, p. 217–242, doi: 10.1016/S1048-9843(02)00102-9.
- TALPUR S., NADEEM M. & ROBERTS H. (2023), "Corporate social responsibility decoupling: a systematic literature review and future research agenda", *Journal of Applied Accounting Research*, doi: 10.1108/JAAR-08-2022-0223.
- TATA J. & PRASAD S. (2015), "CSR Communication: An Impression Management Perspective", *Journal of Business Ethics*, Springer Netherlands, Vol. 132 No. 4, p. 765–778, doi: 10.1007/s10551-014-2328-z.
- TEDESCHI J.T. (1986), "Private and Public Experiences and the Self", *Public Self and Private Self*, Springer New York, New York, NY, pp. 1–20, doi: 10.1007/978-1-4613-9564-5_1.
- TREGIDGA H. & MILNE M.J. (2006), "From sustainable management to sustainable development: a longitudinal analysis of a leading New Zealand environmental reporter", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15 No. 4, p. 219–241.
- WICKERT C., SCHERER A.G. & SPENCE L.J. (2016), "Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost", *Journal of Management Studies*, Vol. 53, p. 1169–1196.