

UNIVERSITE MOULOUD MAMAMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences
Commerciales

Spécialité : Marketing Management

Thème

**L'IMPACT DES OUTILS DE LA COMMUNICATION
SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE DES
ENTREPRISES ALGERINNES
CAS : MOBILIS**

Présenté par :

- HOCINE FATMA
- KACI NABILA

Encadré par : Mr HAMAZ TAHAR

Membres de Jury :

Président : GUERCHOUH MOULOUD, Maitre de Conférences B/UMMTO

Examineur : SEDIKI ABDERRHMANE, Maitre Assistant A/UMMTO

Rapporteur : HAMAZ TAHAR, Maitre Assistant A/UMMTO

PROMOTION 2018/2019

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à toutes les personnes ayant contribué à l'aboutissement de ce mémoire, merci à tous.

Nos remerciements vont également à l'adresse des membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.



Sommaire

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Chapitre I : La communication d'entreprise

Section01 : Généralités et approches théoriques	5
Section02 : La communication interne	13
Section03 : La communication externe	21
Section04 : Outils de la communication externe et facteurs de choix d'un outil.....	28

Chapitre II : la responsabilité sociale des entreprises

Section01 : Genèse et développement de la RSE	45
Section02 : Réglementation liée a la RSE	59
Section03 : Mise en œuvre d'une stratégie RSE	66
Section04 : La place de la RSE dans l'entreprise, source d'avantage concurrentiel	70

Chapitre III : le rôle des outils de la communication dans la RSE

Section01 : présentation générale de Mobilis	80
Section02 : la responsabilité sociale au sein de Mobilis.....	97

Conclusion générale	117
----------------------------------	------------

Système ouvert sur l'extérieur, l'entreprise se définit non seulement par sa production, mais aussi par sa personnalité sociale, par sa place dans la cité. Bon gré, mal gré, elle doit écouter ses interlocuteurs, répondre aux attentes de publics de plus en plus influents. Consommateurs, prescripteurs, actionnaires, journalistes, étudiants, pouvoirs publics, leaders d'opinion... ont affirmé le droit de savoir et de comprendre. En face l'entreprise doit s'affirmer, parler, dialoguer. En un mot, communiquer. Plus efficace sera sa politique de communication, plus forte sera son image, et plus faciles deviendront les différents actes de sa vie économique.

Depuis le début des années 1960 et avec l'avènement de la consommation de masse ainsi que les nombreux problèmes environnementaux et sociaux qui sont apparus, et qui se font de plus en plus sentir, les entreprises ont vu leur champ de responsabilités s'élargir progressivement.

Pendant ces dernières décennies, les préoccupations écologiques et sociales sont devenues un véritable enjeu stratégique pour la plupart des entreprises. En effet, ces dernières par leur activités contribuent à la création de la richesse et à l'amélioration du bien-être social, néanmoins parmi les conséquences négatives de certaines d'entre elles nous trouvons d'une part, les nuisances portées à l'environnement et d'autres part, le non-respect des intérêts de certaines parties prenantes notamment la discrimination dans l'entreprise, le non-respect de la sécurité et de l'hygiène des employés.

On appelle donc responsabilité sociale, la mise en œuvre des concepts de développement durable qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques dans une entreprise. Elle est devenue pour cette dernière une véritable culture, un élément primordial dans sa pérennité.

Elle devient incontournable, mais il ne suffit pas d'en parler, il faut que l'entreprise s'investisse, elle se voit presque obligée de l'utiliser tant elle revêt une importance considérable pour ses parties prenantes. L'entreprise doit utiliser ce concept intelligemment, en utilisant les outils adéquats, car elle peut lui donner un avantage concurrentiel non négligeable, en effet les stratégies de communication tentent d'intégrer au fur et à mesure les exigences sociales de leurs environnement pour rendre compte de leur efforts et favoriser leur image.

Cependant Toute entreprise engagée dans une démarche de responsabilité sociale se doit d'intégrer cette dernière dans sa politique de communication, car elle doit communiquer sur ses pratiques, ses engagements en faveur de ses communautés et cela à travers un ensemble d'outils.

Partant de ce préalable, nous trouvons légitime de poser le questionnement suivant :

- **« Dans quelles mesures, les outils de la communication d'entreprise contribuent-ils à la responsabilité sociale des entreprises ».**

La question principale serait :

« Quel est le rôle des outils de la communication dans la responsabilité sociale des entreprises ? ».

De la question principale vont découler les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que la communication d'entreprises ?, qu'est-ce que la responsabilité Sociale ?
- Qu'elle est la place de la stratégie de communication dans la responsabilité sociale au sein d'une entreprise ?

Objectifs et intérêt du choix

Notre choix du thème s'est porté sur « le rôle des outils de la communication dans la responsabilité sociale des entreprises ».

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix, nous pouvons citer :

- Le thème rentre dans le cadre de notre spécialité ;
- L'actualité du thème à travers les deux volets qu'il traite à savoir la communication et la responsabilité sociale ;
- Leur contribution à valoriser la performance globale de l'entreprise, à la rendre plus efficace et plus agile ;
- Leur contribution à l'amélioration de l'image de l'entreprise et de sa réputation, afin de gagner la fidélité et la confiance de ses parties prenantes.

Parmi les objectifs que nous nous sommes assignés dans la réalisation de ce mémoire :

- Montrer l'intérêt de mettre en œuvre une stratégie de communication avec tous les possible, Médias et Hors média, pour une entreprise.
- Montrer le rôle de la responsabilité sociale dans l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.

Notre choix d'entreprise s'est porté sur Mobilis, parce que c'est l'un des plus grands opérateurs mobiles algériens, un pionnier dans la communication, et donc nous voulons qu'il soit une réponse à la problématique posée, ainsi qu'aux hypothèses suivantes

Hypothèses de travail

- **H1** : les outils de la communication jouent un rôle important dans la pratique de la responsabilité sociale.
- **H2** : l'opérateur mobile Mobilis a mis en place des moyens pour communiquer sur ses pratiques de responsabilité sociale.

Méthodologie de travail

Pour réaliser ce travail, et vérifier les hypothèses, nous avons jugé opportune la démarche méthodologique suivante :

En premier lieu, pour les deux premiers chapitres théoriques, nous avons fait appel à une méthode descriptive, qui nous a permis de comprendre les deux volets de notre problématique à savoir la communication d'entreprise et la responsabilité sociale, cette méthode est basée sur la consultation de plusieurs ouvrages, mémoires et revues.

En second lieu, pour le troisième chapitre qui est le cas pratique, nous avons opté pour une méthode analytique et déductive, ayant pour objectif d'analyser les deux volets précédents tels qu'ils sont pratiqués au sein de Mobilis, et de déduire le rôle des outils de la communication dans la responsabilité sociale des entreprises.

Structure de travail

Pour répondre à notre problématique, nous avons structuré le travail en trois chapitres : Le premier chapitre sera consacré à la communication d'entreprises à travers quatre sections : la première portera sur les approches théoriques de la communication ainsi qu'aux différentes généralités qui lui sont liées (définition, processus, plan, objectifs). La deuxième section quant à elle fera objet de la communication interne (définition, formes, fonctions, objectifs et outils), la troisième section portera sur la communication externe qui après l'avoir définie et présentée ses formes sera divisée en deux sous-sections, la première décrira la communication commerciale, la seconde décrira la communication corporate. Enfin la quatrième section abordera les outils de la communication externe et les facteurs qui influencent le choix d'un outil, ainsi que d'autres communications externes présentées brièvement.

Le deuxième chapitre sera porté sur la responsabilité sociale des entreprises.

Le troisième chapitre sera consacré à une étude pratique au sein de Mobilis afin de répondre à notre problématique.

Introduction

La communication étant un élément du marketing mix, reste une activité primordiale pour la viabilité et la réussite de l'entreprise. Aujourd'hui le débat sur le « pourquoi communiquer » est dépassé, l'entreprise se retrouve dans l'obligation de communiquer pour parler de ses produits et ses marques « communication commerciale » et communiquer pour faire parler d'elle-même en tant qu'institutions auprès de ses publics internes en premier lieu « communication interne », et en second lieu auprès du grand public « communication intentionnelle ».

L'entreprise s'engage dans une communication interne et externe pour bâtir une stratégie d'image globale et une politique de dialogue à travers des outils qui sont spécifiques à chaque communication.

Cependant l'objet de ce présent chapitre est de présenter les éléments suivants :
La communication d'entreprise, ses approches théoriques et son processus, Ses différents types, leurs objectifs et leurs outils ainsi que les facteurs de choix de ces derniers.

Section 1 : généralités et approches théoriques

1-Approches Théoriques

A- Une approche fonctionnaliste¹

Le précurseur de cette approche est le sociologue anglais Herbert Spencer (1820-1903) qui développe un modèle d'analyse sociale inspiré des organismes vivants, cela l'a amené à concevoir les sociétés comme des ensembles de relations entre des éléments interdépendants, cette approche consiste à toujours analyser la fonction de chaque partie prenante (groupe social, individu, organisation, etc..) d'après son rôle dans le fonctionnement global de la société

B- Une approche systémique²

Les précurseurs de cette approche sont le biologiste américain d'origine autrichienne Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) et le mathématicien américain Norbert Wiener (1894-1964) Cette approche considère également tout type d'organisation comme un ensemble d'éléments interdépendants, un ensemble de sous-systèmes en interactions constantes, et en concurrence, c'est-à-dire qu'au sein d'une organisation, la communication se retrouve en compétition avec le sous-système « marketing » ou « financier » ou « relation sociale ».

L'approche systémique insiste sur l'analyse globale des éléments au sein d'une organisation et leurs interactions : l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse, un feedback, de ce fait, Wiener distingue deux types de feedback : un feedback positif qui conduit à accentuer un phénomène (les réactions du récepteur renforcent l'attitude de l'émetteur) et le feed-back négatif où les réactions du récepteur conduisent l'émetteur à se corriger.

C- Une approche quantitative

Claude Shannon et Warren Weaver ont développé un modèle qui comporte cinq éléments³ :

L'origine de l'information, l'émetteur, le canal de diffusion de l'information, le récepteur, le destinataire de l'information, par la suite, ils ont ajouté la notion de bruits parasites qui peuvent perturber la qualité du message.

¹ Adary, Libaret, Mas, Westphalen, Dunod, 7^e édition, Page 10.

² Idem

³ Idem,p.11

Cette notion permet de penser les interférences qui peuvent survenir dans la transmission d'un message et amener un certain nombre de « problèmes » dans la communication

L'approche quantitative suppose que maintenir le plus ouverts possible les canaux de transmission permet de réduire les bruits parasites qui peuvent gêner la quantité et la qualité de l'information diffusée, elle est la base de nombreuses stratégies de communication où l'objectif principal est la notoriété : il faut être vu, être présent, diffuser ses messages, cette approche est présente dans les publicités actuelles et dans la communication sur internet.

D- Une approche balistique

L'approche balistique envisage la communication comme une vision globale déconnectée de tout contexte, elle nécessite toujours un objet. Le verbe « communiquer » est soit transitif (on communique quelque chose à quelqu'un), soit intransitif (on communique avec quelqu'un). Avec le temps, le verbe s'est imposé sans adjonction d'objet, c'est-à-dire que le fait même de communiquer pouvait exister en soi, il suffit d'interroger les salariés sur les problèmes rencontrés dans l'entreprise, leur première réaction sera d'accuser le manque de communication. Cette dernière est donc la cause de tous les dysfonctionnements structurels de l'entreprise, et donc la solution ultime, elle apparaît rapidement « il faut communiquer ». ⁴

E- Une approche technique

Cette approche consiste à utiliser un nouvel outil de communication avec la croyance que celui-ci résoudra le problème de communication⁵

F- D'autres approches

D'autres approches peuvent exister comme celle de l'école interactionniste qui fait de la communication l'élément de cohésion d'une organisation autant à l'égard de ses publics internes qu'externes. Pour que telle organisation puisse se maintenir ou se développer, elle doit permettre l'ajustement permanent de plusieurs variables, la communication fait partie de ces variables, et représente une fonction d'intégration, de cohésion et de développement majeur. ⁶

⁴Adary, Libaret, Mas, Westphalen, Dunod, « communicator »,7^e édition, Page 12.

⁵ Idem

⁶ Idem , p.13

2- Généralités sur la communication

2-1 Définition

La fédération nationale entreprise et performance a défini la communication d'entreprise comme suit : « La communication d'entreprise est l'action volontariste, d'émission, de transmission et de réception des messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement »⁷

La communication d'entreprise ne se décide pas in abstracto : elle s'inscrit dans une trajectoire globale qui répond à des objectifs, sa mission consiste à positionner l'entreprise, lui donner une personnalité reconnaissable par tous ces publics, et une identité distincte de la concurrence. Elle définit ce que « nous » sommes (« nous » = l'entreprise) par rapport à ce qu'« ils » sont (« ils » = les autres firmes du secteur).

Elle désigne des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les uns avec les autres dans la réalisation d'un projet commun, elle permet à chacun d'être connu de sa personne et reconnu dans sa mission.

2-2 Le processus de communication

« Toute communication suppose un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur, ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages »⁸

La communication nécessite l'intervention des éléments suivants :

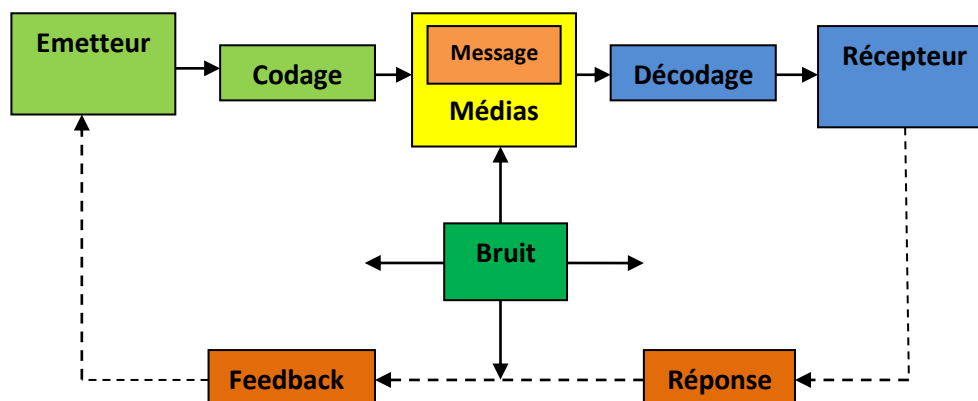
- a- **L'émetteur** : c'est l'individu ou l'organisation qui est à l'origine de la communication.
- b- **Le codage** : le processus par lequel on transforme les idées en symboles, images, sens...etc.
- c- **Le message** : c'est-à-dire les informations et l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur.
- d- **Les médias** : ce sont les moyens et les canaux par lesquels le message est véhiculé de l'émetteur au récepteur.
- e- **Le décodage** : c'est le processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur.
- f- **Le récepteur** : c'est la personne ou l'ensemble de personnes après réception du message.

⁷ Adary, Libaert, Mas, Westphalen, « Communicator », Dunod, 7^e édition, page 47.

⁸ KOTLER et DUBOIT, Marketing Management, Publi-union, 9^e édition, Paris, 1997, page 568.

- g- **La réponse** : l'ensemble des réactions des récepteurs après réception du message.
- h- **Le feed-back** : l'effet de retour, ou la partie de la réponse du récepteur qui est communiqué à l'émetteur.
- i- **Le bruit** : c'est-à-dire les distorsions qui viennent perturber le processus de communication.

Schémas 01: les éléments de la communication



Source : Marketing Management, chapitre 19, page 631

2-3 Le plan de communication

L'entreprise ne peut pas communiquer à tous vents, sa communication doit être pensée, connectée au contexte de l'entreprise, à son marché, à ses parties prenantes, à ses enjeux et cohérente avec sa stratégie globale.

Il est considéré comme le volet stratégique d'une politique de communication, il fixe les objectifs principaux et les moyens assortis.

Pour considérer un plan de communication bouclé, il faut avoir une réponse ou un début de réponse aux neuf questions essentielles inspirées des cinq « W » de la théorie d'Harold Lasswell : « Who says, What through, What channel, to Whom, with what effect ? »⁹

- Qui est l'émetteur ?
- Quel message doit-il diffuser ?
- Auprès de quel public ?
- A travers quel canal ?

⁹Adary, Libaert, Mas, Westphalen, « Communicator », Dunod, 7^e édition, page 79.

- En attendant quels effets ?
- Dans quel contexte nous plaçons-nous ?
- Quelle est la problématique que la communication doit résoudre ?
- Quand ?
- A quel coût ?

2-4 Les grands objectifs de la communication d'entreprise

On distingue quatre trois grandes familles d'objectifs de communication :

2-4-1 Objectif de notoriété : je connais

L'objectif premier de la communication est de faire connaître son produit/service, ou l'entreprise. La notoriété peut être définie comme « la renommée d'une marque ou d'une entreprise, son degré de connaissance, sa présence à l'esprit du public »¹⁰

Il existe plusieurs niveaux de notoriété :

- Notoriété spontanée : l'entreprise ou la marque est citée spontanément pour un secteur ou une catégorie de produits ;
- Notoriété top of mind : l'entreprise est parmi les premières citées spontanément dans son secteur ;
- Notoriété assistée : l'entreprise est reconnue lorsqu'on la présente (ex : en citant son nom...)
- Notoriété qualifiée : les personnes interrogées peuvent citer le nom et les principaux produits et service de l'entreprise.

2-4-2 Objectifs d'image : J'apprécie, j'aime

Communiquer c'est se bâtir un capital confiance fondée sur la valeur de l'entreprise, sur ses compétences, et un capital sympathie, permettant à l'entreprise d'être choisie, appréciée, défendue, l'entreprise s'ancre à travers ces différentes communications dans une démarche de construction d'une image.

L'image d'une entreprise est composée des perceptions, croyances, impressions d'un individu ou d'un groupe à son propos, avoir une certaine image d'une organisation c'est se la représenter, lui attribuer un certain nombre de caractéristiques physiques et morales. Cette

¹⁰ Thierry, Libaert, Karine, Johannes, « La communication corporate », Dunod, page 44

image, positive ou négative orientera les comportements et la confiance qui lui sont accordés¹¹.

Cette image trouve son origine dans plusieurs sources :

- Les contacts directs, les expériences personnelles avec l'organisation (par le biais de son personnel, de ses produits, etc.) ;
- Les informations émises par l'organisation, par son programme identitaire (identité visuelle, publicité, etc.) ou ses actions ;
- Les informations diffusées par une autre source (média, concurrent,...).

Il existe trois niveaux d'image :

- **L'image voulue** : les valeurs et intentions déclarées que l'entreprise souhaite projeter ;
- **L'image diffusée** : l'ensemble des significations et des messages émis par et sur l'entreprise ;
- **L'image perçue** : l'ensemble des opinions et des représentations qu'ont les publics sur l'organisation.

Bien que l'image soit un actif à l'entreprise, cette dernière n'est pas la seule à décider de sa positivité et négativité, ce qu'elle veut projeter n'est pas toujours ce qui se formera dans l'opinion publique, une part de l'image lui échappera toujours. À cet effet la communication intervient pour réduire le décalage entre l'image voulue et l'image perçue, selon les objectifs de l'entreprise.

- **Les composantes de l'image**

Une politique d'image cherche à tracer un territoire et à l'exposer aux diverses expressions de l'entreprise, la démarche consiste à dire voilà l'image/ le message que nous voulons diffuser, puis définir les différents territoires d'application : communication interne, communication financière, relations publiques.

¹¹ Thierry, Libaert, Karine, Johannes, « La communication corporate », Dunod, page 40.

Tableau N°01 : les composantes de l'image d'une entreprise

Nature de l'image	Cible	Fondement
interne	personnel	Son degré d'adhésion
Financière	Communauté économique et financière	Son appréciation de la valeur de l'entreprise
Technologique	Milieu professionnel (fournisseurs, distributeurs, sous-traitant)	Son estimation du savoir-faire et des perspectives de la firme
Produit	Consommateurs clients	Leur confiance dans la signature de l'entreprise, dans les promesses produit
Publique	Grand public Médias Pouvoirs public Leaders d'opinion	Leur opinion sur l'insertion de l'entreprise, sa contribution à l'intérêt général, sa personnalité.

Source : « Communicator », chapitre 02, page 98

▪ Caractéristiques de l'image d'entreprise

L'image de l'entreprise est constamment mouvante et changeante et également multifacette, chacun aura une image différente de l'entreprise selon l'angle et les circonstances depuis les quels il appréhende les données.

- **Une image juste (quand la réalité valide le message) :** l'entreprise doit se faire connaître pour ce qu'elle est, elle doit être crédible à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.
- **Une image positive (valoriser l'entreprise) :** faire connaître l'entreprise sous son meilleur jour, valoriser ses performances, ses puissances, sa bonne conscience (l'éthique).
- **Une image originale (se distinguer de ses concurrents) :** Faute de pas pouvoir vendre des produits différents, l'entreprise est obligée de se doter d'une vraie personnalité, c'est-à-dire d'une image de firme originale et spécifique.

2-4-3 Objectif de réputation : j'ai confiance

L'objectif de réputation est lié à celui de l'image, et renvoient au même phénomène, celui de la formation d'impression et de représentations sur une entreprise.

Néanmoins plusieurs auteurs distinguent entre les deux concepts, cela est du au fait que la réputation est formée sur une durée plus longue que l'image.

Charles fombrun définit la réputation comme étant : « une perception des actions passées et des perspectives futures qui décrivent l'attractivité générale de la firme pour ses

publics clés, par rapport à ces concurrents »¹². Nous pouvons comprendre à travers la définition que la réputation se construit au fur et à mesure que l'entreprise évolue, et qu'elle est évaluée par les parties prenantes sur la base de la solidité de l'entreprise et de sa fiabilité, aussi bien sur le plan commercial que sur le plan institutionnel.

Quant à Stéphane Billiet les définit comme suit : « l'image est la représentation de l'organisation, de la marque ou de l'individu dans l'esprit de ses parties prenantes », tandis que « la réputation, elle, exprime le degré de confiance que ses parties prenantes ont en la capacité de l'organisation, de la marque ou de l'individu à respecter ses promesses et à être à la hauteur des attentes suscités ». ¹³ Ce qui est à constater c'est que la réputation se base sur une relation de confiance entre les parties prenantes et se gagne à l'épreuve des faits, donc c'est un capital qu'elle doit acquérir, que ses parties prenantes doivent lui accorder.

Pour synthétiser les différentes définitions, la réputation de l'entreprise peut être conçue comme l'agrégation des différentes images qu'ont les différentes parties prenantes, selon les différents événements traversés par l'entreprise et sa capacité à les gérer, elle se construit à travers le temps.

La réputation est une évaluation, tandis que l'image est une perception, la réputation s'acquiert par des comportements et une ligne de conduite, tandis que l'image se base en partie sur des jugements symboliques et affectifs.

▪ **Quelques facteurs qui entrent en compte dans la réputation de l'entreprise :**

- Des pratiques transparentes et honnêtes ;
- Une entreprise digne de confiance ;
- Des produits et services de qualités ;
- Une entreprise qui traite bien ses employés ;
- Une entreprise qui propose des prix corrects ;
- Une entreprise qui fait preuve d'innovation ;
- Une entreprise leadership ;
- Une entreprise qui a de bons résultats financiers.

¹² Thierry, Libaert, Karine, Johannes, « la communication corporate », Dunod, page 45

¹³ Billiet, 2009.

▪ Notoriété, image, et réputation de l'entreprise

La notoriété peut être vue comme étant le premier stade de la politique d'image de l'entreprise c'est-à-dire que celle-ci doit d'abord être connue avant de tendre à une image, elle lui constitue également un soutien, car la connaissance qu'aura le public de l'entreprise déterminera l'intensité de son attention aux messages émis, et constituera un critère de sélections parmi de multiples autres entreprises.

Néanmoins, la notoriété n'est pas suffisante pour créer une image favorable, car une mauvaise publicité, une rumeur ou une crise peut mettre en avant une entreprise, mais jouent contre son image et sa réputation.

Section 2 : La communication interne

Pour qu'une entreprise fasse vivre une image hors de ses murs, et pour que l'expression qu'elle donne d'elle-même soit conforme à la réalité, elle doit être reconnue et approuvée par ses salariés, les premiers ambassadeurs de l'entreprise

1- Définition

« La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une organisation. Elle s'inscrit dans une perspective sociale, répondant aux attentes d'informations tout aussi irrésistibles que légitimes des salariés, ils ont besoin de comprendre où l'entreprise va, d'être reconnue pour leurs compétences et d'être écoutés »¹⁴.

La communication interne permet de créer un esprit d'entreprise, de motiver les hommes, elle remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan), transmettre (des informations, un savoir, un métier), expliquer, préparer, et accompagner le changement.

Pour la communication interne, le produit à vendre est « la connaissance de l'entreprise ». Et Pour chaque salarié, le produit est « la connaissance de l'entreprise », qui lui permettra de mieux comprendre ce qu'il fait et ce qu'il doit faire. L'offre d'information doit être variée, elle doit donc circuler vers les salariés et entre les salariés, en commençant bien-sûr par la faire remonter.

¹⁴Adary, Libaert, Mas, Westphalen, "communicator", 7^eédition, Dunod, page 138.

1-1 L'information

Une information c'est le message que désire faire passer l'entreprise. Son élaboration et sa circulation sont les activités qui occupent le plus les responsables de la communication interne, l'enjeu n'est pas seulement de la libérer mais aussi de la sélectionner.

Une bonne information est ¹⁵:

- **Rapide** : servie « chaude » ;
- **Simple** : facile d'accès, éviter les vocabulaires spécialisés ;
- **Intéressante** : apportant de nouveaux éléments (expliquer une décision, motiver une orientation, donner les clés d'une technique...) ;
- **Sélective** : diffuser juste les faits, on ne peut pas tout dire à tout le monde, car la surinformation peut conduire tout droit à la mal-information.

L'information peut être répartie en deux catégories :

L'information opérationnelle : il s'agit de communiquer pour transmettre des ordres, des instructions pour l'exécution du travail.

- Elles transitent par voie hiérarchique ;
- Elles abordent des thèmes tels que l'organisation de travail, le processus de

Production, les normes de qualité et différents aspects techniques ;

- **L'information motivante** : il s'agit là des messages qui visent à « mobiliser les troupes », ils abordent trois domaines :
- **L'organisation, son environnement et ses objectifs** : présenter l'organisation

Comme un système ouvert et compétitif, sa place dans le pays, dans la région, sa position dans son secteur par rapport à la concurrence, son état de développement qui se manifeste par sa stratégie globale (parts de marché, chiffre d'affaires, résultats financier..).

- **Le système de production** : donner aux salariés les moyens de comprendre la manière dont l'organisation fonctionne, que ce soit sur le plan technique à savoir la chaîne de production, le travail, les machines, et sur le plan fonctionnel à savoir l'organigramme, le système d'organisation, le mode de fonctionnement, la définition des postes.
- **L'organisation interne** : mettre en valeur la politique managériale et la gestion des ressources humaines de l'entreprise. En terme de conditions de travail, de perspectives (évolution des carrières, formations), des avantages sociaux (aides aux logements, les conseils fiscaux, l'organisation de voyages).

¹⁵Adary, Libaert, Mas, Westphalen, "communicator", 7^e édition, Dunod, page 146.

Ces deux types d'information empruntent différents chemins ;

2- les formes de la communication interne

2-1 la communication descendante

Elle comporte l'ensemble des éléments d'information émanant de la hiérarchie et destinés à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Elle cherche à faire partager les valeurs et à diffuser l'esprit de l'entreprise, c'est une communication explicative qui instruit des règles telles que : l'hygiène et la sécurité, annonce les événements tels que des réunions, des journaux d'entreprise, des bilans, des plaquettes, des notes de services...etc.¹⁶

2-2 La communication ascendante

Il s'agit de l'ensemble des pratiques visant à faire remonter vers la hiérarchie les attentes, réactions et les besoins d'information des salariés.

La communication ne serait être efficace si elle édulcore ce volet, au mieux elle se condamnerait à l'inefficacité, au pire à impulser des effets (feed-back négatif). Ce courant ascendant est souvent canalisé par des enquêtes, des questionnaires, des boîtes à idées auprès du personnel.¹⁷

2-3 la communication latérale

Elle assure une communication entre les salariés, les services qui tendent à déterminer une politique d'ensemble. Ce volet latéral est évidemment à encourager et à contrôler.

C'est ainsi une constante dans la plupart des enquêtes internes de constater que les collègues apparaissent comme étant la première source d'informations dans l'entreprise. Le fait que les salariés communiquent entre eux est une condition nécessaire de la politique de la communication interne.¹⁸

3- Les objectifs de la communication interne¹⁹

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps (en fonction des événements), variable selon les lieux et les contextes (tous les services ou établissements n'ont pas les mêmes besoins), et différente selon les populations (les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celles d'un cadre). Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée.

¹⁶Moral Philippe : la communication de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 2005, p.23.

¹⁷ LIBAERT Thierry, op, cit, p.71.

¹⁸ Morel Philippe, Ibid, p.96.

¹⁹ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, la communication interne des entreprises, 7^eédition, Dunod, p.22.

- **Au service du projet de l'entreprise**

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités liées aux orientations stratégiques et engagements budgétaires. Elle formalise les choix de l'entreprise, et par des supports adaptés, les explique aux salariés.

Elle apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation, elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, de son identité et de son changement culturel

Le communicant interne a pour mission de traduire la stratégie en communication, de la mettre en mot et en musique, d'aider à la formalisation des valeurs et de veiller à la pertinence des chartes ou codes élaborés en interne.

- **Accompagner et conseiller le management**

L'information et la communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quel que soit son métier ou secteur d'activité. Aucune activité professionnelle peut se dérouler sans les compétences suivantes : capacité à rechercher et à traiter l'information, capacité à travailler en équipe et à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, à comprendre afin de prendre des initiatives appropriées, capacité à expliquer, à convaincre et à fédérer une équipe. Ces capacités sont les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui joue un rôle déterminant dans l'accomplissement du processus productif et dans l'amélioration des rapports humains.

Elle favorise les échanges de connaissances, d'expériences pour faire partager, développer et accélérer les progrès.

- **Relier et unifier**

Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information, simuler la remontée de l'information.

Chaque entreprise s'invente un langage, un code déontologique et vestimentaire, chacune construit et entretient ses rites et ses symboles, tous ces éléments sont constitutifs d'un processus d'identification par lequel l'individu se retrouve dans l'entreprise et y ajuste son comportement.

La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et

de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.

4- Les fonctions de la communication interne

La communication interne se voit attribuer de nombreuses fonctions des élémentaires (transmettre des informations) aux plus élaborées (impliquer et motiver le personnel).

4-1 La fonction logistique : la circulation de l'information

Toute entreprise, quelle que soit taille et son activité, ne peut fonctionner sans échanges d'informations, pour assurer l'efficacité de ces échanges, il semble indispensable de prévoir un minimum d'organisation. L'organigramme met en évidence le système d'organisation formel. Le réseau d'informations qui lui est associé doit permettre le bon fonctionnement de l'entreprise.

4-2 La fonction managériale : l'animation de la hiérarchie

Les cadres constituent un élément essentiel dans le système d'information. Ils sont les relais de l'information descendante ou ascendante. Sa bonne circulation dépend beaucoup de leurs compétences et de leurs implications.

4-3 La fonction économique

Il faut veiller à fédérer le personnel, afin de pouvoir compter sur une équipe soudée et solidaire partageant les mêmes valeurs et un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise. Il faut aussi le motiver, afin de déposer d'une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante. Il faut enfin veiller à la cohérence entre le comportement du personnel à l'interne, mais aussi à l'externe dans ses relations avec la clientèle.

4-4 La fonction sociale : entreprise-personnel

Le personnel manifeste, directement ou indirectement par l'intermédiaire de ses représentants, des opinions et des attentes sur les conditions du travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation du travail, les rémunérations, l'évolution de carrière, les avantages sociaux...il faut être à son écoute et répondre à ses préoccupations par une information sociale, souvent laissée à l'initiative des représentants du personnel. Il s'agit d'intégrer le personnel, de développer et de préserver un bon climat social, de répondre à ses attentes en matière d'informations et d'expressions.²⁰

²⁰ LILIANE DEMONT-LUG, ALAIN KEMPF, MARTINE RAPIDEL, CHARLES SCIBETTA, « communication des entreprises stratégies et pratiques », 2

5- Les outils de la communication interne

5-1 L'écrit : pivot de la communication interne

L'écrit est le premier vecteur de communication interne, il permet de transformer des obligations de communication (diffusion d'informations, transmission d'ordres, publication des résultats) en occasions de contact.

▪ Documents de travail

- **La note de service** : la note donne des directives ou des explications, elle est présentée avec des mots simples et fermes, indiquant clairement la direction à suivre.
- **Le rapport écrit** : le rapport fait le point sur un sujet, résume une réunion....il est soit une aide à la décision, soit un compte rendu d'une décision déjà prise. Il présente la démarche qui a abouti à cette décision, la responsabilité à engager ou déjà engagée.
- **Les feuilles de liaison** : des supports souples, ils diffusent une information rapide et brève, sous le prisme de l'actualité (conjoncture, décisions récentes, affaires en cours.....).
- **La fiche signalétique** : présentée comme document passe partout qui résume un ensemble d'informations majeurs sur un thème particulier.

▪ Instruments de dialogue

- **Le tableau d'affichage** : c'est un support obligatoire peu coûteux, facile à mettre en œuvre et à gérer. Il comporte deux types d'informations ²¹ :
 - ✓ **L'information obligatoire** : adresse et numéro de téléphone du médecin de travail, période de prise de congé, des textes du code pénal contre toute sorte d'harcèlement.....Etc.
 - ✓ **L'information facultative** : des informations professionnelles, structurelles (création de poste), économique (résultats annuels, articles de presses), sociales (conditions de travail, avantages sociaux).... Etc.
- **La boîte à idées** : le principe est simple : le personnel dépose par écrit, anonymement ou non ses suggestions, qui traitent de l'entreprise sous différents angles. Elle améliore le processus de production par les différentes propositions intéressantes et favorise un bon climat interne en permettant aux salariés de s'exprimer.

²¹ Adary, Libaert, Mas, Westphalen, « Communicator », 7^e édition, Dunod, page 156

- **Les sondages et questions ouvertes** : le but étant de connaître l'opinion du personnel, en le questionnant (principe du sondage), ou en écoutant ses interrogations (principe des questions ouvertes), le premier principe consiste à aller vers les salariés, et le second, à les laisser venir à soi. Le but étant d'amorcer le dialogue (favoriser la liberté d'expression).
- **La presse d'entreprise**
 - **Le journal interne** : Média riche et souple. Il a pour vocation de parler de l'entreprise, de ses activités, ses résultats, mais aussi des conflits, des incidents, des tabous (politique salariale, concurrence), des rumeurs, des crises et difficultés conjoncturelles que traverse l'entreprise.
 - **La revue de presse** : c'est un instrument de presse efficace, la revue est soit photocopiée, soit scannée et envoyée par mail, elle permet d'informer simultanément tout un réseau de personnes, et leur offre la possibilité de conserver les éléments transmis.
 - **Le flash d'information** : c'est une variété particulière de journal d'entreprise, un support souple, léger, il véhicule des messages urgents et importants, traitant généralement d'un seul sujet.
 - **Le livre d'entreprise** : le livre est une façon d'inscrire l'entreprise dans l'histoire, de raconter sa marque à un moment de son histoire.

5-2 L'oral : Support de communication interne

▪ **Un outil : le téléphone**

Le téléphone est un acteur omniprésent dans une entreprise, cette dernière consacre une ligne ouverte au personnel en ajoutant des numéros intérieurs pour répondre à leurs questions et idées, ainsi cette ligne donne la parole aux salariés, de manière informelle, et hors hiérarchie ; elle assure en outre la remontée des informations (processus de feedback).

▪ **Une Instance : la réunion**

Une réunion permet de traiter en groupe un ou plusieurs problèmes. L'intérêt est de profiter de la dynamique d'un groupe et de sa créativité. Un compte rendu sera ensuite rédigé et distribué aux participants par mail.

- **Une occasion : les rencontres**

Visites d'atelier, de chantier, d'usine, journées portes ouvertes... ces rencontres procèdent d'une volonté : provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise. Organiser des rencontres entre services, filiales, branches d'une même entreprise favorise le dialogue.

-3 Les nouveaux médias

- **L'audiovisuel** : films, diaporama, vidéos d'entreprise... ils permettent une bonne transmission de l'information, une compréhension et mémorisation aisées.
- **La visioconférence** : une technologie qui permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées avec son et image. Afin de limiter les déplacements, et diminuer les frais généraux des sociétés.

5-4 L'intranet, un nouvel espace de communication interne

L'intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'internet. Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, images et sons, entre les différents membres d'un groupe. Il informe sur l'actualité de l'entreprise, sur les ressources humaines, sur les procédures administratives,

- **Le réseau social de l'entreprise**

Il désigne un site dont la vocation est la mise en relation des utilisateurs. Il permet aux collaborateurs de se constituer en communautés d'intérêt sur des sujets professionnels et extra-professionnels, c'est l'équivalent d'un Facebook ou d'un LinkedIn interne

À travers le réseau social de l'entreprise, cette dernière ambitionne à développer l'intelligence collective, et d'accroître les compétences et les connaissances des collaborateurs, leurs permettre de se former quasi-instantanément.

Section 3: La communication externe

La communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante, elle est pensée simultanément que la communication externe.

1- Définition

La communication externe d'une entreprise comprend « l'ensemble de toutes les informations, messages et autres signaux de toute nature que l'entreprise émet volontairement ou non, en direction de tous les publics »²².

Elle vise l'atteinte de plusieurs objectifs dont :

- Faire connaître un nouveau produit ou service ;
- Chercher à fidéliser la clientèle de l'entreprise ;
- Influencer le comportement du consommateur ;
- Promouvoir une idée ou une cause sociale.

Quel que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour son image et sa notoriété. C'est ainsi que les partenaires, les clients et les prospects forgent leurs opinions et attitudes vis-à-vis de l'entreprise.

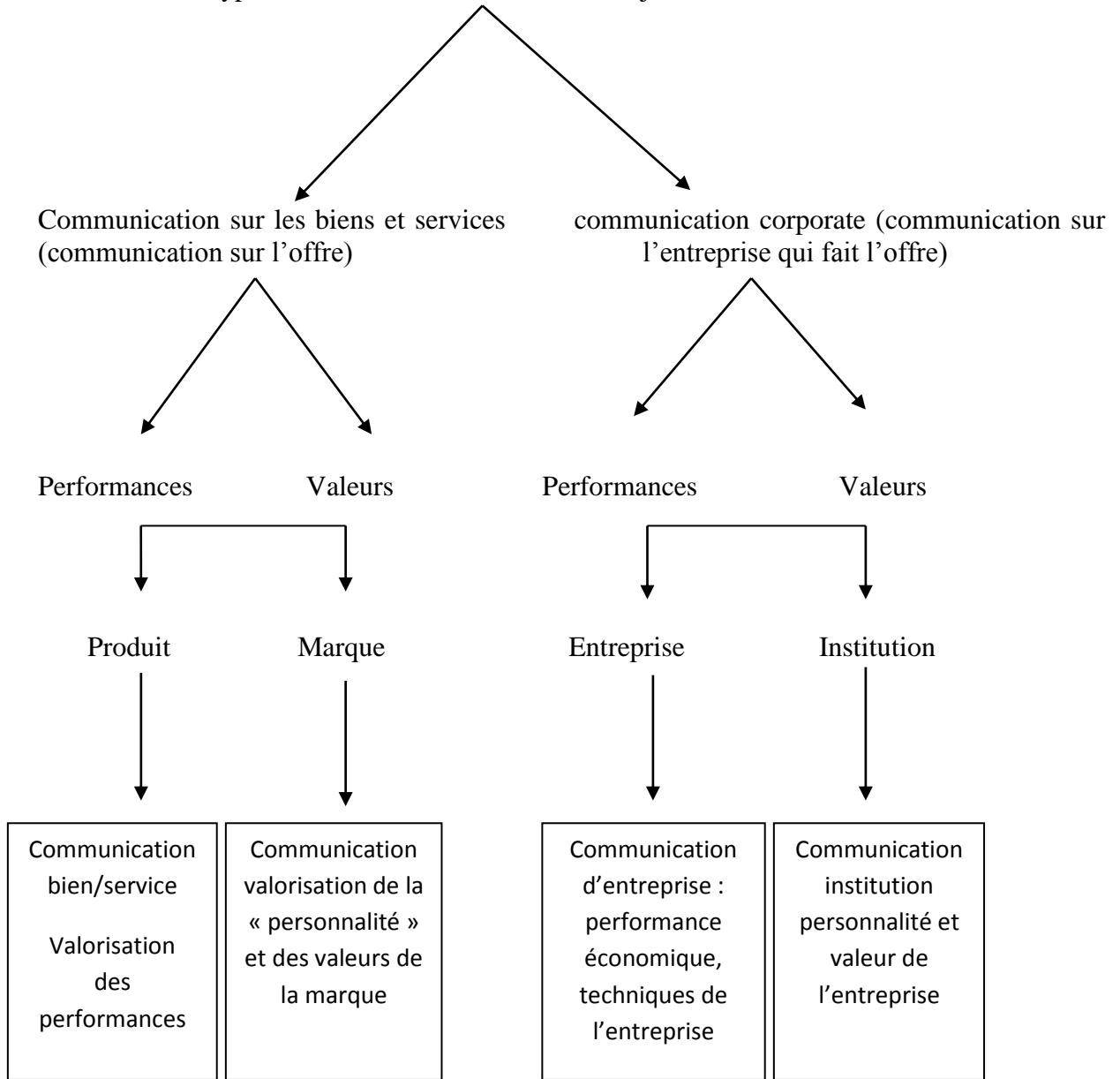
2- Les différentes formes de la communication externe

Nous pouvons à travers ce schéma ci-dessous présenter les différentes formes de communication en montrant leurs finalités²³.

²² J. Lendrevie, J.Lévy D.Lindon, Mercator, 7^e édition, Dalloz, 2003, p.485.

²³ J.Lendevie, J.Lévy et D.Lindon, Op cite, P.497.

Schéma n°2 : Types de communication selon leur objet et leur discours



Source : J. Lendevie, J.Lévy et D.Lindon

2-1 La communication commerciale

2-1-1 Définition

La communication commerciale est « l'ensemble des messages émis par une organisation vers une cible (consommateurs, prescripteurs d'achat, revendeurs, ...) et dont la finalité est de créer ou maintenir une relation avec elle et influencer son comportement d'achat »²⁴.

Elle a comme rôle principal d'inciter le consommateur à acquérir un produit et comme rôle secondaire de créer une image de marque, de développer les relations durables et stables avec les partenaires de l'entreprise.

2-1-2 Objectifs de la communication commerciale

Il est important que les objectifs soient formulés avec une grande précision, l'objectif final est toujours l'achat ou l'adhésion à une idée à long terme.

Les trois principales catégories d'objectifs de communication correspondent à la hiérarchie des effets définis par le modèle **AIDA**²⁵

Chaque lettre dans **AIDA** a une signification :

A= Attention : attirer l'attention de prospect sur le message ;

I= Intérêts : susciter l'intérêt de la cible ;

D= Désir : créer et entretenir le désir ;

A= Achat : convaincre d'acheter.

Cependant il existe des objectifs intermédiaires qui sont :

- **Objectifs cognitifs (faire connaître)**

C'est la transmission d'un message afin de développer une certaine connaissance comme l'existence d'un nouveau produit, d'une nouvelle marque ou d'une nouvelle promotion ou offre intéressante. Les objectifs cognitifs sont utilisés dans les stratégies de communication afin de développer la notoriété des produits.

- **Objectifs affectifs (faire aimer)**

Les principaux objectifs affectifs sont l'amélioration de l'image de l'entreprise, du produit et du service, ou de la marque dans le but de faire aimer par les cibles.

C'est un domaine des attitudes, des motivations profondes afin de créer des désirs, des intérêts chez le grand public.

²⁴ <http://sauser.e-monsite.com/pages/content/cours/chapitre-15-la-communication-commerciale.html>

²⁵ Ubrike ,Mayrhofer, "marketing", 2^e édition, economica, Paris, 2007, p .92.

▪ Objectifs conatifs (faire agir)

Ce sont des objectifs comportementaux, qui visent à agir sur les comportements et les modifier pour obtenir une augmentation des ventes soit par le gain de nouveaux consommateurs soit par l'augmentation des achats individuels des consommateurs habituels.

Les objectifs conatifs doivent respecter trois contraintes essentielles²⁶ :

- **L'intention** : quel est le but recherché en terme de communication et de la façon la
- Plus précise possible. Par exemple, « augmenter la notoriété de la marque chez les 15-30 ans » ou « provoquer des achats de crustacés au mois de juillet »
- **La proportion** : l'intention doit être exprimée en termes mesurables afin de
- Pouvoir se fixer un but précis et de pouvoir évaluer les résultats. Exemple : faire passer le taux de notoriété de 20% à 40% chez les 15-30 ans.
- **Le délai** : il est généralement annuel ou plus lointain, car la construction d'une
- Image est un travail de longue haleine.
- Exemple : faire passer le taux de notoriété spontanée de la marque à 40% chez les 15-30 ans d'ici 1 an.

2-1-3 Objets de la communication commerciale

La communication commerciale véhicule un message qui porte sur différents objets²⁷ :

- **L'organisation** : elle utilise une communication *corporate* ou institutionnelle. Le message est centré sur l'organisation et vise essentiellement à la faire connaître, à valoriser son image et à transmettre ses valeurs.
- **Les biens et services** : c'est la communication sur l'offre. Le message porte sur les performances d'un produit.
- **La marque** : le message porte sur la personnalité d'une marque (son positionnement).
- **Le personnel de l'entreprise** : le message met en évidence les compétences de son personnel ou les qualités relationnelles des commerciaux ou des personnels de contact de l'entreprise.

²⁶Marie Camille Debourg, Joël Clavelin & Olivier Perrier, pratique du marketing, 2^e édition, Berti, p.303.

²⁷<http://sauser.e-monsite.com/pages/content/cours/chapitre-15-la-communication-commerciale.html>

2-2 La communication corporate

2-2-1 Définition

« La communication corporate désigne la communication où l'entreprise parle d'elle-même, de son identité, de sa mission et de ses valeurs, et se présente comme personne morale, au-delà de ses produits et services »²⁸.

Elle a pour principale vocation d'affirmer la personnalité propre de l'entreprise, de lui assigner une identité distincte et cohérente, elle vise à favoriser et à établir des relations favorables avec les parties prenantes et les groupes desquels l'entreprise est dépendante, en gérant son image et sa réputation.

Les messages corporate doivent donner du sens à l'entreprise, ceci à travers :

- **Sa mission** : sa vocation, sa raison d'être, ce qu'elle fait, également sa
- Spécificité dans la réalité de ses activités, ce qui la différencie des autres organisations.
- **Sa vision** : son ambition finale, ce à quoi elle tend à moyen et long terme.
- **Ses valeurs** : elles sont de l'ordre de l'éthique de l'entreprise, ses principes fondamentaux, ce qui est au cœur de la réalisation de sa mission et l'accomplissement de sa vision, (responsabilité sociale, innovation, esprit d'équipes, savoir-faire).

Elle a la particularité de compléter les autres communications, en effet elle complète et prolonge les promesses commerciales, en y ajoutant un discours d'engagement de l'entreprise dans les questions et les préoccupations sociétales.

▪ Notion d'identité d'entreprise

L'identité désigne, d'une part, ce qui est fondamentalement propre à une personne ou à un groupe et, d'autre part, ce qui est partagé par plusieurs. C'est ce qui définit l'entreprise spécifiquement, la rend identifiable et reconnaissable, et permet de s'identifier à elle, lui assurant la distinction par rapport aux autres entreprises.

Birkigt et Stadler identifient trois aspects de l'identité d'entreprise²⁹ :

- Un aspect comportemental : ce que l'entreprise fait ;
- Un aspect communicationnel : ce que l'entreprise dit à travers ses communications ;
- Un aspect symbolique : comment l'entreprise se représente (nom, logo, identité visuelle...).

²⁸ Thierry, Libaert, Karine, Johannes, « la communication corporate », Dunod, p13

²⁹ Thierry, Libaert, Karine, Johannes, « la communication corporate », Dunod, p37

Une entreprise est définie par :

- Un physique : la réalité objective de l'entreprise (métiers, produits, taille, performances...);
- Une personnalité : le entreprise dénote certains traits, elle peut être féminine ou masculine, rigide ou souple, Sa personnalité est définie par son nom, son logo ou par la figure de son dirigeant ;
- Une relation : le rapport qu'entretient une entreprise avec ses publics (partenariat, pédagogie, solidarité, etc.) ;
- Une culture : la réalité interne de l'entreprise, le ressenti de ses membres ;
- Un reflet : l'idée que l'entreprise donne de sa clientèle, la façon dont elle la reflète ;
- Une mentalisation interne : la façon dont les clients se voient en choisissant l'entreprise.

2-2-2 Les fonctions de la communication corporate :

Les responsables de la communication corporate reçoivent des fonctions liées aux dimensions stratégiques de l'entreprise :

- Construire et de gérer l'image et la réputation de l'entreprise ;
- Conseiller le dirigeant de l'entreprise ;
- Développer une politique de communication en accord avec la stratégie globale.

Parallèlement, il lui est assigné d'autres fonctions qui sont les suivantes³⁰ :

- **Une fonction d'émission** : être une source d'information sur l'entreprise, communiquer les positions de l'entreprise aux parties prenantes, gérer sa citoyenneté.
- **Une fonction d'écoute** : être à l'écoute des parties prenantes, de l'opinion publique
- **Une fonction d'interface** : gérer les relations avec les parties externes, gérer les relations avec les employés...

2-2-3 Objectifs de la communication corporate

La communication corporate peut tabler sur plusieurs objectifs³¹ :

- Objectif de notoriété : faire connaître une organisation et ce qu'elle fait, son positionnement, faire percevoir son existence ;
- Objectif d'image ou de réputation : faire comprendre sa mission et ses valeurs,

³⁰ Thierry, Libaert, Karine, Johannes, « la communication corporate », Dunod, p.17.

³¹ Thierry, Libaert, Karine, Johannes, « la communication corporate », Dunod, p.57.

- Avoir un positionnement clair dans l'esprit des publics, obtenir leurs adhésion et leur confiance ;
- Objectif de changement de comportement ou d'attitudes : sensibiliser à des problématiques, obtenir des actions, des actions qui dépassent le cadre de l'entreprise et s'ancre dès les enjeux sociétaux.

3-2-2-4 Enjeux de la communication corporate « Au-delà de l'image »

Au-delà de l'image, la communication corporate contribue à³² :

- Redonner du sens à l'entreprise, dans un contexte de méfiance par rapport aux discours commerciaux, par rapports aux valeurs essentielles, l'entreprise par sa communication institutionnelle met en avant les talents qui la composent, justifie ses actions, fait preuve de son utilité sociétale, et comportement éthique.
- Assurer le rayonnement de l'entreprise par l'adhésion des publics, elle met en avant ses valeurs corporate vécues par son personnel, distinguées par ses clients et concurrents.
- Assurer la crédibilité de l'entreprise, par la cohérence de sa communication, en effet, la communication corporate donne le fil conducteur des multiples messages, elle constitue une ligne de conduite pour l'entreprise, soumise à l'évaluation constantes de ses parties prenantes, et contribue à gagner leurs confiance.

³² Thierry, Libaert, Karine, Johannes, « la communication corporate », Dunod, p.17.

Section 4 : Outils De La Communication Externe Et Facteurs De Choix D'un Outil**1- Les outils de la communication externe****1-1 les outils médias****1-1-1 la publicité**

« La publicité est toute forme de communication non personnalisée utilisant un support payant, mise en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel »³³.

La publicité permet de toucher une audience dispersée géographiquement, elle se caractérise donc par sa grande diversité, mais on peut noter également les caractéristiques suivantes :³⁴

- **La puissance d'action** : la publicité permet à une entreprise de répéter son message à de nombreuses reprises.
- **La richesse d'expression exceptionnelle** : en fonction des médias utilisés, la publicité peut mobiliser l'image et le son, voire la 3d au cinéma.
- **Le contrôle** : la marque choisit quels aspects de la marque et du produit mettre en avant.

Les objectifs publicitaires :

D'une façon générale, une action publicitaire a pour objet d'informer, de persuader, de rappeler ou de rassurer :

- **La publicité informative** : elle sert à construire la notoriété et la compréhension des nouveaux produits ou des nouvelles caractéristiques des produits existants.
- **La publicité persuasive** : elle vise à faire aimer la marque, à convaincre de sa supériorité, à créer de la préférence, elle peut prendre la forme d'une publicité comparative indiquant sous certaines conditions, les points de supériorité sur la concurrence.
- **La publicité de rappel** : elle cherche à stimuler l'achat répété des produits et services, afin de rappeler la marque à la mémoire des consommateurs.
- **La publicité d'après-vente** : elle vise à rassurer les récents acheteurs sur la pertinence de leur choix.

³³ Kotler et Dubois, op cit, p 606

³⁴ Kotler, Keller, Manceau, « Marketing Management », 15^eédition, Pearson, p.643.

▪ Les supports publicitaires

- **La télévision** : elle est le média privilégié des produits car elle permet de toucher des audiences très larges, assure une bonne attention, mais elle présente des inconvénients : les coûts élevés, la faible sélectivité, les longs délais d'achat d'espace, ainsi que le développement du zapping.
- **La radio** : C'est un média d'actualité, il recueille beaucoup d'arguments en sa faveur³⁵ :
 - ✓ **Elle est omniprésente** : elle permet de communiquer avec les consommateurs tout au long de la journée, qu'ils soient chez eux, au travail, en déplacements.
 - ✓ **Elle est rapide** : elle permet de toucher un maximum de personnes en un minimum de temps.
 - ✓ Elle est **agile** : les délais de création et de diffusion d'un spot sont très courts, le prospect réagit rapidement à l'actualité.
 - ✓ Elle est **abordable** : c'est un média qui ne demande pas un gros budget.
- **La presse** : il permet de diffuser un message clair. Il offre en outre à l'annonceur la possibilité de cibler ses publics, selon des critères géographiques, sociologiques, et/ou thématiques.

Deux types doivent être distingués :

- ✓ **La presse quotidienne** : elle couvre presque tout le pays, elle est utilisée pour annoncer les événements ponctuels (anniversaires, promotions spéciales), le coût relatif à ce type de presse est relativement élevé et la durée de vie est courte.
 - ✓ **La presse périodique** : dans ce type on peut distinguer entre les hebdomadaires et les magazines grands publics, et spécialisées (économie et finance, automobile), ce type de presse est adapté à une communication d'image.
- **L'affichage** : il permet de couvrir le territoire national avec une parfaite sélectivité géographique. Il touche le prospect dans un minimum de place, pour attirer l'attention. Il est souple et rapide à mettre en place et ne nécessite pas un budget élevé.

Il existe plusieurs sortes d'affichage : panneaux d'affichage, affichage transport, les mobiliers urbains, l'affichage mobile.

³⁵<http://corsicacom.over-blog.com/2017/02/la-force-de-la-publicite-a-la-radio.html>

- **Le cinéma** : c'est un vecteur de communication, de publicité et de prestige. Le prospect est parfaitement attentif, et donc réceptif, cela s'explique par des éléments techniques tel que le grand écran, la sonorisation et le confort...
- **Internet** : les nouvelles technologies ont incité les entreprises à évoluer d'une communication de masse à une communication plus ciblée, elles permettent de communiquer et de vendre directement. La publicité sur internet se fait en adoptant les outils suivants :

- ✓ **Les sites internet** : le site internet d'une entreprise doit incarner ou exprimer sa mission, son histoire, sa vision et ses produits, doit être intéressant pour stimuler les visites futures.

Un site internet est jugé en fonction de deux critères³⁶ :

- **Facile à utiliser** : cela dépend de la rapidité de téléchargement, de la clarté de la page d'accueil et de l'aisance de navigation.
- **Site attractif** : qui implique une organisation claire des pages, une quantité raisonnable d'information, une bonne lisibilité du texte, et un usage adéquat de la couleur et du son.

- ✓ **L'e-mailing** : l'e-mailing permet d'envoyer un message à de multiples destinataires pour un coût minime.

Pour améliorer l'efficacité de cet outil, il faut ³⁷ :

- Donner au client une raison de répondre : fournir des incitations à lire les e-mails et les publicités en lignes, à travers des jeux, et autres loteries ;
- Personnaliser le contenu des e-mails : pour cela il faut se référer à l'historique des achats du client ou permettre à chacun de choisir sur quel thème ou produit il recevra des messages ;
- Donner au message un titre engageant : pour éviter que le consommateur ne jette le message.

- ✓ **Les médias sociaux** :

- **Les communautés en ligne et les forums** : ils favorisent la communication entre les internautes et la marque, à travers des messages et chats sur des sujets liés aux produits.

³⁶ Kotler, Keller, Manceau, « Marketing Management », 15^eédition, Pearson, p.695.

³⁷Kotler, Keller, Manceau, « Marketing Management », 15^eédition, Pearson, p.697.

Ils permettent de connaître les perceptions des clients, et leur diffusent des informations. Ils renforcent ainsi l'engagement affectif envers la marque, et favorisent sa fidélité.

- **Les blogs** : ils se caractérisent par la production régulière d'un contenu, souvent sous forme d'articles. Pour une entreprise, il représente un support intéressant pour la publicité puisqu'il permet une segmentation très fine, elle procède en demandant aux blogueurs d'indiquer leurs relations avec les marques qu'elle véhicule, cette action s'avère bénéfique car de nombreux consommateurs font confiance aux témoignages et commentaires postés sur les blogs concernant les produits et services.
- **Les réseaux sociaux** : les plus grandes marques et sociétés ont compris qu'elles pouvaient tirer profit de leur présence sur les réseaux sociaux notamment en tissant des liens singuliers et réguliers avec leurs clients et partenaires, et en misant sur la viralité de la diffusion du message. Ils développent sa notoriété, sa visibilité, et permettent une prospection et une acquisition de nouveaux clients. Les plus utilisés par les entreprises sont : Facebook, Google+, LinkedIn, Twitter, Instagram, Youtube, Pinterest.

1-2 les Outils hors Médias

1-2-1 Les relations publiques

« Les relations publiques sont un ensemble de programmes mis en place par une entreprise ou par un organisme, afin d'établir ou d'améliorer son image ou celle de ses produits auprès des différents publics qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, conditionnent son développement »³⁸.

Les relations publiques peuvent communiquer sur l'entreprise dans son ensemble et sur ses marques, cependant elle présente une particularité, celle de s'adresser à des interlocuteurs très diversifiés : la communauté financière et les actionnaires, les employés, l'administration et les institutions publiques...

Elles présentent les missions suivantes :

- Aider au lancement des nouveaux produits, via des journalistes ;
- Accroître l'intérêt pour une catégorie de produit ;
- Influencer des cibles spécifiques ;

³⁸Kotler, Keller, Manceau, « Marketing Management », 15^e édition, Pearson, page 682

- Défendre des produits qui ont rencontré des problèmes ;
- Construire une image institutionnelle qui jaillira positivement sur les produits.

Les relations publiques englobent les activités suivantes³⁹ :

- faire passer des informations dans les médias sous un angle positif afin d'attirer l'attention sur une personne, un produit ou un service ;
- La publicité rédactionnelle rassemble à obtenir de l'espace rédactionnel dans les médias ;
- La communication institutionnelle rassemble toutes les actions internes et externes centrées sur l'institution ;
- Le lobbying défend les intérêts de l'institution auprès des pouvoirs public et des élus ;
- Les relations avec les investisseurs désignent les relations avec les actionnaires et les autres partenaires financiers ;
- Le développement regroupe toutes les relations avec les donateurs ou les membres des associations à but non lucratif pour obtenir ou proposer un soutien financier.

▪ **Les moyens utilisés pour élaborer une opération de relation publique**

- Des nouvelles transmises aux journalistes par des communiqués ou des conférences de presse,
- Presse, liées à un événement crée pour attirer l'attention des médias.
- Les discours des dirigeants pour influencer l'image de l'entreprise et attirer l'attention
- Sur les produits.
- Des publications : les rapports annuels, plaquettes, brochures, journal d'entreprise, tant à usage interne qu'externe.
- Les relations individuelles étroites entretenues avec les leaders d'opinion, les décideurs.
- Les médias d'identité que le public reconnaît immédiatement (les cartes de visites, l'uniforme du personnel) jouent un rôle important.

³⁹ Gary Armstrong et Philip Kotler, Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Thierry Lardinois, « principe de marketing », 11^e édition, Pearson, page 389.

1-2-2 Les promotions de ventes

« Les promotions de vente est un ensemble de techniques destinées à stimuler les ventes, souvent à court terme, en augmentant le rythme ou le volume des achats des consommateurs ou des distributeurs »⁴⁰

Si la publicité donne une raison d'acheter, la promotion offre une incitation à l'achat dans l'instant, cet outil est très important, plusieurs facteurs explique cette importance : la sensibilité croissante au prix et la pression sur le pouvoir d'achat. On distingue :

- **Des promotions destinées aux consommateurs** : comme les offres de prix, les ventes à primes, les jeux et les concours, les techniques d'essai ainsi que les charity promotion.
- **Des promotions réseau** : comme les réductions de prix, les allocations ou les stimulations, les bonus produit et les cadeaux publicitaires.
- **Les promotions destinées aux vendeurs** : comme les primes de fin d'année, les concours et les voyages elles sont mises en place par les fabricants auprès de ses représentants afin de stimuler un effort de vente particulier.

▪ Les objectifs des promotions de vente

Une promotion destinée aux consommateurs peut s'efforcer de stimuler l'achat ou l'utilisation du produit, d'encourager l'achat de quantités plus importantes, de provoquer l'essai ;

Une promotion réseau (destinée aux détaillants) incite la distribution à référencer le produit, à stocker davantage, à promouvoir le produit sur le lieu de vente....

Une promotion destinée à la force de vente suscite l'enthousiasme pour un nouveau produit, facilite la prospection ou stimule un effort commercial en période difficile.

1-2-3 Le marketing direct

« Le marketing direct est une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou transaction »⁴¹.

Ses principales caractéristiques sont l'absence d'intermédiaire entre la marque et le client, une double fonction de communication et/ou de vente, et l'attente d'une réaction rapide du client, il utilise les outils suivants :

⁴⁰ Kotler, Keller, Manceau, « Marketing Management », 15^e édition, Pearson, page 671

⁴¹ Idem p.714

- **Le mailing** : il permet une grande sélectivité, une personnalisation et une flexibilité maximales, c'est un outil marketing qui s'adapte à tout type de produit : livre, abonnements aux magazines, il est aussi utilisé par les associations caritatives pour la collecte des fonds.
- **Le marketing par catalogue** : Avec le développement d'internet les entreprises éditent chaque année un catalogue qui stimule la vente en ligne et donne des informations aux clients avant qu'ils ne se rendent en magasin, cet outil permet de développer une communication push qui stimule les ventes auprès de clients qui ne sont pas forcément décidés en amont à acheter les produits.
- **Le marketing téléphonique**: il consiste à utiliser le téléphone et les centres d'appels pour attirer les prospects, vendre aux clients actuels, prendre les commandes, et répondre aux questions. Il aide à améliorer la satisfaction du client.
- **Le marketing direct par les grands médias** : on peut également recourir aux grands médias comme la presse, la radio, la télévision, ils accueillent des publicités qui sont couplés à un numéro d'appel gratuit permettant la prise de commande immédiate.
- **Le téléachat** : il repose sur des émissions télévisées au cours desquelles sont présentés un certains nombres de produits qui peuvent ensuite être commandés par téléphone.
- **La télévision interactive** : elle permet au téléspectateur de solliciter davantage d'informations sur le produit, passer une commande, ou prendre rendez-vous avec le vendeur.

1-2-4 La vente et la force de vente

La vente est un outil de communication particulièrement efficace à la fin du processus d'achat, pour construire la préférence, la conviction et l'achat. Avec trois spécificités:

- La personnalisation : le message peut être conçu pour s'adapter à chacun.
- Une orientation relationnelle : la vente permet l'établissement de toutes sortes de relations client, du simple contact commercial à une profonde amitié personnelle.
- Une orientation vers la réponse : l'acheteur est incité à réagir directement et à faire des choix.

L'activité de vente suppose un contact direct et réciproque entre plusieurs personnes, chaque partie peut observer de près les caractéristiques et les besoins de l'autre et s'adapter en conséquence.

Pour mener à bien l'activité de vente, une équipe de vendeurs, appelé force de vente, doit être définie et structurée, elle remplit une grande variété de fonctions qui vont de la

prospection et de la vente, à la collecte d'informations sur les besoins des clients et sur la concurrence.

1-2-5 Le Mécénat et le sponsoring

Le mécénat et le sponsoring sont deux techniques bien sœurs mais pas jumelle, il est essentiel de comprendre leurs différences mais aussi leurs complémentarités pour les associer intelligemment dans une stratégie de parrainage globale pour permettre à la marque et l'entreprise de gagner en visibilité

Le sponsoring est « un soutien apporté à une manifestation, à une personne, à un produit, ou à une organisation en vue d'en tirer un bénéfice direct »⁴²

Le mécénat est « un soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général »⁴³

Le sponsoring est généralement assimilé à une technique publicitaire, il a pour mission d'accroître à court ou moyen terme la notoriété d'une marque ou d'un produit, il répond donc à une stratégie de valorisation commerciale, tant dis que le mécénat cherche à renforcer à terme l'insertion de l'entreprise dans un environnement, il répond donc à une stratégie institutionnelle de valorisation sociale qui a pour objectif de forger une image d'entreprise et d'enrichir son identité.

La différence entre les deux techniques réside donc dans l'intention de l'entreprise, et leurs complémentarité suppose que l'un concerne un secteur d'activité de l'entreprise en l'occurrence sa marque ou ses produit (sponsoring) et l'autre couvre les activités de l'entreprise dans son ensemble (mécénat), de plus qu'ils interviennent dans les mêmes domaines : art, culture, éducation, sports, écologie, économie, santé, activités sociales, recherches, etc.

- **Objectifs du sponsoring et du mécénat**

- **Les objectifs de marque (sponsoring)**

- ✓ **Construire une image de marque** : le sponsoring est une technique de positionnement de la marque, l'entrepris en attend une progression de la notoriété de ses produits et des associations valorisantes en terme d'image.

⁴² Adary, Libaert, Mas, Westphalen, « COMMUNICATOR », 7^eédition, Dunod, p.457.

⁴³ Adary, Libaert, Mas, Westphalen, « COMMUNICATOR », 7^eédition, Dunod, p.457.

- ✓ **Valoriser le produit** : en participant à un événement, l'entreprise cherche à établir la performance de ses produits, et à asseoir ses compétences dans ses domaines d'activités. C'est un sponsoring de la preuve, il est considéré comme un banc d'essai ou un faire-valoir.
- ✓ **Animer le réseau de vente** : C'est un excellent moyen pour motiver la force de vente, pour une entreprise de grande consommation, une opération de sponsoring peut être le support d'un programme de promotions des ventes avec des promotions-prix, des jeux, et animations en magasin, dans le but de créer un lien affectif et direct avec sa clientèle, l'inciter à acheter en faisant vivre sur le lieu de vente le thème de l'action de sponsoring.
- **Les objectifs d'entreprise (Mécénat)**
 - ✓ **Accroître sa notoriété** : le mécénat permet à une firme d'attirer l'attention du grand public, il fournit des occasions de contacts privilégiés avec les acteurs économiques : clients, fournisseurs, partenaires financiers, VIP, hommes politiques, élus locaux, journalistes, la firme les honore en tenant le bon rôle : elle ne vend rien, mais se présente comme instigatrice de culture ou de plaisir. Tout cela permet à l'entreprise d'enrichir ses relations habituelles par des relations extra-commerciales « sympathiques » et de montrer à ses publics qu'elle leur porte un intérêt particulier.
 - ✓ **Enrichir son image institutionnelle** : une action mécène est riche en retombées d'image, elle témoigne du dynamisme, des centres d'intérêts de l'entreprise, de sa préoccupation du monde dans lequel elle vit.
 - ✓ **Fédérer son personnel** : en plus des consommateurs et des leaders d'opinion, le mécénat mobilise aussi son personnel, en effet une action de mécénat est portée par les salariés de l'entreprise, cette dernière doit donc expliquer les raisons de l'opération, insister sur les valeurs positives associées à l'entreprise. L'action échouera si les salariés ont le sentiment que l'opération a été organisée en leur présence sans qu'ils en comprennent la logique.
L'entreprise peut également mener des actions de mécénat destinées aux salariés comme le congé solidaire, lorsqu'un salarié décide de prendre ses congés pour une mission humanitaire, l'entreprise s'engage à soutenir son projet et lui apporte son soutien, elle peut à titre d'exemple financer son billet de train ou ses frais de séjour.

1-2-6 La communication événementielle

Elle désigne « la création ou l'utilisation d'un événement par une entreprise pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs »⁴⁴. L'impact recherché à travers cet événement peut être émotionnel, cognitif, intellectuel, affectif, auprès d'une cible définie. L'événement peut être sportif, culturel, professionnel

- Les objectifs d'une communication événementielle⁴⁵

- ✓ Créer des expériences et stimuler des émotions ;
- ✓ Associer la marque à un marché cible ou à un style de vie particulier ;
- ✓ Exprimer l'engagement de l'entreprise dans les causes d'intérêt général ;
- ✓ Renforcer l'image d'une entreprise ;
- ✓ Augmenter la notoriété de l'entreprise ou du produit ;
- ✓ Divertir les clients importants, et récompenser les employés ;
- ✓ Offrir des opportunités d'opérations promotionnelles ;

1-3 Outils spécifique à la communication corporate

La communication corporate utilise tous les autres outils, et techniques de relations publiques, marketing direct, sponsoring mécénat, ceci dit, elle s'incarne également dans des techniques propres à elle.

1-3-1 Le Nom

C'est le fondement de l'identité de l'entreprise, il représente le premier acte de sa présentation sociale auprès des autres organismes. En choisissant un nom, l'entreprise exprime son identité, il peut également porter une trace de ses origines, de son projet de base, ou de son créateur.

1-3-2 Le récit

Il constitue le fondement de toute entreprise, il construit et affirme son identité, il doit être cohérent, parler à tous les publics, internes et externes, à travers un concept fort et unique qui permet de souder les employés, et d'affirmer le respect des valeurs universelles.

1-3-3 La communication symbolique

La communication symbolique apporte un surcroît d'esthétique, d'artistique, de stylistique dans les interactions entre les entreprises et leurs publics.

⁴⁴ Thiery, Libaert, Karine, Johannes, « la communication corporate », Dunod, page 104.

⁴⁵ Kotler, Keller, Manceau, « Marketing Management », 15^e édition, Pearson, page 680.

1-3-4 L'identité visuelle

Elle est composée de l'ensemble des expressions visuelles qui permettent l'identification et la reconnaissance d'une entreprise, elle remplit une fonction de visibilité, de notoriété et de construction et gestion d'image, d'identification et de différenciation.

Elle se décline à travers deux principales composantes :

- **Le logo** : c'est une expression symbolique par une représentation graphique, il véhicule du sens, des valeurs, un mythe, il est constitué d'une partie matérielle, « le signifiant », l'aspect physique du signe, sa forme, sa couleur et d'une partie conceptuelle, « le signifié », ce à quoi le signe renvoie.
- **Le design d'environnement** : il renvoie à l'aménagement, et à la signalisation dans les espaces de travail, les lieux de vente, les locaux d'entreprise.

Il comporte deux aspects : une dimension fonctionnelle, qui sous-entend une organisation optimale des interactions entre les membres du personnel, et avec les clients, un respect d'hygiène et de sécurité. Et une dimension communicationnelle qui sous-entend une manifestation visuelle de la culture de l'entreprise (des bureaux openspace, et des portes closes ne traduisent pas la même culture), de la conception relation client.

1-3-5 L'identité sonore

Adoptée par les entreprises qui utilisent un jingle, une signature sonore, une voix spécifique dans les annonces, des musiques d'attentes. Cette signature sonore a pour but d'imprimer l'entreprise dans les esprits et l'imaginaire de ses publics, qu'elle fasse partie de leur vie quotidienne.

2- Les facteurs influençant le choix d'un outil de communication

Le choix d'un outil de communication dépend de plusieurs facteurs⁴⁶ :

2-1 Le type de clientèle

On observe des différences entre les produits destinés aux particuliers ou aux entreprises. En B2C, les responsables marketing dépensent souvent davantage en publicité et en promotion ; dans les activités B2B, la force de vente pèse davantage. En général, cette dernière est d'autant plus sollicitée quand les produits sont complexes, coûteux et risqués, et les clients peu nombreux.

⁴⁶Kotler, Keller, Manceau, "Marketing Management", 15^e édition, Pearson, Page 645

Cependant, même lorsque l'on s'adresse à des entreprises, la publicité est susceptible de remplir un grand nombre de fonctions : faire connaître l'entreprise et le produit, expliquer ces caractéristiques, faire rappeler à la clientèle les différentes façons de son utilisation, faciliter le travail de prospection si la publicité contient des brochures et une adresse web à consulter.

Un grand nombre de travaux ont souligné l'importance de la publicité en univers business-business et sa complémentarité avec la force de vente. Elle améliore la réputation de l'entreprise et augmente ainsi les chances de faire accepter le produit.⁴⁷

De même la force de vente d'une entreprise de grande consommation peut jouer un rôle essentiel, certaines sociétés considèrent encore que c'est le représentant qui place le produit en rayon, mais c'est la publicité qui l'en fait sortir, pourtant une force de vente efficace peut y contribuer.

2-2 L'étape dans le cycle de vie

Les outils varient au fur et à mesure du cycle de vie du produit :

- **En phase de lancement** : la publicité et les relations publiques sont essentielles pour construire la notoriété du produit, la promotion des ventes sert surtout à favoriser l'essai, tandis que la force de vente permet d'assurer le référencement en magasin.
- **En phase de croissance** : le bouche à oreille se développe et se substitue progressivement aux efforts de l'entreprise, communiquer en ligne joue alors un rôle important.
- **En phase de maturité** : cette phase est caractérisée par une intense activité promotionnelle, destinée à contrer la concurrence et à stimuler l'utilisation du produit.
- **En phase de déclin** : les opérations promotionnelles restent intensives mais les autres actions de communication diminuent. Le vendeur n'attache plus d'importance au produit.

2-3 La réponse souhaitée chez l'acheteur

Le rapport coût/ efficacité des outils de communication varie selon les étapes du processus d'achat, la figure suivante montre que la publicité est la plus efficace pour développer la notoriété. La force de vente fait jeu égal avec elle pour assurer la compréhension, mais vient en tête au stade de la conviction. Quant à la conclusion d'achat, elle est prioritairement influencée par la force de vente et la promotion. Le rachat passe par les

⁴⁷ Demetrios Vakratsas, Tim Ambler, "How Advertising Works, What do We Really Know?", Journal of Marketing, Vol.63, n°1, Janvier 1999, p.26-43.

mêmes leviers, ainsi que par la publicité de rappel. La communication en ligne peut affecter toutes ces étapes.

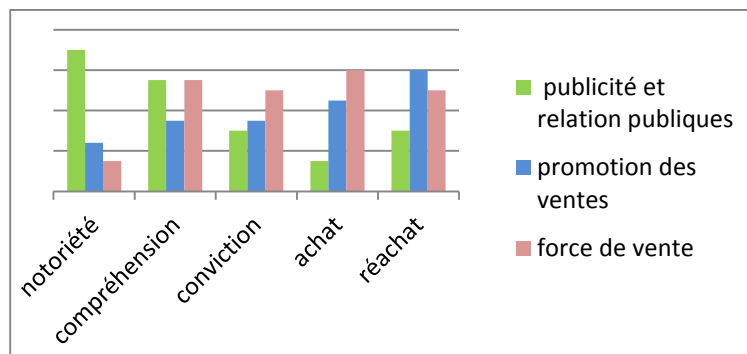


Figure 01 : efficacité des outils de communication à différentes étapes du processus d'achat.

Source : « Marketing Management »

3- Autres communications externes

3-1 La communication financière

Une bonne image financière, la confiance des publics en la fiabilité et la solidité de l'entreprise, sont un fondement majeur de sa réputation.

La communication financière comprend « l'ensemble des techniques, publicitaires, informatives et/ou relationnelles, mises en œuvre par une entreprise pour promouvoir son image financière auprès de la communauté financière (investisseurs institutionnels, intermédiaires financiers, analystes, journalistes) et du grand public (petits porteurs) »⁴⁸.

La communication financière sert à bâtir une image financière forte, qui dépend de la perception qu'ont les différents opérateurs de l'entreprise, c'est-à-dire leur appréciation quant à sa capacité bénéficiaire à court et moyens termes, ses capacités à évoluer, ses forces et faiblesses par rapport à la concurrence. Elle devra être vraie (correspond à la réalité de l'entreprise), positive (témoigne de sa bonne santé générale), et harmonieuse (qui conforte l'image de la firme).

▪ Les principaux outils de la communication financière

- **Publication de documents** : rapports annuel, communiqués de résultats financiers annuels, semestriels, trimestriels, avis financiers.
- **Publicité financière** : dans le cadre d'événements financiers ayant un intérêt pour le grand public, elle est véhiculée par la presse, la radio, et la télévision.

⁴⁸ Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, « la communication externe des entreprises », 4^e édition, Dunod, Page 53.

- **Relation presse** : les médias sont une source d'influence, importante auprès des publics.
- **Internet** : pour archiver les résultats financiers, le site Internet de l'entreprise est également une source d'information pour les actionnaires et les investisseurs.
- **Événementiel** : des assemblées générales annuelles des actionnaires, des roadshows (Rencontres entre les dirigeants, les actionnaires, et les investisseurs actuels et potentiels), des reverse roadshows (les analystes se déplacent pour rencontrer les dirigeants).
- **Relations publiques** : investor days, participation à des salons, visite d'entreprise.
- **Dispositifs de fidélisation** : clubs des actionnaires, lettres aux actionnaires pour les Informer régulièrement.
- **Dispositifs interactifs** : Numéros verts, kiosques d'informations, information par SMS.
- **Réunion et rencontres régulières** : comités consultatifs (un nombre d'actionnaires qui conseille la direction de l'entreprise), réunions d'information, réunions individuelles.

3-2 La communication de crise

« Une crise est un changement soudain et brutal entre deux états, qui provoque une rupture d'équilibre, un phénomène qui vient perturber le fonctionnement de l'entreprise »⁴⁹.

Quand la crise devient publique, les médias s'en emparent, et lui donne une autre ampleur, ce qui contraint l'entreprise à réagir, elle se doit de prendre en main sa communication.

Dans ce contexte, la réputation de l'entreprise constitue un enjeu essentiel, à la fois comme un actif immatériel à protéger et comme un atout majeur à la gestion de la crise.

Les médias peuvent jouer un double rôle : les journalistes remplissent leurs fonctions de mise en avant de la crise, mais le terrain médiatique sera également celui sur le quel l'entreprise se fera présente et tentera de gérer la crise, préserver son image et rassurer les parties prenantes.

⁴⁹ Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, « la communication externe des entreprises », 4^e édition, Dunod, Page 56.

Chaque étape de la crise appelle des mesures adaptées de protection et de gestion de sa réputation de la part de l'entreprise :

- **Avant la crise** : l'entreprise fait de la veille pour identifier les risques potentiels qui pourraient avoir un impact sur son fonctionnement, elle prépare également les équipes internes, forme une cellule de crise active, et met en place les plans d'action et les messages (argumentaire).
- **Pendant la crise** : l'entreprise doit présenter des réponses à la crise, elle peut prendre les postures suivantes⁵⁰ :
 - **Le refus** : l'entreprise choisit le silence, ne fait pas de commentaires ou nie le problème.
 - **La reconnaissance** : l'entreprise choisit de reconnaître son erreur, de changer son fonctionnement, et d'assumer les conséquences.
 - **L'offensive** : l'entreprise met en place un système de défense en tentant de modifier ou d'orienter l'opinion (par des campagnes publicitaires, du lobbying), de déplacer le débat (par une communication sur un autre thème), de contre attaquer (en cherchant à décrédibiliser l'origine des attaques), ou encore de détourner l'attention.
- **Après la crise** : il faut que l'entreprise apprenne de son expérience, elle peut évaluer la stratégie de communication, évaluer l'opinion, évaluer son image post-crise et étudier éventuellement l'opportunité d'une campagne de restauration de la réputation.

⁵⁰50 Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, « la communication externe des entreprises », 4^e édition, Dunod, Page 56

Conclusion

En guise de conclusion à ce chapitre, nous pouvons dire que la communication d'entreprise est une discipline importante pour assurer son développement et sa pérennité, néanmoins le plan qui la véhicule doit être établie avec grand soin pour atteindre les objectifs espérés.

La communication d'entreprise est une discipline en évolution constante, elle a envahi tout les domaines : la communication interne, la communication commerciale, la communication corporate, la communication financière, la communication de crise, elles s'inscrivent toutes dans l'optique de la construction d'une image forte, une bonne réputation et d'une intense notoriété, cependant il est important de souligner que toutes ces communications doivent être pensées dans une même phase, pour justement qu'il y ait cohérence entre les messages.

Il semble enfin, indispensable de dire que la communication d'entreprise se fait à travers un ensemble d'outils décortiqués en Médias et Hors-médias, qui sont le fil conducteur des messages que l'entreprise souhaite transmettre à ses publics dans le but d'interagir avec eux.

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), en anglais Corporate Social Responsibility (CSR), est de nature stratégique une fonction comme les ressources humaines, la production ou encore le marketing. Cette fonction aide l'entreprise à s'adapter à son contexte économique, social ou environnemental tout en créant de la valeur pour elle et pour la société.

C'est un concept qui fait aujourd'hui partie intégrante du discours de l'entreprise. Le rôle de cette dernière par rapport aux enjeux environnementaux, sociaux, et éthiques étant de plus en plus mis en avant, la responsabilité de celle-ci est au centre de ses préoccupations.

L'entreprise s'engage dans des initiatives de responsabilité sociale, car ceci est dans son intérêt, elle est simplement un moyen pour une fin donnée, la recherche d'une meilleure image.

La question est ainsi de mettre en valeur des actions qualifiées d'effort social mais cela ne garantit pas à l'entreprise une réussite, force est de constater qu'il est nécessaire d'y adjoindre une politique de communication qui va permettre d'une part d'informer les parties prenantes de l'entreprise, et d'autre part de construire sa légitimité sociale.

Ce chapitre vise à traiter la responsabilité sociale, sur le plan théorique ainsi que sur le plan pratique. A traiter également la communication dans le domaine de la RSE et l'importance qu'elle revêt.

Section 01 : Genèse et développement de la responsabilité sociale des entreprises

Il serait judicieux de relater l'historique de la responsabilité sociale afin de mieux comprendre le concept.

1- Une brève généalogie de la RSE

Malgré le fait que les termes dont on se servait jadis pour désigner la responsabilité sociale étaient différents de ceux d'aujourd'hui, il est possible de suivre les formes de manifestation de la responsabilité sociale à travers les siècles, à partir du temps de l'Athènes classique (500 ans av. J.-C.). Ainsi en Grèce antique, la notion d'héroïsme comprenait certains éléments de la responsabilité sociale.

La croyance voulait que ceux qui étaient en position avantageuse, en termes d'argent ou de puissance, doivent se comporter d'une manière socialement responsable. Aujourd'hui le terme grec hêrês (héros) a beaucoup de significations différentes. Bien qu'en Grèce antique ce mot se référait seulement aux guerriers, plus tard, ce titre fut attribué également aux individus qui ont œuvré pour la communauté locale. Il n'y avait aucune règle exacte à suivre afin d'atteindre le statut héroïque.

Toutefois, la communauté a su reconnaître l'importance de tels actes, ainsi que l'idée de la responsabilité sociale. Il n'y a pas de doute que l'idée qui se cachait jadis derrière la responsabilité sociale existerait encore pour des milliers d'années. Cette idée mène sans aucun doute vers une société meilleure.

En Angleterre, en Allemagne ou en France du XIXe siècle, certains industriels s'étaient déjà singularisés par leurs préoccupations sociales : logements, assurances sociales, bienfaisance envers les ouvriers et leurs familles. De même, certaines congrégations religieuses ou certains penseurs socialistes avaient imaginé des usines alternatives où la dimension communautaire et la relation au territoire avaient déjà leur place.

Avec le XXe siècle et la généralisation des lois et de la protection sociale, cet esprit caritatif reflue pour laisser place à des constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles très larges. Après la Seconde Guerre Mondiale, l'apparition des firmes multinationales et leur rôle grandissant dans l'économie mondiale va reposer la question des relations entre l'entreprise et la société. Pourquoi parle-t-on aujourd'hui plus qu'hier de la RSE ? En grande partie parce que la prise de conscience par tous les acteurs de la société des

enjeux environnementaux et sociaux, aussi bien locaux que globaux, est récente. Cette prise de conscience a en effet été progressive et se développe à une allure de plus en plus rapide.

1-1 Les phases de développement

La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles. Elle concerne tous les acteurs de la société, que ceux-ci soient publics ou Privés, qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures. Cependant ce n'était pas le cas dans toutes les phases de développement de ce concept, surtout pas au tout début. Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définitions sur la RSE. Ces réflexions ont évolué à travers les quatre étapes principales ¹:

▪ La fin du 19^{ème} siècle et le début du 20^{ème} siècle

La responsabilité sociale s'est constituée en doctrine structurant les discours des hommes d'affaires américains entre la fin du 19^{ème} siècle et le début du 20^{ème}, durant la révolution industrielle. Elle s'inscrit dans une tradition de philanthropie corporative qui répond tout au temps à une inspiration religieuse protestante qu'à des enjeux pratiques (fixer une main-d'œuvre compétente). L'entreprise Pullman en fournit l'illustration, ses installations communautaires à l'usage des employés offrent une vitrine exemplaire du paternalisme industriel de cette époque. Le principe dominant de cette forme de responsabilité sociale est celui de la philanthropie posé comme devoir de l'homme d'affaire qui a réussi et dont la prospérité ne se trouve justifiée, d'après l'idée protestante du Stewardship, que si elle contribue aussi au bien-être de la communauté au sein de laquelle ses affaires ont pu prospérer, son mot d'ordre est giving back.

▪ Début du 20^{ème} siècle

Pendant le 20^{ème} siècle, on assiste à la conceptualisation de la relation entre l'entreprise et la communauté, désormais, la responsabilité est considéré non seulement comme une charge pesant sur la conscience et l'intérêt individuel, mais aussi sur les ressources de l'entreprise.

C'est entre les années 1900 et 1920, dans un contexte de réforme sociale où dominent les idées des progressistes, que s'élabore cette nouvelle approche des relations entre l'entreprise et la société aux Etats-Unis, qui va donner naissance à une première ébauche de responsabilité sociale. Durant cette période où les premières lois antitrust sont mises en

¹ Groupe de travail, Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), « les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance des entreprises ? », Paris, 2003, p.7.

place, l'idée qu'il est nécessaire pour les entreprises de maintenir de bonnes « relations publiques » s'impose auprès de grands dirigeants.

Pendant les années 1920, la doctrine de la responsabilité sociale se consolide avec la notion de trusteeship, qui stipule que les personnes mandatées pour gérer le bien d'autrui se doivent d'exercer cette fonction comme s'il s'agissait de leurs biens propres.

Cependant l'idée que l'entreprise a des responsabilités à l'égard du grand public est parfois contestée dans les milieux dirigeants. Ainsi Henry Ford oppose à cet objectif « trop flou » une focalisation sur la production, mieux a même selon lui de servir la société à long terme. Une deuxième vague d'élargissement de la responsabilité sociale à l'origine d'une classe émergente de dirigeants gestionnaires qui ne sont plus forcément propriétaire ayant un besoin d'affirmer leur responsabilité sociale.

▪ **La période allant de 1920 jusqu'à 1980**

Pendant cette période, les discours relatifs à la responsabilité sociale ont connu une mise en berne suite à l'effondrement économique de la crise de 1929, et ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale dans les années 1950 que se réaffirme à nouveau la doctrine de la RSE. D'après MorrellHeald², le principal apport de cette période sera précisément la qualification de ces pratiques au travers de l'acronyme de la RSE. Les pratiques de la RSE se développent dans les entreprises en s'appuyant sur différents mouvements sociaux et environnementaux : le mouvement pour les droits civiques et la lutte contre la discrimination dans les années 1960, les mouvements écologiques qui ciblent les entreprises polluantes ou productrices d'armes dans les années 1970, la lutte contre l'apartheid en Afrique du sud dans les années 1980. Au-delà d'une consolidation des pratiques de RSE autour des problèmes sociaux et environnementaux spécifiques, la seconde guerre mondiale marque surtout le passage de la RSE du monde des affaires au monde académique.

▪ **Les années 1980/2000**

Par synthèse, il fallait arriver à la définition des performances sociétales, il fallait en plus donner des réponses aux nombreuses questions. Quelles sont les principes « éthiques » de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ces principes ? D'où une approche plus réfléchie et plus active :

- Objectif : investissement social local ;
- Motivation : intérêt à long terme ;

²Morrell. H, cité par GOND. J-P et IGALENS. J, « la responsabilité sociale des entreprises », Edition presses universitaires de France 2008. P89.

- Approche stratégique ;
- Initiateur : entrepreneur, consultants ;
- Initiative : proactive ;
- Et le suivi : soutien et contrôle par des ONG.

Enfin, les années 2000 se caractérisent par le fait que l'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique³

- Objectif : qualité/ compétitivité du milieu opérationnel ;
- Motivation : Intérêt direct propre ;
- Stratégie : Intégrée ;
- Initiateur tous niveaux de management ;
- Initiative : Intégrée au processus décisionnel ;
- Et le suivi : incorporé aux objectifs de Management.

Les différences entre les concepts de performances sociétales, développement durable, et citoyenneté d'entreprises sont à présent loin d'être clairement et suffisamment explicités. Il existe quand même une acceptation générale que, d'une part, les entreprises doivent assurer leurs tâches à l'égard d'un grand nombre de groupes sociaux, et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur entourage.

2- Eléments de définition de la responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises est difficile à définir. Ce concept est loin d'être consensuel au sein des communautés des chercheurs et des praticiens. De nombreuses significations ont été conférées au terme de RSE⁴.

2-1 Définitions des chercheurs (approche théorique)

Depuis longtemps, les universitaires ont considéré le rôle des entreprises, parmi d'autres, comme contribuant au développement des communautés dans lesquelles elles opèrent. L'universitaire américain Bowen écrivait un ouvrage destiné à sensibiliser les hommes d'affaires américains aux valeurs « considérées comme désirable dans notre société » définissant ainsi la responsabilité sociale de l'entreprise comme celle d'effectuer les politiques

³ RODIC. I, « responsabilité sociale des entreprises- le développement d'un cadre européen » Genève, 2007, P11.

⁴Pestre. F, « la responsabilité sociale des entreprises multinationales » Edition l'Harmattan, 2013. P24.

de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société.

Cette première définition de la responsabilité sociale de l'entreprises se voit étayée depuis les années soixante par d'autres universitaires ou chercheurs⁵.

▪ **La RSE selon Howard R. Bowen**

Il se réfère aux obligations d'hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre des décisions et de suivre les lignes d'action qui sont souhaitable en termes d'objectifs et de valeurs de notre société.

▪ **La RSE selon Milton Friedman**

Si l'entreprise respecte les règles de jeu, à savoir une concurrence libre et ouverte, elle n'a qu'une responsabilité sociale : combiner ses ressources de manière à maximiser ses profits. La maximisation des profits serait garante du développement économique qui, par retombées, profiterait à l'ensemble de la société, donc à l'intérêt commun.

▪ **La RSE selon Jean Gustave Padioleau**

Il est important de penser la RSE en termes d'action managériale : le management étant toutes les opérations de coordination dans une organisation entreprise avec l'intention d'obtenir des résultats... l'action managériale est une action instrumentale, ses résultats sont susceptibles d'être jugés⁶.

▪ **La RSE selon Donna Wood**

La signification de la responsabilité sociale ne peut être appréhendée qu'à travers trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultants de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.

▪ **La RSE selon Michel Villette**

Agir de façon socialement responsable revient concrètement à supporter le coût d'actions qui ne sont pas financièrement avantageuses à court terme dans l'espoir d'un retour sur investissement à long terme.

⁵ Raphael. G-c, mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en science de la gestion « la responsabilité sociale des entreprises : quel rôle pour l'Etat ? », décembre 2013.

⁶Padioleau. J-G, cité par Dubouchet.V et autres « la RSE, élément incontournable du développement de l'entreprise et ses RH » MBA MRH, Paris 2004.P 09.

2-2 Les dirigeants ou hommes d'entreprises

Les dirigeants et homme d'affaires eux aussi ont défini le concept de RSE, nous allons proposer quelques-unes⁷ :

- **La RSE selon Anne Lauvergeon, PDG d'AREVA**

AREVA est une multinationale française de secteur de l'énergie, œuvrant principalement dans les métiers du nucléaire, selon son PDG le développement durable, c'est qu'une entreprise soit responsable de ce qu'elle fait vis-à-vis d'elle-même, de ses salariés et du reste de la société, aujourd'hui, demain et après-demain.

- **La RSE selon Philippe Houzé, PDG de MONOPRIX**

MONOPRIX est une entreprise française appartenant au secteur du commerce et de la distribution, elle fait partie du groupe Casino. Le PDG de cette dernière définit la RSE comme suit : si un chef d'entreprise est là pour donner le cap et se doit d'énergiser les talents de l'entreprise, il ne doit pas perdre de vue qu'il a également une responsabilité sociétale.

- **La RSE selon Bernard Kasriel, PDG de LAFARGE**

LAFARGE est un groupe français de matériaux de construction, il est leader mondial dans son secteur, son PDG définit la RSE comme suit : la progression sur la route du développement durable s'apparente à une course de fond : la différence se fait dans la durée même si la performance doit s'apprécier tout au long du parcours. Nous sommes convaincus que notre performance ne sera durable que si elle associe rentabilité, écoute et amélioration de notre société et qualité environnementale. Nous sommes également convaincus que le dialogue avec nos parties prenantes est un élément de succès pour la construction de notre valeur sur la durée.

2-3 Les tiers

Les organisations internationales et les organisations non gouvernementales (ONG) apportent plusieurs définitions de la RSE, qui sont comme suit :

- **La RSE selon le livre vert de la commission européenne**

La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes, et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement⁸.

⁷Dubouchet. V et autres, Op. Cit. P 09.

⁸Boudjema. R, « la violence du capitalisme », édition Actcom, Rouiba, 2009, p 111.

▪ La RSE selon la commission des droits de l'homme des nations unies

La RSE est un code rassemblant les principes et responsabilités en matière de droits de l'homme à l'intention des sociétés transnationales et autres entreprises industrielles et commerciales.

▪ La RSE selon l'Afnor

Il s'agit non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes intéressées.

3- Les fondements théoriques de la RSE

Pour les théoriciens de la RSE : « la science économique a naïvement idéalisé le marché », en s'attendant à ce que ce dernier réponde à la demande sociale, autrement dit aux besoins de la société. Les imperfections des marchés se dressent donc pour eux comme une condition *sine qua non* de l'existence de la RSE, les grandes écoles de la RSE sont généralement présentées selon l'évolution historique du concept : Business ethics, Business and society puis social issues in business management. Mais, dans le cas de la RSE, certains courants théoriques se chevauchent chronologiquement.

Pour cela, nous essayerons de présenter ci-dessous les théories marquantes sur lesquelles se base le concept de RSE en prenant en compte sa nature multidisciplinaire : économique, social et développement organisationnel.⁹

▪ La théorie économique néo-classique

Cette théorie envisage l'entreprise comme un nœud de contrats et considère que l'efficacité du marché assure la meilleure allocation des ressources. Dans ce contexte Friedman évoquait le risque que l'entreprise encourt si elle choisit d'affecter des ressources pour l'atteinte d'objectifs sociaux.

En 1919, alors que Ford souhaitait réinjecter les profits dans l'entreprise avec des visées sociales, les frères Dodge intentèrent un procès qui leur donna raison, les juges estiment que les profits de l'entreprise devraient servir aux seuls actionnaires.

Face aux défis humains et sociaux et à la controverse publique sur le rôle des entreprises dans la société, de nombreux auteurs se sont attachés à analyser le lien existant entre la performance financière de l'entreprise et la performance sociale, entre ces deux positions extrêmes, l'approche des parties prenantes constitue le courant dominant de la RSE.¹⁰

⁹Manseur. F, « la responsabilité sociale de l'entreprise : définitions, théories et concepts », Liban 2011. P09

¹⁰Pestre. F, Op, Cit, P29.

▪ La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes remet en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance. Elle inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont pas uniquement les actionnaires, mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise¹¹

Le terme parties prenantes, stakeholders en anglais, a émergé dans les approches stratégiques et l'analyse des relations de l'organisation avec son environnement, ce dernier étant appréhendé, face à cela la théorie des parties prenantes permet d'opérationnaliser les réponses stratégiques en listant les différentes catégories d'acteurs qui le composent, les objectifs et le management doivent donc identifier et prendre les intérêts de ces acteurs.

La théorie des parties prenantes est une traduction de la théorie anglo-saxonne des stakeholders. Plusieurs auteurs français trouvent que la traduction de « stakeholder » par « partie prenante » n'est pas très précise et qu'elle ne reflète pas le vrai sens du terme. Littéralement, stakeholders désigne « celui qui a un intérêt dans l'entreprise ».

Cette théorie a vu le jour en 1984 avec Freeman qui définit la partie prenante comme étant « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». C'est une reconceptualisation de la nature de l'entreprise considérer les ayants intérêts externes, au-delà de la sphère traditionnelle des actionnaires, à savoir les clients, les employés et les fournisseurs.

Les entreprises devraient, dans cette perspective, gérer les intérêts des différentes parties prenantes d'une façon responsable, sans tenir compte des frontières qui les séparent et prendre soin des parties prenantes « silencieuses » telles que les communautés locales et l'environnement.

Une vision aussi large du concept de parties prenantes est problématique selon Jensen : « n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation. »¹² Les animaux, les médias ainsi que les malfaiteurs n'en seront alors pas exclus, la partie prenante est considérée comme telle, non pas pour ce qu'elle devrait être par la constitution organisationnelle, mais plutôt pour sa proximité de l'entreprise et de l'influence qu'elle a sur celle-ci.

¹¹ Capron. M et Quairel. L-F « la responsabilité sociale d'entreprise », Edition la découverte, Paris, 2007. P35

¹²Jensen, cité par Capron. M et Quairel. L-F, Op, Cit, P38.

Ces auteurs évoquent la complexité des relations des parties prenantes avec l'entreprise comme dans le cas du travailleur consommateur ou dans des situations de conflits d'intérêts telles que la direction exécutive qui détient des actions.

La théorie des parties prenantes pourrait être reliée à la théorie de l'agence ou à celle des coûts de transaction ; tant que l'existence de contrat entre la firme et ses parties prenantes (mis à part l'environnement de toute évidence) s'avère nécessaire.

L'organisation dans ces courants de pensées modernes est une combinaison de contrats et de relations d'échange. Mais effectivement, l'entreprise a plus que des transactions et contrats avec ses parties prenantes, elle entretient avec elles des relations et c'est la survie de ces relations qui garantit le succès et la survie de l'entreprise à long terme.

La théorie des parties prenantes peut apporter un renouveau dans la façon d'appréhender la gestion d'une entreprise, ce n'est pas l'identification des parties prenantes qui serait originale dans cette théorie le management de celle-ci qui va jusqu'à les faire participer aux choix stratégiques de l'entreprise.

L'entreprise deviendrait ainsi « un lieu de médiation » entre les intérêts contradictoires émanant des différentes parties prenantes, et pourrait surtout lier les intérêts humains aux nécessités de l'environnement. La théorie des parties prenantes a produit le concept de « sensibilité sociale » remplaçant celui de « responsabilité sociale ».

Dans la sensibilité sociale, il s'agit de comprendre les attentes et les revendications des parties prenantes afin de les anticiper ou de les éviter. L'entreprise ne peut pas maximiser sa valeur si l'une de ses parties prenantes, quelque soit son importance, est ignorée ou maltraitée, et si ceci se réalisait, l'entreprise pourrait garantir la maximisation de sa valeur à long terme.

Les directeurs ne sont pas les agents des actionnaires, ce sont les constructeurs des relations entre les différentes parties prenantes. La théorie des parties prenantes est un processus inévitable dans l'opérationnalisation de la RSE

Cependant, certains chercheurs contestent que cette théorie soit une théorie en soi.

D'autres ont critiqué le fait que cette théorie ignore la dimension des coûts d'entrés subis par les parties prenantes externes et qui sont souvent non négligeables. Ainsi, les consommateurs sont généralement supposés avoir la liberté totale notamment dans un régime de concurrence alors qu'en réalité, ils ne disposent pas de temps nécessaire pour jouer à fond leur rôle.

Ils ont des coûts à supporter pour collecter les informations nécessaires et les analyser. La théorie des parties prenantes est fortement critiquable du fait que les managers ne

peuvent pas prendre de véritables décisions, mais qu'ils doivent faire des arbitrages. L'entreprise doit raisonner « dans un environnement non seulement économique et écologique mais aussi socioculturel, idéologique et politique ». Et le plus difficile dans ces choix est la multiplicité des critères et leur hétérogénéité¹³.

▪ **La théorie néo-institutionnelle**

Elle est apparue au milieu des années 1970, elle se fonde sur le vieil institutionnalisme, quoiqu'elle en diverge au niveau des principes d'analyse et des approches de l'environnement. Elle englobe un ensemble de courants distinctifs qui font partie de domaines très variés tels que l'économie, la sociologie ou même les sciences politiques.

Elle s'intéresse aux contraintes culturelles et sociales exercées par l'environnement sur les organisations. Elle rejette le modèle de l'acteur rationnel et l'« indépendance » des institutions. L'approche néo-institutionnelle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur l'adoption de pratiques ou sur l'architecture institutionnelle.¹⁴

Cette théorie analyse les organisations comme des systèmes organisés opérant à l'intérieur de structures sociales composées de norme, de valeurs et d'hypothèses largement acceptées. En nous basant sur les travaux de Di Maggio, et Powell, nous pouvons confirmer que la société institutionnaliste adhère à certaines pratiques en leur conférant une symbolique proche du mythe. Le comportement de l'entreprise est influencé par les pressions institutionnelles.

Les entreprises adoptent des structures que les institutions exigent d'elles afin d'accroître leur légitimité institutionnelle et leur pouvoir. L'entreprise paraît s'engager à promouvoir les comportements éthiques. La RSE se présente ainsi comme une innovation institutionnelle.

Certaines entreprises sont mal vues par la société, le développement d'actions dans le cadre de la RSE devient nécessaire pour se légitimer, autrement dire pour acquérir une licence d'opérer. Cette quête de légitimité sociale se matérialise par la recherche de l'entreprise de la conformité aux exigences de la société environnante.

Les entreprises se préoccupent davantage des conséquences de leurs pratiques et tentent d'améliorer la qualité des relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes en identifiant et en rendant publiques les valeurs auxquelles elles croient. La légitimité sociale d'une entreprise lui est accordée par ses diverses parties prenantes¹⁵.

¹³Manseur. F, Op. Cit, P 13

¹⁴ Idem. P. 39

¹⁵Manseur. F, Op. Cit, P10

Cette légitimité est maintenue dans la mesure où l'organisation est perçue par ces dernières comme ayant un comportement conforme aux valeurs sociales environnantes.

Selon l'approche néo-institutionnelle, l'isomorphisme institutionnel peut se résumer en trois types : mimétique, normatif et coercitif.

- **L'isomorphisme mimétique**

Correspond à l'imitation des entreprises entre elles, certains concepts tendent à s'imposer dans les discours des entreprises. Ces dernières finissent par s'imiter les unes les autres et elles mobilisent certains concepts dans leurs pratiques.

Di Maggio et Powell, ont décrit les fonctionnements mimétiques, le copieur rentre à nouveau dans la sphère de concurrence avec le copié. Les agences de rating favorisent le mimétisme en produisant un système de référence entre les firmes.

- **L'isomorphisme normatif**

Il a le même effet que le mimétique, dans l'approche normative, il est dicté ce que l'entreprise doit faire et ce qui est bon pour elle. Les normes professionnelles influencent les comportements des entreprises qui finissent par se ressembler au niveau de la profession.

- **L'isomorphisme coercitif**

Correspond au cadre légal qui influence le comportement des entreprises, on peut citer à titre d'exemple les réglementations imposées par les autorités de tutelle aux banques commerciales ou autres.

En définitif l'entreprise finit par subir les effets combinés des trois isomorphismes, et il devient difficile de séparer l'effet de l'un ou de l'autre.¹⁶

Selon DAVIS et JOHNSON, la RSE est pratiquée dans une vision de profit de long terme. L'entreprise cherche dans certains cas à s'afficher responsable socialement pour capter l'attention des organisations mondiales ou des entités internationales, gagner leur confiance et s'emparer d'une part plus importante du marché. En fait, dans la plupart des cas, les entreprises sous l'effet des pressions institutionnelles déclarent des missions et des politiques socialement acceptables.

Mais de là à pouvoir les suivre, cela dépend des rapports de force des différents acteurs internes à l'entreprise tout aussi bien qu'externes. La RSE est une relation à double sens ;

¹⁶IDEM, P10.

l'entreprise est, d'une part, une partie de la société alors que d'autre part, elle a besoin d'être reconnue pour ce qu'elle apporte à cette société¹⁷.

La légitimité est une condition ou un statut qui existe quand le système de valeurs d'une entité est congru avec le système de valeurs d'un système social plus large dans lequel l'entité est une partie. Quand une disparité réelle ou potentielle existe entre les systèmes de valeur, il y a un risque pour la légitimité de l'entité. Ainsi s'expliqueraient toutes les actions menées par l'opinion publique, le grand public, les meneurs d'opinion (journalistes, et médias) et les hommes politiques locaux.

Plusieurs études empiriques ont été menées sur l'impact de la théorie néo-institutionnelle sur la RSE des pays en transition. Cette dimension mériterait une attention particulière surtout que très rares sont les fois où les entreprises expliquent les raisons qui les ont induites à devenir responsable socialement. Cependant, la commission européenne a listé les motifs énumérés par les entreprises elles-mêmes, comme suit :

- ✓ L'éthique des affaires ;
- ✓ L'engagement personnel du directeur de l'entreprise ;
- ✓ Améliorer la concurrence ;
- ✓ Embellir l'image de l'entreprise ;
- ✓ Prévenir une mauvaise réputation
- ✓ Augmenter la loyauté du consommateur ;
- ✓ Ne pas subir la concurrence des autres entreprises
- ✓ Attirer les nouveaux employés
- ✓ Réduire les impôts et les coûts

Plusieurs chercheurs ont poussé leurs études dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, ils se distinguent les uns des autres par la typologie qu'ils ont pu dégager.

Citons à titre d'exemple celle de Scott qui repose sur trois piliers : celui de la régulation, le pilier normatif et le pilier cognitif qui explique les actions d'un individu par la façon dont il se représente le monde, et de ce fait, certains individus poursuivent des idéaux collectifs et souvent des croyances qui peuvent être fausses.

4- La vision américaine et la vision européenne de la RSE

Ces différentes visions montrent que la performance économique de l'entreprise ne conduit pas nécessairement au bien-être de la société. La maximisation de la valeur actionnariale comme unique objectif de performance économique est donc mis en cause. Il ne

¹⁷Manseur. F, Op. Cit, P11.

faut pas s'intéresser seulement à l'intérêt des shareholders (actionnaires), au détriment de l'intérêt des stakeholders (les autres parties prenantes), par la suite, on propose le paradigme de performance de l'entreprise sur « la triple bottom line » : performance sociale, environnementale et économique.

4-1 la vision américaine de la RSE

L'approche américaine de la RSE indique que les chefs d'entreprises sont obligés de mettre en œuvre des stratégies garantissant des pratiques compatibles avec les objectifs et valeurs de la communauté, où l'entreprise développe son activité.

Dans cette approche, la RSE implique donc une responsabilité morale et éthique de l'entreprise, là où elle est implantée.

4-2 la vision européenne de la RSE

L'approche européenne indique que la RSE est définie par l'intégration volontaire de la part des entreprises, des préoccupations sociales et environnementales, dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

Dans cette approche, la RSE est donc un « choix » des entreprises qui veulent assurer leur pérennité, en préservant une image favorable auprès de ses parties prenantes.

5- Les champs d'action de la RSE¹⁸

La RSE recouvre plusieurs champs d'action :

A- L'environnement

Dans le top des initiatives environnementales se trouvent le recyclage des déchets, les économies d'énergie et la réduction à effet de serre. Par exemple dans le cadre du projet de mise en œuvre du plan de gestion des fluides frigorigènes financé par le fonds multilatéral aux fins d'application du protocole de Montréal, relatif aux substances appauvrissant la couche d'ozone, l'Entreprise Nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) a bénéficié d'un lot de 43 équipements de récupération et de recyclage des CFC (chlorofluocarbone). Cet équipement est mis à disposition de l'ENIEM par le ministère de l'environnement.

B- Les ressources humaines

C'est le volet social de la RSE, il porte sur :

- Les conditions de travail ;
- L'intégration des minorités ;
- La parité homme/femme ;

¹⁸ Thèse réalisée par M^r MAHTOUT Idir, intitulée : « Audit social : outil au service de la performance des entreprises », Page 104, 105.

- La formation ;
- La promotion interne.

Dans cette perspective, l'entreprise s'applique à faire en sorte que l'individu évolue dans un cadre de travail qui préserve son intégrité physique tout en lui permettant de développer son potentiel.

Le volet RH de la RSE s'appuie toujours sur une politique d'information et de formation... L'entreprise peut proposer, par exemple à ses salariés un guide de prévention sur les troubles musculo-squelettiques, ou bien mettre en place des programmes de formation sur la qualité de vie au travail à destination des managers pour qu'ils soient en mesure de promouvoir en interne une culture de la prévention des risques de nature psychologique (risques psycho-sociaux).

C- Le gouvernement d'entreprise

Cela concerne la stratégie dont les administrateurs vont être désignés. Le but recherché étant la lutte contre la corruption et une plus grande transparence dans les décisions. Par exemple, DANONE a mis en place un code de principe de conduite des affaires qui précise le comportement attendu de la part des manager sur des questions comme la corruption.

D- Les pratiques commerciales

Nombreuses sont les entreprises qui adoptent volontairement des engagements socialement responsables dans le cadre de leurs pratiques commerciales. Néanmoins certaines entreprises peuvent être tentées de ne pas les respecter.

E- L'impact local

L'entreprise apporte sa contribution au développement local. Par exemple, en 2014 Ooredoo a participé en tant que sponsor gold à la semaine mondiale de l'entrepreneuriat. A travers son sponsoring Gold, Ooredoo s'engage à soutenir cette manifestation qui encourage les initiatives visant à développer l'attractivité économique des territoires, initier les jeunes Algériens à l'entrepreneuriat et leur permettre d'explorer de nouvelles idées, d'intégrer les réseaux internationaux pour des échanges et des débats, développer leurs potentialités et concrétiser leurs projets.

F- la citoyenneté

D'un point de vue local, c'est la relation que va entretenir l'entreprise avec sa communauté. Elle peut financer le club de foot local pour accroître sa notoriété sur son territoire. Par exemple, Ooredoo renforce sa stratégie citoyenne en élargissant son engagement à l'un des principaux acteurs de la vie associative nationale, à savoir la fédération

algérienne des personnes handicapées. Ainsi, Ooredoo a envoyé des aides financières et matérielles à beaucoup d'associations et fédérations œuvrant dans le soutien aux handicapés.

Section 02 : réglementation liée à la RSE

Toute entreprise qui s'est saisie à l'enjeu sociétal et environnemental, doit suivre une législation de plus en plus ambitieuse et incitative.

1- Evolutions législatives

La France a accéléré l'évolution de sa législation dans un sens favorable à la RSE depuis le début des années 2000.

1-1 la loi NRE (2001)

La loi sur les nouvelles régulations économiques, est parue le 15 mai 2001, et prévoit dans son article 116 que toute société cotée en bourse a pour obligation de rendre publiques des informations « sur la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ». La liste de ses informations se répartit en trois grandes rubriques¹⁹ :

- Les aspects sociaux internes : ils recouvrent notamment les questions relatives aux embauches, aux types de contrats, aux licenciements, à l'insertion, à la sous-traitance, au temps de travail, aux rémunérations, à l'égalité homme-femme, aux conditions d'hygiène et de sécurité, à la formation, aux relations professionnelles, etc.
- Les impacts territoriaux : le rapport doit décrire les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines. Il indique la manière dont la société s'assure du respect des dispositions des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail.
- Les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise : il est imposé aux entreprises de communiquer sur un ensemble d'éléments, la consommation d'eau et d'énergie, les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique et aux milieux naturels, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement.

¹⁹ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, « la RSE, théories et pratiques », 2^e édition, Dunod, Page 122.

1-2 La charte de l'environnement (2005)

Adoptée le 28 Février 2005, elle reconnaît à chacun le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé et de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement, elle impose également des devoirs : chacun doit ainsi contribuer à la préservation et à l'amélioration de l'environnement et le cas échéant, contribuer à la réparation des dommages qu'il a causés. Quant aux autorités publiques, elles sont tenues d'appliquer le principe de précaution et de promouvoir un développement durable.

1-3 La Grenelle de l'environnement (2007)

C'est un ensemble de débats multipartites qui ont eu lieu en France en octobre 2007, afin de préparer des orientations à long terme en matière d'environnement et de développement durable. Ces débats se font entre l'Etat (administrations publiques), les collectivités locales, les ONG, les employeurs et les salariés.

La loi « Grenelle I » prévoit une série de mesures relatives à la RSE²⁰ :

- Harmoniser les indicateurs sociaux et environnementaux par secteur d'activité et au niveau communautaire afin de permettre une meilleure comparaison entre les entreprises.
- Inclure dans les plans de formation des entreprises des modules consacrés à
- L'environnement, au développement durable et à la prévention des risques.
- Le carnet de santé des travailleurs, visant à assurer un meilleur suivi des
- Salariés exposés à des accidents de travail.
- L'Etat encouragera les plans de déplacement d'entreprises, le télétravail et
- L'acquisition de véhicules propres par les entreprises disposant d'un parc important.

La loi « Grenelle II » étend l'obligation de reporting extra-financier aux grandes entreprises, en effet les entreprises de plus de 5000 salariés, puis celles de plus de 2000 et enfin celles de plus de 500 salariés ont dû publier des indicateurs de RSE et de développement durable dans leur rapport annuel, les informations publiées sont regroupées en trois ensembles : le social (emploi, relations de travail, santé et sécurité..), environnement (pollution, gestion des déchets, consommation d'énergie..), et l'engagement en faveur du développement durable (impacts sociaux, relations avec les parties prenantes, respect des droits de l'homme..). Cette

²⁰ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, «la RSE, théories et pratiques », 2^eédition, Dunod, Page 124, 125.

obligation de publication d'informations est renforcée par une procédure de vérification obligatoire menée par un organisme tiers indépendant.

2- Les principes directeurs liés à la RSE

Il existe aujourd'hui de nombreux textes de références qui ont pour ambition de promouvoir la RSE en énonçant les principes clés susceptibles de guider les entreprises dans ce type de démarche, nous citerons :

2-1 L'OCDE et ses principes directeurs

Les principes directeurs de l'OCDE apportent aux entreprises, aux organisations syndicales et à la société civile un cadre internationalement reconnu permettant de favoriser l'adoption, par les entreprises multinationales de comportements socialement responsables dans le cadre de la mondialisation.

Ces principes directeurs sont regroupés en onze chapitres²¹ :

- 1- Concepts et principes
- 2- Principes généraux
- 3- Publication d'informations
- 4- Droits de l'homme
- 5- Emploi et relations professionnelles
- 6- Environnement
- 7- Lutte contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et d'autres formes d'extorsion.
- 8- Intérêts des consommateurs
- 9- Science et technologie
- 10- Concurrence
- 11- Fiscalité

Chaque principe est accompagné par des procédures de mise en œuvre et par des commentaires. L'OCDE publie chaque année un rapport décrivant les actions engagées par les pouvoirs publics des pays signataires pour honorer concrètement leurs engagements.

2-2 Le Global Compact de L'ONU

Le Global Compact demande aux entreprises d'adopter, de soutenir et de mettre en œuvre, au sein de leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales qui ont trait à quatre grands domaines sous formes de dix principes qui sont les suivants²² :

²¹ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, « la RSE, théories et pratiques », 2^e édition, Dunod, Page 127.

²² Idem 129

▪ Les droits de l'homme

- l'entreprise est invitée à promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence.
- à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

▪ Les normes de travail

- Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et reconnaître les droits de négociation collective.
- A éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
- A abolir de façon effective le travail des enfants
- A éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.

▪ L'environnement

- Les entreprises sont invitées à appliquer le principe de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
- A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
- A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

▪ La lutte contre la corruption

- Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

2-3 les référentiels liés à la RSE

Les référentiels que nous allons citer sont des outils qui ont pour vocation d'inciter les entreprises à progresser dans la voie de la RSE, certains sont des normes, et d'autres des labels.

2-3-1 les normes relatives à la RSE

Elles ont pour vocation de certifier les activités et processus des entreprises du point de vue de la RSE.

Elles sont comme suit²³ :

▪ **Les normes ISO**

- **ISO 14000**

Elle vise la dimension environnementale de la RSE, elle se focalise sur les efforts qu'une organisation accomplit pour réduire les impacts néfastes de ses activités à cet égard, et pour améliorer en permanence sa performance environnementale.

- **ISO 26000**

Elle définit la responsabilité sociale comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- ✓ Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- ✓ Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- ✓ Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- ✓ Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »²⁴.

▪ **La norme européenne EMAS**

C'est une norme environnementale EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), en français, un système de management et d'audit environnemental, elle a été lancée pour permettre aux entreprises industrielles d'évaluer, de publier et d'améliorer leur performance environnementale. Elle se base sur les dix domaines suivants :

- L'efficacité énergétique ;
- Production de déchets ;
- Utilisation rationnelle des matières ;
- Biodiversité ;
- Consommation d'eau ;
- Emission atmosphériques.

Le système de management environnemental, permet à une entreprise de définir une politique environnementale et des objectifs d'amélioration de ses performances à cet égard. La norme prend en compte les aspects liés aux produits mais également aux achats, aux pratiques des sous-traitants, et fournisseurs, et aux activités de transport (en amont, en aval,

²³ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, « la RSE, théories et pratiques », 2^e édition, Dunod, Page 134.

²⁴ Idem p.136

sur site). De ce fait, l'entreprise doit rédiger une déclaration environnementale, qui permet de suivre les progrès réalisés en comparant les résultats atteints aux objectifs fixés.

▪ **Les normes anglo-saxonnes**

- **AA1000**

La série des normes AA1000 (AA qui signifie Accountability), visent les processus qu'une organisation doit suivre pour rendre compte de sa performance en matière de développement durable et mets l'accent sur la qualité du dialogue engagé avec les parties prenantes.

L'engagement vis-à-vis des parties prenantes, et les capacités des entreprises à leur répondre, et rendre compte de leurs progrès sont au cœur de cette norme, en ce sens la norme AA1000 constitue un outil de gestion de la RSE.

- **SA8000**

Elle est fondée sur la déclaration universelle des droits de l'homme, sur la convention internationale relative aux droits de l'enfant de L'ONU et sur plusieurs conventions de l'organisation internationale du travail (OIT).

La norme SA8000 se consacre spécifiquement à l'amélioration des conditions de travail et couvre les domaines suivants de la RSE²⁵ :

- ✓ Le travail des enfants ;
- ✓ Le travail forcé ou obligatoire ;
- ✓ La santé et la sécurité ;
- ✓ La liberté syndicale et le droit à la négociation collective ;
- ✓ La discrimination ;
- ✓ Les pratiques disciplinaires ;
- ✓ La durée de travail ;
- ✓ La rémunération ;
- ✓ Le système de management.

- **OHSAS18001**

La norme (Occupational Health and Safety Management Systems) est dédiée à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail, c'est-à-dire à la prévention des risques professionnels.

Elle répond à une attente des entreprises qui désirent mettre en place un système reconnu de management de la santé et de la sécurité au travail dans le cadre de leur stratégie

²⁵ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, «la RSE, théories et pratiques », 2^eédition, Dunod, Page 138.

de gestion des risques, afin de répondre aux évolutions de la législation et protéger leurs employés.

2-3-2 les labels liés à la RSE

À l'instar des normes, les labels relatifs à la RSE font également partie des outils qui incitent les entreprises à mieux assumer, sur la base d'une démarche volontaire, leurs responsabilités sociale.

Toute fois à la différence des normes qui prévoient une certification d'un tel ou tel fonctionnement de l'entreprise, les labels quant à eux portent le plus souvent sur un produit ou sur l'exploitation d'une ressource.

Nous pouvons citer : NF-Environnement, Ecolabel Européen, Haute qualité environnementale (HQE), Forest Stewardship Council (FSC), Marine Stewardship Council(MSC), Maw Havelaar. On peut aussi évoquer les labels AB (agriculture biologique), Finansol (épargne et finance solidaire), Rainforest Alliance qui concerne : l'exploitation forestière, la production agricole et le tourisme responsable.

2-3-3 Les agences de notation sociétale

Au-delà des normes et des labels, il existe un troisième type de référentiels, Ces agences peuvent être des sociétés commerciales, des associations ou des instituts de recherches, leur travail consiste à rassembler des informations (à travers des documents publics, des questionnaires, des entretiens) sur les entreprises visées, à établir leurs profils en analysant leurs pratiques et leurs performances en matière de RSE, et à les sélectionner par un processus de filtrage (screening) qui dépend des critères propres à chaque organisme.

Les principales agences de notation sociétale²⁶ :

- Vigeo (France), Eiris (Royaume-uni)
- OEKOM Research (Allemagne)
- RobecoSAM (Suisse).

²⁶ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, «la RSE, théories et pratiques », 2^eédition, Dunod, Page 142.

Section 03 : Mise en œuvre d'une stratégie RSE

La transformation de l'entreprise en une organisation responsable, requiert une stratégie idoine, une planification et une mise en œuvre solidement fondées sur les valeurs de l'entreprise. Il est possible de distinguer quatre phases :

- L'impulsion initiale ;
- L'ancrage du processus ;
- Le management de changement ;
- La consolidation de la démarche RSE.

1- Impulsion initiale

Le PDG joue un rôle important dans l'impulsion de la RSE, en effet sans son implication volontariste, aucune politique ou démarche RSE ne peut s'installer durablement dans le fonctionnement interne ou externe d'une entreprise.

L'introduction de la RSE suppose de la part du PDG, une affirmation claire, qu'il ou elle soutienne quelque orientation « responsable », suppose également²⁷ :

- La référence aux valeurs de l'entreprise ;
- La mise en cohérence de la stratégie avec ces valeurs ;
- La volonté d'adopter des pratiques responsables.

Le PDG doit également s'assurer que l'impulsion qu'il donne en faveur de la RSE soit cohérente avec :

- Les préoccupations des salariées (les systèmes de rémunération et de récompenses, les conditions de travail...) ;
- Le couple produit/marché c'est-à-dire la qualité du produit, son impact environnemental et social ;
- Les relations avec les parties prenantes externes (les clients, les fournisseurs, la société civile).
- Les systèmes de reporting, qui doivent être transparents, et qui permettent de rendre compte aux parties prenantes.

Une fois que le PDG et les principaux dirigeants se sont engagés dans cette voie, l'étape suivante consiste à communiquer l'action à mener en interne afin que chaque collaborateur s'implique dans cette logique de RSE, et contribue à son intégration dans la culture de l'entreprise et les objectifs à atteindre.

²⁷ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, «la RSE, théories et pratiques », 2^e édition, Dunod, Page 186.

- **Etablir un plan d'action et les objectifs à long terme, moyen terme, et court terme**

Dans la fixation des objectifs, la RSE amène l'entreprise à se situer dans une perspective de long terme, mais ne perd pas de vue le cours et moyen terme.

Le court terme : l'entreprise se doit de s'offrir des « petites victoires rapides », qui vont motiver les salariés, il s'agit de sélectionner des initiatives faciles et peu coûteuses à mettre en œuvre, mais qui font effet visible en matière de RSE, par exemple instaurer le tri sélectif dans les bureaux, améliorer les bonnes conditions de travail comme les pratiques de prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles.

Le moyen terme : il s'agit d'introduire les objectifs dans le plan stratégique de l'entreprise en apportant des réponses aux questions suivantes : que pense les parties prenantes des performances de l'entreprise en matière de RSE ? Quels sont les enjeux environnementaux, sociaux, et économiques qui concernent l'entreprise ? Et quelles sont les ressources et compétences qu'elles possèdent pour faire face à ces enjeux ? Les réponses apportées seront appliquées à la chaîne de valeur, et constitueront un plan d'action clair et lisible par tous.

La clé de la réussite de la phase d'impulsion est la communication fréquente et intensive de manière à ce que la vision et les valeurs adoptées soient présentes dans les messages diffusés aux parties prenantes interne et externe.

2- Ancrage de la RSE

2-1 Identifier les valeurs de l'entreprise

Deux systèmes de valeurs fondamentaux doivent être pris en compte: les valeurs propres à l'entreprise, et les valeurs internationalement reconnues qui fournissent une base minimale, telles que celles contenues dans la déclaration universelle des droits de l'homme, ou celles contenues dans les référentiels déjà cités dans la deuxième section (principes de l'OCDE, ONU...).

Quant aux valeurs propres de l'entreprise, ce sont celles qui lui permettent de conduire ces opérations de manière éthique, elles sont identifiées comme suit²⁸ :

- **Une consultation interne** : l'entreprise avec l'adhésion des principaux dirigeants répond à un ensemble de questions que beaucoup se posent : qu'est-ce que la RSE ? Pourquoi s'engager dans cette démarche ? Qu'est-ce que l'entreprise y gagne ?, les réponses apportées sont ensuite communiquées en interne, des réunions peuvent également être organisées pour recueillir les perceptions et les opinions des managers et

²⁸ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, «la RSE, théories et pratiques », 2e édition, Dunod, Page 189

des collaborateurs pour définir les valeurs essentielles de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise s'appuie sur l'histoire et la tradition de l'entreprise, sa marque, ainsi que les valeurs déjà approuvées par le temps.

Les valeurs seront ensuite formalisées à travers :

- **Rédiger une charte éthique et un code de conduite** : la charte éthique décrit les grandes lignes des ambitions éthiques de l'entreprise, telles que la loyauté, le respect, l'équité, l'humanité, la citoyenneté, la responsabilité. Tant-dis-que le code de conduite décrit concrètement les comportements éthiques à suivre dans l'entreprise et met en pratique les grandes lignes mentionnées dans la charte en disant comment faire. Les deux doivent être diffusés à tous les collaborateurs de l'entreprise.

2-2 Mettre en place une structure de coordination

L'ancrage du processus de la RSE doit être muni d'un suivi, pour cela la mise en place d'une structure de coordination est de rigueur, ces structures varient selon la taille de l'entreprise et de son organigramme.

Dans le cas des PME, la coordination peut être assumée le PDG lui-même, ou le responsable qualité/sécurité/environnement, responsable marketing ou RH.

Dans le cas d'une entreprise de grande taille, une structure lui est dédiée avec un responsable « RSE » ou « développement durable », recruté en interne ou en externe.

3- Le management du changement

Cette troisième phase montre l'enracinement du processus de changement dans l'activité quotidienne de l'entreprise et dans les mœurs de l'ensemble de ses acteurs internes.

3-1 Faire accepter la démarche RSE par l'entreprise

L'idée est de faire adhérer les salariés et les managers à la stratégie RSE choisie, en effet les employées ont besoin de sentir que la vision et les discours sur la responsabilité sociale se traduisent par des mesures concrètes prises à leur égard, il est préférable de les impliquer dans la construction de la démarche, ou au minimum s'assurer qu'ils ont une bonne compréhension des raisons pour lesquelles l'entreprise s'oriente vers cette démarche.

Le processus d'acceptation de la démarche se fait par²⁹ :

- **L'information et la formation**

Informé les collaborateurs de l'entreprise, se fait de plusieurs manières, allant d'une ou plusieurs réunions annuelles, jusqu'à la diffusion quasi continue sur les réseaux internes d'information sur les nouveautés internes et externes dans le domaine de la RSE.

²⁹ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, « la RSE, théories et pratiques », 2^e édition, Dunod, Page 195

Former les collaborateurs « acteurs clés » de l'entreprise est conseillé pour aider la bonne diffusion des objectifs, favoriser la communication et la coopération inter-équipe.

▪ **Créer des supports de communication interne**

La communication interne sert à informer les salariés au sujet des défis que l'entreprise s'est fixés, des résultats qu'elle a obtenus, et ainsi, à créer une culture RSE. Cette communication peut être explicite, dans des réunions, sur le site intranet, par e-mail, sur les réseaux sociaux, dans la communication externe etc. ; ou implicite à travers des actions comme par exemple la valorisation des salariés qui mènent à bien des projets liés à la RSE.

4- La consolidation de la démarche RSE

4-1 Mettre en place un système d'évaluation et de reporting³⁰

Les systèmes les plus répondus sont les référentiels de la Global reporting Initiative ou GRI, et les normes génériques internationales, spécifiquement ISO 26000 qui traitent de la RSE.

La mesure de la performance en matière de RSE est une tâche assez difficile, car elle doit permettre une comparaison inter-entreprise, c'est-à-dire entre les différentes unités de l'entreprise sur la vision, la mission, les valeurs explicitées, les pratiques et impacts sur les parties prenantes et sur l'environnement ainsi que la performance économique, sociale et environnementale.

Le système d'évaluation doit définir un ensemble de critères et indicateurs pertinents, qui vont ensuite permettre à l'entreprise de mesurer ses progrès vers les objectifs RSE fixés au préalable.

³⁰ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, « la RSE, théories et pratiques », 2^e édition, Dunod, Page 202.

Section 04 : La place de la RSE dans l'entreprise, RSE source d'avantage concurrentiel

Une stratégie RSE permet de construire un avantage concurrentiel, en poussant les entreprises à créer de la valeur, cette dernière lui permet de se différencier des concurrents tout en satisfaisant les besoins des diverses parties prenantes.

1- La déclinaison de la RSE dans l'entreprise

La RSE suppose que les aspects sociaux, et environnementaux soient placés au cœur des préoccupations de l'entreprise. Elle peut se décliner de deux manières : elle peut être intégrée à la stratégie générale de l'entreprise, comme elle peut être pensée comme étant la stratégie de croissance de l'entreprise appelée « la stratégie RSE de croissance », tout en lui permettant dans les deux cas de construire un avantage concurrentiel.

1-1 Stratégie RSE complémentaire à la stratégie d'entreprise

Une stratégie RSE est définie par Burke & Logsdon comme suit : « un ensemble de mesures complémentaires aux activités cœur de métier de l'entreprise contribuant à la mission générale de l'entreprise »³¹, cette approche complémentaire est adoptée par des entreprises déjà bien implantées, les actions RSE dans ce cas doivent être en phase avec la mission de l'entreprise, doivent permettre à cette dernière tout en contribuant au bien commun, de s'approprier une partie des externalités positives créées, les actions doivent être importantes pour les parties prenantes, et doivent leur être communiquées par des actions « storytelling ». Les mesures complémentaires concernent souvent deux grandes catégories d'activités : La philanthropie, la mise en place de pratiques responsables.

Cependant il existe une troisième catégorie d'activités, l'offre de produits responsables qui est souvent manquant ou non central à la stratégie RSE complémentaire, ce qui amène l'entreprise à penser la RSE autrement.

1-2 Stratégie RSE de croissance

Dans cette approche il ne s'agit plus d'intégrer une stratégie RSE dans les directions opérationnelles de l'entreprise, mais d'établir une relation symbiotique entre la performance économique d'une part et les performances sociétales et environnementales d'autre part.

Cette approche est privilégiée par les nouvelles entreprises, qui dès leurs création développent une stratégie de valeur partagée (shared value), qui vise une performance multidimensionnelle pour la société en général.

³¹ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, « la RSE, théories et pratiques », 2^e édition, Dunod, Page 149.

Les entreprises peuvent:

▪ **Adopter la voie de l'économie circulaire**

« L'économie circulaire désigne un concept économique dont l'objectif est de produire des biens et des services tout en limitant la consommation et le gaspillage des matières premières, de l'eau et des sources d'énergie »³². En effet les consommateurs sont de plus en plus à la recherche de produits « verts », « éthiques » ou « équitables », et attendent des entreprises qu'elles soient de plus en plus impliquées dans le développement durable, de ce fait ils sont prêts à payer plus cher pour des produits respectueux de l'environnement.

▪ **Identifier de nouveaux marchés et concevoir une nouvelle proposition de valeur**

La nouvelle offre de biens ou services va permettre dans un premier cas de satisfaire les besoins des *consomm'acteurs*, dans un deuxième cas de développer des innovations sociales dont l'objectifs est de résoudre un problème social.

Dans ce sens, les entreprises exploitent des marchés de bas de la pyramide, *Bottom of the pyramid* (BOP), des marchés qui concernent la fraction la plus pauvre de l'humanité. Cette stratégie leur permet d'accéder à des produits et services inaccessibles pour eux jusque-là, ou conçus spécialement pour leurs besoins, des produits et services abordables en termes de prix et technologiquement adaptés à leurs conditions de vie. En intégrant la communauté locale dans le processus de conception, production, et distribution des produits et services, les entreprises crée de nouvelles sources de revenus ainsi, elle améliore son niveau de vie tout en contribuant positivement au développement économique local.

▪ **Adopter la voie de l'éco-conception**

L'éco-conception consiste à : « intégrer la dimension environnementale dès le stade de la conception d'un produit ou d'un service, afin de diminuer quantitativement et/ou qualitativement son empreinte écologique tout au long de son cycle de vie, sans pour autant altérer ses qualités et ses performances intrinsèques »³³.

Les impacts environnementaux néfastes d'un produit peuvent être réduits des façons suivantes :

- Changer les matériaux qui le composent ;
- Améliorer son efficacité énergétique ;
- Recycler le produit lorsqu'il arrive en fin de vie.

³² François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, «la RSE, théories et pratiques », 2eédition, Dunod, Page 154.

³³ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, «la RSE, théories et pratiques », 2eédition, Dunod, Page 162.

L'éco-conception est quasi-absente dans l'industrie des technologies de l'information et de la communication, à cet égard, «les mauvaises pratiques » sont fort répandues notamment par³⁴ :

- L'énergie utilisée pour la production et l'utilisation de ses produits, l'industrie est
- Responsable d'environ 2% des émissions mondiales de CO₂ ;
- L'existence d'un système « d'obsolescence programmée », les entreprises augmentent
- Le taux de renouvellement de leurs produits : batterie non remplaçable, logiciels et systèmes d'exploitation incompatibles, avantage donné au remplacement plutôt qu'à la mise à jour, etc. Ce système crée des montagnes de déchets dangereux.

▪ **Collaborer au sein d'un écosystème responsable**

Un écosystème d'affaire se définit comme : « une communauté d'acteurs économiques qui interagissent afin de produire des biens et services d'une valeur supérieure à celle qu'ils pourraient produire isolément »³⁵.

Dans le cadre d'une stratégie RSE, la collaboration et la coopération entre les parties prenantes sont nécessaires afin de proposer de nouveaux produits et identifier de nouveaux marchés, qui permettent de résoudre un problème social et environnemental.

Toutes les parties prenantes participent à des degrés divers, à un objectif commun, et bénéficient de gains.

L'entreprise peut participer à un écosystème responsable de deux manières :

- Elle peut être sa créatrice, c'est-à-dire c'est elle qui va identifier un besoin, qu'il soit
- Économique, environnemental ou social, pour ensuite trouver d'autres acteurs qui vont la suivre pour trouver une solution au besoin, elle joue donc le rôle d'un chef d'orchestre. C'est le cas des grandes firmes.
- Elle peut également adopter une position de niche c'est-à-dire qu'elle va greffer son
- Innovation dans un écosystème déjà existant et collaborer avec ses parties prenantes. C'est le cas des petites et moyennes entreprises.

Grâce à la RSE, l'entreprise crée de la valeur, et se différencie ainsi de ses concurrents, elle satisfait les besoins de ses parties prenantes.

Ces dernières appelées capital immatériel de l'entreprise doit être augmenté, et cela grâce à la RSE.

³⁴ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, «la RSE, théories et pratiques », 2^e édition, Dunod, Page 163.

³⁵ idem p.168

2- La RSE et le capital immatériel de l'entreprise

Le capital immatériel de l'entreprise est l'élément primordial pour sa pérennité, il est composé de plusieurs éléments intangibles qui ont un effet positif sur la valeur de l'entreprise.

De ce fait, une entreprise engagée dans une démarche RSE doit améliorer son capital immatériel, pour le faire, elle :

- Peut choisir de s'engager dans des actions concrètes en faveur des communautés locales pour améliorer la cohésion sociale externe et la légitimité de l'entreprise.
- Elle peut également proposer à ses employés de s'impliquer dans des structures externes de types associatifs ce qui influe positivement sur la motivation des salariés, l'attractivité de l'entreprise et le climat social interne.

2-1 S'impliquer auprès des populations locales : le community involvement

L'engagement communautaire des entreprises couvre un large éventail d'activités, allant des dons financiers au bénévolat des salariés. Il se manifeste le plus souvent au niveau local, et constitue un facteur décisif pour créer des communautés solides et dynamiques. Il représente également un levier important pour motiver les employés au sein de l'entreprise.

Les entreprises engagées dans la voie de la RSE sont portées à effectuer des dons financiers de façon durable et continue, et encouragent leurs employés à apporter leurs compétences à des structures de type associatif, généralement dans le cadre de partenariats.

Il existe trois types d'implications communautaires :

- S'impliquer dans des actions indirectement liées à l'activité de l'entreprise.
- S'impliquer de façon à relier l'implication vis-à-vis de la communauté locale, à l'activité de l'entreprise et aux compétences des employés.

L'entreprise incite ses employés à s'engager dans leur communauté car non seulement cela joue en faveur de l'image de l'entreprise, mais surtout parce qu'elle réalise que des employés soutenus dans leurs actions communautaires sont des employés plus satisfaits et fidèles. Pour cela ils doivent être gérés de façon responsable. La RSE intervient en mettant en place des façons novatrices de gérer les employés et d'augmenter leur satisfaction

La gestion responsable des collaborateurs en interne est le volet social interne de la RSE, il concerne notamment :³⁶

- ✓ La nature des contrats de travail ;
- ✓ Le système de rémunération (équité des salaires et parité homme/femme) ;

³⁶ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, « la RSE, théories et pratiques », 2^e édition, Dunod, Page 178.

- ✓ Les conditions de travail (mesures d'aménagement du temps de travail, mobilité
- ✓ Géographique, santé et sécurité, gestion du stress, exercice du droit syndical, programme de formations continues, programme d'accompagnement en cas de licenciement, gestion des carrières, etc.) ;
- ✓ Les politiques d'embauche favorisant la diversité.

2-2 S'impliquer dans une politique de diversité

En effet, la diversité est un élément très important dans l'augmentation du capital humain, elle présente de nombreux avantages pour l'entreprise³⁷ :

- Une meilleure capacité de créativité et d'innovation ;
- Une meilleure connaissance de différentes cultures ;
- Une meilleure compréhension des attentes et des besoins des clients ;
- Une meilleure image de marque auprès des acteurs externes.

Mettre en place une politique de diversité en matière de recrutement se traduit par l'embauche de personnes de différentes origines ethniques, culturelle ou sociales, appartenant à des tranches d'âges variées, sans oublier les personnes handicapées qui sont habituellement exclues du marché du travail.

Cependant, une politique de diversité doit être accompagnée d'une politique des chances en matière de promotions, c'est-à-dire de suppression du « plafond de verre ».

3- Les avantages pour l'entreprise³⁸

▪ Une entreprise plus productive et plus performante

Appliquer une politique de RSE dans son entreprise est bien souvent un gage de pérennité. Elle concerne à la fois l'économie, l'humain, l'environnement et la solidarité. Elle s'avère être un véritable levier de croissance, avec un impact très positif sur le fonctionnement des entreprises.

Ces dernières devenant plus productives et donc plus performantes, des avantages considérables qui ajoutent de la valeur à la structure. Les bénéfices d'une telle stratégie s'appliquent également sur le plan financier. En effet, il apparaît que les entreprises RSE se distinguent de leurs concurrents sur le marché et gagnent ainsi des parts de marché beaucoup plus rapidement. Autant d'atouts vecteurs de gains et de meilleures performances.

³⁷ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, « la RSE, théories et pratiques », 2^e édition, Dunod, Page 180.

³⁸ www.essordesentreprises.com, 10/01/2020, 19h

▪ Améliorer l'image de l'entreprise

Les attentes des publics externes des entreprises ont changé au cours de ces dernières années. En effet, ils valorisent aujourd'hui les structures qui font autrement et qui accordent une place à certaines valeurs et démarches qui vont au-delà du profit.

La RSE améliore la réputation des structures qui paraissent plus à l'écoute des problématiques économiques, sociales et environnementales. Celles qui s'engagent dans une politique de RSE voient leur image nettement s'améliorer, dans la mesure où elles cherchent à se responsabiliser.

La RSE permet aujourd'hui aux entreprises de construire une solide identité de marque et une marque employeur, qui invitent les collaborateurs à accorder leur confiance, un moyen de fidéliser ses salariés et d'attirer de nouveaux talents, motivés à l'idée de s'impliquer dans une structure dynamique.

▪ Des salariés motivés et impliqués

Les salariés souhaitent évoluer au sein d'une structure consciente des problématiques économiques, sociales ou encore environnementales, c'est un facteur de motivation, ils s'avouent souvent fiers de pouvoir contribuer à des actions de type RSE et cela a une réelle incidence sur leur productivité. En effet, des employés qui se sentent bien dans leur entreprise sont des individus qui mettent plus de cœur à l'ouvrage et qui sont plus performants.

En partageant des valeurs communes, les salariés placent plus facilement leur confiance dans leur entreprise, ceci a une incidence positive tant sur le moral des individus que sur les relations sociales au sein des équipes. Une synergie positive est créée, qui a tendance à accroître la productivité de l'entreprise et son chiffre d'affaire.

▪ Augmenter la valeur de la marque

La valeur d'une marque est traditionnellement définie par des éléments intangibles comme le degré d'innovation et la qualité du produit, auxquels s'ajoute la perception de la marque que les campagnes de communication essayent d'influencer. Les actions engagées dans le cadre d'une stratégie de RSE s'ajoutent à ces éléments, et la marque peut devenir synonyme de responsabilité sociale.³⁹

La valeur de la marque résultant d'une stratégie RSE se traduit concrètement non seulement par une différenciation du produit, mais aussi par une grande fidélité du client, qui est fier d'être associé par son achat à une entreprise agissant pour le bien commun.

³⁹François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, «la RSE, théories et pratiques », 2e édition, Dunod, Page 182.

4- Communication : compétence importante de la RSE

4-1 Actions RSE et communication

Toute entreprise engagée dans une stratégie de RSE fait d'abord connaître son engagement à travers ses produits et services. Parallèlement, il existe d'autres moyens utilisés pour communiquer sur ses pratiques de RSE, comme⁴⁰ :

- Influencer les leaders d'opinion : Par exemple McDonald's tente de convaincre les décideurs politiques du bien-fondé de ses pratiques en participant régulièrement au salon de l'agriculture, afin d'expliquer ses activités et sa démarche d'approvisionnement responsable ;
- Le mécénat solidaire, qui est un dispositif de partenariat entre une entreprise et une ou plusieurs association (s), dans lequel les salariés de l'entreprise peuvent s'impliquer sur la base du volontariat. Par exemple, la société générale a créé la Fondation d'entreprise Société Générale pour la Solidarité, qui accompagne financièrement les projets de certaines associations, et noue des partenariats avec des structures associatives nationales et internationales. La fondation a noué un partenariat avec l'association Solidarités Nouvelles Face au Chômage, des groupes d'employés de la Société Générale ont été créés pour accompagner des personnes en réinsertion professionnelle.
- Miser sur les réseaux sociaux.

4-2 Importance de la communication dans le cadre d'une stratégie RSE⁴¹

▪ Communiquer pour : Convaincre et engager

Convaincre les décideurs de l'intérêt d'une stratégie RSE, des bénéfices qu'elle peut rapporter en termes d'image et de réputation.

▪ Communiquer pour : Mieux Informer et diffuser la RSE

La RSE s'étend de plus en plus à tous les domaines de l'entreprise, les salariés doivent être les premiers à être au courant des initiatives RSE de l'entreprise où ils travaillent, cette dernière doit trouver les canaux interne pour diffuser l'information relative à la RSE, pour assurer la contribution des salariés.

La communication externe est tout aussi importante, en effet elle permet la diffusion des bonnes pratiques, les reporting, parler de ses succès dans le domaine de la RSE, en publiant par exemple la méthodologie de compte des résultats, autour d'une conférence de presse pour montrer sa réussite.

⁴⁰François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, «la RSE, théories et pratiques », 2e édition, Dunod, Page 174.

⁴¹ <https://youmatter.world/fr/communication-rse-competence-responsable-importance/>,11/01/2020,13H

- **Communiquer : la clé pour toucher ses parties prenantes**

Pour toucher les consommateurs, en effet, les consommateurs veulent des informations sur les pratiques RSE des entreprises dont ils achètent les produits ou services, de ce fait la responsabilité sociale devient un critère d'achat.

Pour toucher et dialoguer également avec les associations, les partenaires, la communauté, les acteurs publics.

Conclusion

La responsabilité sociale des entreprises est généralement définie comme une démarche volontariste de la part des entreprises qui la mettent en œuvre, ce qui signifie qu'au-delà des contraintes législatives ou règlementaires, elles reconnaissent des responsabilités à l'égard de leurs salariés, clients, et déploient des initiatives sociales, sociétales et environnementales destinées à assumer cette responsabilité.

En veillant à renforcer sa participation à l'amélioration de la société, l'entreprise améliore son image de marque, booste sa réputation et son attractivité auprès de ses clients et prospects.

En accordant une attention particulière aux problématiques humaines, sociales et environnementales, elle favorise le développement personnel et l'épanouissement de ses salariés. Ces derniers renforceront leur implication ainsi que leur fidélité envers l'entreprise, et par là même leurs résultats et performances.

Les initiatives entreprises par l'entreprise sont communiquées en interne et en externe de l'entreprise. Dans le cadre de cette communication qui met en avant les actions dans le domaine de la RSE, il est important que les messages véhiculés soient en phase avec la réalité, car lorsqu'il existe un écart important entre les messages véhiculés et les engagements concrets de l'entreprise, le décalage est perçu comme étant du « *greenwashing* », et peut se retourner contre l'entreprise.

La responsabilité sociale, en anglais corporate social responsibility (CSR), est un nouveau concept dont chaque entreprise a un devoir (obligation) d'en tenir compte dans ses activités. Elle constitue une forme de prise en charge par l'entreprise des préoccupations sociales, économiques et environnementales.

Avec la RSE l'entreprise s'implique en premier dans les préoccupations sociales de ses employés (partie importante du capital immatériel de l'entreprise et sa source d'innovation). La formation des employés, le climat du travail ainsi que les conditions permettant l'épanouissement des employés sont devenues une nécessité et un point supplémentaire.

La ressource humaine est formée pour améliorer ses compétences, mais aussi, à travers la motivation et l'animation de celle-ci. Ainsi, cette ressource doit être satisfaite, fidélisée, préservée et mise en avant pour permettre un meilleur rendement et efficacité demandée au cœur de l'entreprise.

Une autre dimension à laquelle peut s'intéresser l'entreprise est la dimension environnementale, en effet une entreprise qui s'intéresse à la RSE, doit œuvrer dans le développement durable.

Tenir compte de la RSE offre à l'entreprise la possibilité de réaliser une différenciation des produits, gagner des opportunités offertes par le marché, et bénéficier donc d'un avantage concurrentiel.

Les initiatives de RSE sont expliquées par d'autres facteurs que de simples perspectives économiques de court terme, en effet les communications sur la RSE sont considérées comme un moyen de gestion des relations avec les parties prenantes, un moyen d'établir et de protéger la légitimité et l'image de l'entreprise.

Ainsi, La question pour l'entreprise, est de mettre en valeur ses actions qualifiées d'effort social, ce processus de mise en valeur doit être basé sur une politique de communication,

Notre démarche empirique trouve toute sa logique dans l'estimation du rôle de la communication sur la responsabilité sociale de l'entreprise grâce à une approche d'évaluation des outils de communication utilisés en général et particulièrement dans le cadre de la RSE

Pour répondre à notre problématique de recherche, Nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise publique économique Mobilis, ou nous avons tenté de comprendre où se situe la responsabilité sociale dans leur stratégie générale, et à fin d'apporter des éclaircissements sur la stratégie de communication RSE mise en place.

D'après les résultats obtenus au cours de notre enquête empirique, il ressort que la responsabilité sociale pour l'opérateur mobile ne semble pas être une priorité, car aucune structure n'a été mise en place pour valoriser ce concept, préférant se focaliser plutôt sur ce qui lui paraît plus rentable.

Toutefois, malgré l'absence d'un réel encadrement stratégique dans ce registre, l'entreprise Mobilis entreprend des initiatives sur le plan environnemental, notamment via la coopération avec des initiatives ou fondations pour sensibiliser la société à des thèmes liés au développement durable ; Sur le plan social grâce à sa participation à des actions liées à des thèmes sociaux. Enfin, des initiatives sur le plan sociétal ayant pour ambition de valoriser ses ressources humaines.

De ce fait, l'opérateur mobile exploite la responsabilité sociale de manière implicite et communique les initiatives au public via un ensemble d'outils traditionnels à savoir la communication événementielle (relations publiques, sponsoring, mécénat, produits partage). Cette pratique permet à l'entreprise en premier lieu de disposer de réductions fiscales, d'améliorer son image de marque, sa réputation, et de gagner la confiance de ses collaborateurs et consommateurs.

Toutefois le manque d'exploitation de l'ensemble des outils de communication spécifiques à la RSE tel que la labellisation sociale, les codes de conduites, les rapports sociaux, ainsi que la publication des résultats de l'audit social, ne permet pas à l'opérateur mobile d'exploiter tout le potentiel que peut lui apporter la responsabilité sociale.

Bibliographie

Ouvrages

- ADARY, LIBAERT, MAS, WESTPHALEN, « Communicator » Paris, édition DUNOD, 2015.
- Billiet, 2009.
- BOUDJEMA.R, « la violence du capitalisme », édition ACTCOM, Rouiba, 2009.
- CAPRON.M et QUAIREL.L-F « la responsabilité sociale d'entreprise », édition la découverte, 2007.
- Demetrios VAKRATAS, Tim AMBLER «how advertising work, what do we really know? » Journal of marketing, 1999.
- François LEPINEUX, Jean-Jacques ROSE, Carole BONANNI, Sarah HUDSON, « la RSE théories et pratiques », édition DUNOD, Paris.
- Gary ARMSTRONG et Philippe KOLTLER, Emmanuelle LE NAGARD-ASSAYAG, Thierry. LARDINOIT « principe de marketing », édition PEARSON, Paris.
- Groupe de travail, observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises(ORSE), « les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance des entreprises », Paris, 2003.
- J.LENDREVIE, J.LEVY, D.LINDON, « mercator », édition DALLOZ, Paris, 2003.
- KOLTER, KELLER, MANCEAU « marketing management », édition PEARSON, Paris, 2015.
- KOTLER et DUBOIT, « marketing management », édition PUBLI-UNION, Paris, 1997.
- Liliane. DEMONT-LUG, Alain KEMPF, Martine. RAPIDEL, Charles SCIBETTA, « communication des entreprises stratégie et pratique », édition ARMAND, Paris.
- MANSOUR.F, « la responsabilité sociale de l'entreprise : définition, théories et concepts », Liban, 2011.
- Marie Camelle. DEBOURG, Joel CLAVELIN et Olivier PERRIER « pratique de marketing », édition BERTI.
- Morell.H, cité par GOND.J et IGALEN, « la responsabilité sociale des entreprises », édition PRESSES UNIVERSITAIRE DE FRANCE, 2008.
- Nicole. D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, « la communication interne de l'entreprise », édition DUNOD, Paris, 2014.

- Padioleau. J-C, cité par DUBOUCHET.V et autres « la RSE, élément incontournable du développement de l'entreprise et ses RH », Paris, 2004.
- PESTRE.F « la responsabilité sociale des entreprises multinationales », édition L'HARMATTAN, 2013.
- Philippe. MOREL, « la communication de l'entreprise », édition VUIBERT, Paris, 2005.
- Raphael-C, « la responsabilité sociale des entreprises : que rôle pour l'Etat » ,2003.
- Rodic.I, « responsabilité sociale des entreprises le développement d'un cadre européen », Genève, 2007.
- Thierry LIBAERT, Marie Hélène. WESTPHALEN « la communication externe des entreprises », édition DUNOD, Paris.
- Thierry. LIBART, Karine. JOHANNES « communication corporate », édition DUNOD, Paris 2010.
- Ulrike. MAYRHOFER, « marketing », édition ECONOMICA, Paris, 2007.

Sites internet

- <http://sauser.e-monsite.com/pages/content/cours/chapitre-15-la-communication-commerciale.html>.
- <http://corsicacon.over-blog.com/2017/02/la-force-de-la-publicité-a-la-radio.html>.
- www.essordesentreprises.com.
- <https://youmatter.world/fr/communication-rse-competence-responsabilite-importance>.

Thèses

- MAHTOUT.Idir, intitulé « audit social : outil au service de la performance des entreprises ».

Liste des tableaux

Num	Intitulé du tableau	Page
1	Les composantes de l'image de l'entreprise	11

Liste des schémas

Num	Intitulé des schémas	Page
1	Les éléments de la communication	8
2	Types de communication selon leurs objets et leur discours	22
3	Organigramme de la DG	91
4	Organigramme de la DMC	95

Liste des figures

Num	Intitulé de la figure	Page
1	Efficacité des outils de communication à différentes étapes du processus d'achat	40

TABLE DES MATIERES

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	1

Chapitre I : La communication d'entreprise

Introduction	4
Section01 : Généralités et approches théoriques	5
1- Approchesthéoriques.....	5
2- généralités sur la communication.....	7
2-1 Définition	7
2-2 Le processus de communication	7
2-3 Le plan de communication.....	8
2-4Les grands objectifs de la communication.....	9
2-4-1Objectifs de notoriété : je connais	9
2-4-2 Objectifs d'image : j'apprécie, j'aime	9
2-4-3 Objectifs de réputation : j'ai confiance.....	11
Setion02 : La communication interne.....	13
1- Définition	13
1-1 L'information.....	14
2- Les formes de la communication interne	15
2-1La communication descendante	15
2-2 La communication ascendante	15
2-3 La communication latérale.....	15
3- Les objectifs de la communication interne	15
4-Les fonctions de la communication interne	17
4-1 La fonction logistique : la circulation de l'information	17
4-2 La fonction managériale : l'animation de la hiérarchie	17
4-3 Lafonctionéconomique.....	17
4-4 Lafonction sociale : entreprise-personnel	17
5- Les outils de la communication interne	18
5-1 L'écrit : pivot de la communication interne.....	18
5-2L'oral : support de communication interne.....	19
5-3 Les nouveaux medias	20
5-4 L'intranet, un nouvel espace de communication interne	20
Section03 : La communication externe	21
1- Définition	21
2- Les différentes formes de la communication externe	21
2-1 La communication commerciale.....	23
2-1-1 Définition.....	23
2-1-2 Objectifs de la communication commerciale	23
2-1-3 Objets de la communication commerciale.....	24
2-2 La communication corporate	25
2-2-1 Définition.....	25
2-2-2 Lesfonctions de la communication corporate	26
2-2-3 Objectifs de la communication corporate.....	26
2-2-4 Enjeux de la communication corporate	27

Section04 : Outils de la communication externe et facteurs de choix d'un outil.....	28
1- Les outils de la communication externe.....	28
1-1 Les outils médias.....	28
1-1-1 La publicité.....	28
1-2 Les outils hors médias.....	31
1-2-1 Les relations publiques.....	31
1-2-2 Les promotions de vente.....	33
1-2-3 Le marketing direct.....	33
1-2-4 La vente et la force de vente.....	34
1-2-5 Le mécénat et le sponsoring.....	35
1-2-6 La communication événementielle.....	37
1-3 Outils spécifiques à la communication.....	37
1-3-1 Le nom.....	37
1-3-2 Le récit.....	37
1-3-3 La communication symbolique.....	37
1-3-4 L'identité visuelle.....	38
1-3-5 L'identité sonore.....	38
2- Les facteurs influençant le choix d'un outil de communication.....	38
2-1 Le type de clientèle.....	38
2-2 L'étape dans le cycle de vie.....	39
2-3 La réponse souhaitée chez l'acheteur.....	39
3- Autres communication externe.....	40
3-1 La communication financière.....	40
3-2 La communication de crise.....	41
Conclusion.....	43

Chapitre II : la responsabilité sociale des entreprises

Introduction.....	44
Section01 : Genèse et développement de la RSE.....	45
1- Une brève généalogie de la RSE.....	45
2- Eléments de définition de la RSE.....	48
2-1 Définition des chercheurs (approches théoriques).....	48
2-2 Les dirigeants ou hommes d'entreprise.....	50
2-3 Les tiers.....	50
3- Les fondements théoriques de la RSE.....	51
4- La vision Américaine et la vision Européenne de la RSE.....	56
4-1 La vision Américaine de la RSE.....	57
4-2 La vision Européenne de la RSE.....	57
5- Les champs d'actions de la RSE.....	57
Section02 : Réglementation liée à la RSE.....	59
1- Evolutions législatives.....	59
1-1 La loi NRE(2001).....	59
1-2 La charte de l'environnement (2005).....	60
1-3 La grenelle de l'environnement (2007).....	61
2- Les principes directeurs liés à la RSE.....	61
2-1 L'OCDE et ses principes directeurs.....	61
2-2 Le global compact de L'ONU.....	61
2-3 Les référentiels liés à la RSE.....	62
2-3-1 Les normes relatives à la RSE.....	62
2-3-2 Les labels liés à la RSE.....	65

2-3-3 Les agences de notation sociétale	65
Section03 : Mise en œuvre d'une stratégie RSE	66
1- Impulsioninitial	66
2- Ancrage de la RSE	67
2-1 Identifier les valeurs de l'entreprise	67
2-2 Mettre en place une structure de coordination	68
3- Le management du changement.....	68
3-1 Faire accepter la démarche RSE par l'entreprise	68
4- La consolidation de la démarche RSE	69
4-1 Mettre en place un système d'évaluation et de reporting	69
Section04 : La place de la RSE dans l'entreprise, source d'avantage concurrentiel	70
1- La déclinaison de la RSE dans l'entreprise	70
1-1 Stratégie RSE complémentaire à la stratégie	70
1-2 Stratégie RSE de croissance.....	70
2- La RSE et le capital immatériel de l'entreprise	73
2-1 S'impliquer auprès des populations locales : le community involvement.....	73
2-2 S'impliquer dans une politique de diversité.....	74
3- Les avantages pour l'entreprise	74
4- Communication : compétences importante de la RSE.....	76
4-1 Actions RSE et communication	76
4-2 Importance de la communication dans le cadre d'une stratégie RSE	76
Conclusion.....	78

Chapitre III : le rôle des outils de la communication dans la RSE

Introduction	79
Section01 : présentation générale de Mobilis	80
1- Historique, missions et objectifs de Mobilis.....	80
1-1 Historique.....	80
1-2 Statut juridique.....	80
1-3 Activités de Mobilis	80
1-4 Présentation des services et offres de Mobilis	81
1-4-1 Présentations des services.....	81
1-4-2 Offres de Mobilis.....	85
1-4-2-1 Offres destinées aux particuliers	85
1-4-2-1-1 Offres postpayés.....	85
1-4-2-1-2 Offres prépayées	85
1-4-2-2 Offres destinées aux entreprises	86
1-2 Missions de Mobilis	88
1-3 Objectifs de Mobilis.....	88
1-3-1 Objectifs globaux.....	88
1-3-2 Objectifs commerciaux.....	89
1-3-3 Objectifs marketings	89
1-3-4 Objectifs d'infrastructures commerciales	89
1-3-5 Objectifs d'infrastructures réseaux	89
1-3-6 Objectifs organisationnels	89
1-3-7 Objectifs ressources humaines.....	90
2- La structure organisationnelle de Mobilis.....	90
2-1 Explication de l'organigramme.....	92
Section02 : la responsabilité sociale au sein de Mobilis	97
1- Le cadre légale de la RSE en Algérie	97

1-1 Les engagements internationaux de l'Algérie en matière de RSE.....	99
2- Certification de Mobilis	100
2-1 Certification en qualité ISO 9001	100
2-2 Certification de la conformité du réseau 3G et 4G	101
3- La responsabilité sociale au sein de Mobilis.....	101
3-1 Le choix méthodologique	101
3-2 Présentation des résultats de l'enquête	102
3-2-1 Perception de la RSE au sein de l'entreprise	102
3-2-2 Pratiques RSE de Mobilis.....	103
3-2-3 Outils de communication mis en place par Mobilis pour communiquer sur la RSE.....	106
3-2-3-1 RSE et la communication interne au sein de Mobilis	106
3-2-3-2 RSE et la communication externe au sein de Mobilis.....	107
3-2-3-2-1 Relations publiques	108
3-2-3-2-2 Le sponsoring	110
3-2-3-2-3 Le mécénat	111
3-2-3-2-4 Le produit partage	112
3-2-4 Motivations de Mobilis.....	112
Conclusion.....	116

Conclusion générale 117

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des schémas

Annexes

RESUME

La responsabilité sociale, en anglais corporate social responsibility (CSR), est un nouveau concept dont chaque entreprise a un devoir (obligation) d'en tenir compte dans ses activités. Elle constitue une forme de prise en charge par l'entreprise des préoccupations sociales, économiques et environnementales.

Avec la RSE l'entreprise s'implique en premier dans les préoccupations sociales de ses employés (partie importante du capital immatériel de l'entreprise et sa source d'innovation). La formation des employés, le climat du travail ainsi que les conditions permettant l'épanouissement des employés sont devenues une nécessité et un point supplémentaire.

La ressource humaine est formée pour améliorer ses compétences, mais aussi, à travers la motivation et l'animation de celle-ci. Ainsi, cette ressource doit être satisfaite, fidélisée, préservée et mise en avant pour permettre un meilleur rendement et efficacité demandée au cœur de l'entreprise.

Une autre dimension à laquelle peut s'intéresser l'entreprise est la dimension environnementale, en effet une entreprise qui s'intéresse à la RSE, doit œuvrer dans le développement durable.

Tenir compte de la RSE offre à l'entreprise la possibilité de réaliser une différenciation des produits, gagner des opportunités offertes par le marché, et bénéficier donc d'un avantage concurrentiel.

Les initiatives de RSE sont expliquées par d'autres facteurs que de simples perspectives économiques de court terme, en effet les communications sur la RSE sont considérées comme un moyen de gestion des relations avec les parties prenantes, un moyen d'établir et de protéger la légitimité et l'image de l'entreprise.

De ce fait, l'opérateur mobile exploite la responsabilité sociale de manière implicite et communique les initiatives au public via un ensemble d'outils traditionnels à savoir la communication événementielle (relations publiques, sponsoring, mécénat, produits partage). Cette pratique permet à l'entreprise en premier lieu de disposer de réductions fiscales, d'améliorer son image de marque, sa réputation, et de gagner la confiance de ses collaborateurs et consommateurs.

MOTS CLES :

Marketing, Management, Communication, communication interne, communication externe, communication corporate, RSE, ISO, Audit social .

ABSTRACT

Social responsibility, in English corporate social responsibility (CSR), is a new concept which every company has a duty (obligation) to take into account in its activities. It constitutes a form of taking charge by the company of social, economic and environmental concerns.

With CSR, the company is first involved in the social concerns of its employees (an important part of the company's intangible capital and its source of innovation). Employee training, the work climate and the conditions for employee development have become a necessity and an additional point.

The human resource is trained to improve its skills, but also, through motivation and animation. Thus, this resource must be satisfied, retained, preserved and promoted to allow better performance and efficiency required at the heart of the business.

Another dimension to which the company can be interested is the environmental dimension, indeed a company which is interested in CSR, must work in sustainable development.

Taking CSR into account offers the company the possibility of achieving product differentiation, gaining market opportunities, and therefore benefiting from a competitive advantage.

CSR initiatives are explained by factors other than simple short-term economic perspectives, indeed CSR communications are seen as a means of managing relationships with stakeholders, a means of establishing and protecting the legitimacy and corporate image.

As a result, the mobile operator implicitly exploits social responsibility and communicates initiatives to the public via a set of traditional tools, namely event communication (public relations, sponsorship, patronage, products sharing). This practice allows the company in the first place to have tax reductions, to improve its brand image, its reputation, and to gain the trust of its employees and consumers.

KEYWORDS

Marketing, Management, Communication, internal communication, external communication, corporate communication, CSR, ISO, Social audit.