

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales
Et Des Sciences De Gestion

Département Des Sciences Commerciales



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales
Spécialité : Commercialisation des Services

Thème

**Lancement d'une campagne de
communication institutionnelle
Cas : Numidis UNO**

Présenté par :

ACHOUR Kamil

AMROUZ Slimane

Soutenu le 28/12/2017 devant le jury composé de :

- **SALMI S. (M.A.A, UMMTO), présidente**
- **SI MANSOUR F. (M.A.A, UMMTO), rapporteur**
- **LOUGGAR R. (M.A.A, UMMTO), Examinatrice**

Année 2016-2017

Remerciement

Nos premiers remerciements iront à notre promotrice au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, Mlle Farida SI MANSOUR et à notre encadreur au sein de l'organisme d'accueil, Mlle Hayet TOUCHENE, qui ont su se montrer patientes envers nous, en faisant preuve d'assistance tout au long de notre travail.

Nous remercions également tous le personnel de la direction Marketing de Numidis , pour leur plus grande sympathie, à savoir Amine, Amina, Nazih et Kamel.

Des amis ont apportés leur contribution pour la réalisation de ce mémoire, à eux tous, je leurs dis « Merci ».

Dédicaces

Ce travail est dédié à nos frères en France et au Canada, ACHOUR Nassim, AMROUZ Rabah, AMROUZ Nounou et son épouse. Nous félicitons ces derniers pour leur nouveau né et leur souhaitons une vie pleine de bonheur.

A nos deux familles, aux grands-parents AMROUZ ;

Et à tous nos amis de l'Université Mouloud Mammeri,

***Maman, ce Master
Est pour toi***

La liste des abréviations

AND : Agence Nationale des

CCI : Chambre de commerce internationale

CERES : La Coalition pour les Economies Environnementalement Responsables

CMED : la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement

DD : Développent Durable

EPCS : Electronique-Ménager, Photo, Ciné Son

GC : Le Global Compact

GEM : Gros Electro Ménager

GRI : Le Global Reporting Initiative

ILV : Information sur le Lieu de Vente

ISO : l'Organisation International de Normalisation

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PEM : Petit Electro Ménager

PFT : Produit Frais Transformés

PGC : Produit de Grande Consommation

PLS : Produit Libre-Service

PLV : Publicité sur le Lieu de Vente

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SA : Social Accountability

SME : Système de Management Environnemental

SPA : Société Par Action

UICN : Union Internationale pour la Conservation de la Nature

La liste des figures et tableaux

Figure n°1 : Récapitulatif du scénario imaginé dans le rapport Meadows

Figure n°2 : Le schéma du Développement durable

Figure n°3 : Les trois dimensions de la RSE

Figure N°4 : Le modèle de communication de Shannon et Weaver

Figure n°5 : le modèle de LAVIDGE et STEINER

Figure n°6 : Typologies des cibles

Figure N°7 : Structure du pôle fonctionnel de Numidis

Figure N°8 : Structure organisationnelle de Numidis

Figure n°9 : Le sac réutilisable UNO

Figure n°10 : Le rétro-planning de la campagne

Figure N°11 : Les phases de la campagne sans sac

Figure n°12 : Slogan utilisé en dehors des magasins sur un Snap Up

Tableau N°1 : L'assortiment d'UNO

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE (DD)	05
Section 01 : Le concept de développement durable (DD).....	07
Section 02 : Le concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).....	14
Section 03 :L'engagement de l'entreprise dans le DD à travers la RSE.....	22
CHAPITRE II : LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE.....	28
Section 01 : Généralités sur la communication institutionnelle.....	30
Section 02 : Les stratégies et objectifs de la communication	41
Section 03 : L'élaboration d'une campagne de communication institutionnelle.....	46
CHAPITRE III : ANALYSE D'UNE CAMPAGNE DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE, ...	54
Section 01 : Présentation de Numidis « UNO ».....	56
Section 02 : L'objectif de la campagne de communication institutionnelle	63
Section 03 : La campagne Sans Sac chez UNO	66
CONCLUSION GENERALE.....	73

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, la communication est de plus en plus complexe. Les consommateurs très sollicités, jouent un rôle de plus en plus actif dans le processus de communication. Pour parvenir à conquérir et à influencer les marchés cibles, les responsables marketing doivent recourir à de multiples formes de communication.

La communication est une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'enseigne. Elle recherche la cohérence et la pertinence entre le contenu des messages et la réalité des faits. En marketing, on distingue généralement dans la communication globale, l'aspect institutionnel et l'aspect commercial. Ce dernier communique sur les performances d'un produit ou d'un service.

La communication institutionnelle construit la notoriété de l'entreprise et développe son image auprès de ses cibles. L'image diffusée par l'entreprise doit reposer sur une réalité volontairement réduite et étudiée en fonction des cibles. Une image forte rend l'entreprise plus attractive en se distinguant de ses concurrents, ce qui lui permettra d'avoir plus de chance de se maintenir sur le marché.

Pour être efficace, la communication doit être pensée à travers une stratégie. Elle doit être l'aboutissement d'une réflexion en vue de l'optimisation de l'image de l'entreprise. La stratégie de communication permet de déterminer les plans d'actions que l'entreprise va mettre en œuvre pour développer sa communication. Pour être optimale, elle doit s'inscrire dans une communication globale, c'est-à-dire que toutes les actions doivent avoir le même objectif : doter l'entreprise d'une image, d'une identité, de valeurs et d'un positionnement.

L'image d'une entreprise est la somme de ses différentes images. Chaque image correspond à une cible homogène et à une réalité fonctionnelle de l'entreprise. Les principales cibles de la communication institutionnelle sont les journalistes, les publics internes et les clients professionnels. La société civile et le monde politique sont également considérés comme plus importants depuis quelques années, reflétant notamment un recentrage des thèmes institutionnels prioritaires sur les valeurs, et particulièrement sur le développement durable. L'entreprise qui communique sur ses bonnes pratiques et qui s'inspire des pratiques d'autres entreprises, utilise la communication comme gestion du développement durable.

Le développement durable impose actuellement l'adoption d'un mode de gestion responsable pour l'entreprise, nous parlons donc de responsabilité sociétale des entreprises. Pour ce faire, nous voulons nous imprégner de la manière dont une entreprise construit son image avec une identité d'acteur économique, social et éco-responsable (écologique).

L'entreprise NUMIDIS filiale Grande Distribution du groupe CEVITAL connu sous l'enseigne UNO, a pris conscience des impacts causés par ses activités sur l'environnement et d'intégrer, dans la gestion de toutes ses activités, des préoccupations d'ordre environnemental et social. Cela afin d'éviter toute nuisance et contribuer à la préservation de l'environnement et le bien-être des individus. Sur le volet environnemental, l'entreprise décide d'abandonner les sacs en plastique non recyclables servis aux consommateurs, car ces derniers engendrent la dégradation du paysage et polluent l'environnement lors de leur décomposition. Malgré l'absence de culture et de pratique écologique chez les consommateurs en Algérie, cette décision peut engendrer des conséquences défavorables à l'entreprise; étant donné que chaque entreprise vit sa propre expérience, notre question spécifique se présente de la manière suivante :

Comment l'entreprise NUMIDIS utilise la communication institutionnelle pour se construire une image d'éco-responsable ?

De cette question principale de recherche, découlent des sous questions explicitant davantage notre problématique :

- Comment l'entreprise s'engage dans le développement durable ?
- Quels sont les principaux concepts et théories rattachés à la communication institutionnelle ?
- Quelles sont les étapes à suivre lors de l'élaboration d'une campagne de communication institutionnelle ?
- Quels sont les moyens mobilisés par NUMIDIS pour « la campagne Sans Sac » ?

Notre objectif est d'essayer de montrer que les engagements de l'entreprise dans le cadre du développement durable, à travers la responsabilité sociétale des entreprises, sont communicables à travers la sphère institutionnelle.

Notre choix s'est porté sur ce thème car le sujet du développement durable est peu évoqué chez les consommateurs algériens. Ils ont conscience du danger des effets néfastes de la pollution et de la dégradation du paysage, mais aucune action concrète s'inscrivant dans le cadre du développement durable n'a été faite de la part des parties prenantes (mise à part les associations agissant pour la cause environnementale). Nous avons voulu donc aborder l'importance de la communication institutionnelle dans ce cadre, où l'entreprise joue un rôle très important, notamment avec la réduction des sacs en plastiques offerts gratuitement lors des achats.

Dans cette optique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres en procédant comme indiqué ci-dessous :

Le premier chapitre intitulé « l'engagement de l'entreprise dans le développement durable à travers la responsabilité sociétale des entreprises » est organisé autour de trois points : dans le premier point, nous présenterons le concept de développement durable. Dans le second point, nous présenterons le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Le troisième point traitera l'engagement de l'entreprise dans le développement durable à travers la RSE.

Le second chapitre intitulé « la communication institutionnelle », montrera à travers ses enjeux, l'image et la notoriété que l'entreprise souhaite conquérir selon ses objectifs ;

Le troisième chapitre intitulé « analyse d'une campagne de communication institutionnelle » traitera des moyens pratiqués par l'entreprise Numidis pour mener à bien sa campagne.

Chapitre I :

L'engagement de l'entreprise dans le développement durable

Introduction :

Pour aborder le sujet de l'engagement de l'entreprise dans le développement durable à travers la responsabilité sociétale des entreprises, il est indispensable de commencer par connaître le concept de développement durable pour passer ensuite à son adoption par les entreprises.

Le développement durable est devenu une réalité incontournable à tous les niveaux. L'adhésion de la majorité des États à la notion du développement durable renforce la nécessité et la légitimité d'agir rigoureusement en matière d'environnement.

La libéralisation et l'accroissement des échanges, la mondialisation des marchés et l'intégration économique des pays ne sont pas sans engendrer d'importants changements, de nature à la fois structurelle et conjoncturelle, en ce qui touche l'organisation et le fonctionnement des États ce qui affecte profondément leurs obligations aux plans social et environnemental. Nul doute qu'aujourd'hui commerce, économie, politique et environnement sont étroitement liés.

Ainsi, dans ce premier chapitre, nous nous étalerons dans un premier temps sur la genèse, les principes et les acteurs du développement durable.

Dans un second temps, c'est la question de la responsabilité sociétale de l'entreprise avec le développement durable qui sera développée.

Enfin nous clôturerons ce chapitre par l'intégration du développement durable dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

1. Le concept de développement durable

Le développement durable (anglais : sustainable development, parfois traduit par développement soutenable) est une nouvelle conception de l'intérêt général, appliquée à la croissance économique et reconsidérée à l'échelle mondiale afin de prendre en compte les aspects environnementaux et sociaux d'une planète globalisée. Cette notion s'est imposée à la suite de la prise de conscience progressive, depuis les années 1970, de la finitude écologique de la Terre, liée aux limites planétaires sur le long terme.

1.1. Genèse du concept de développement durable

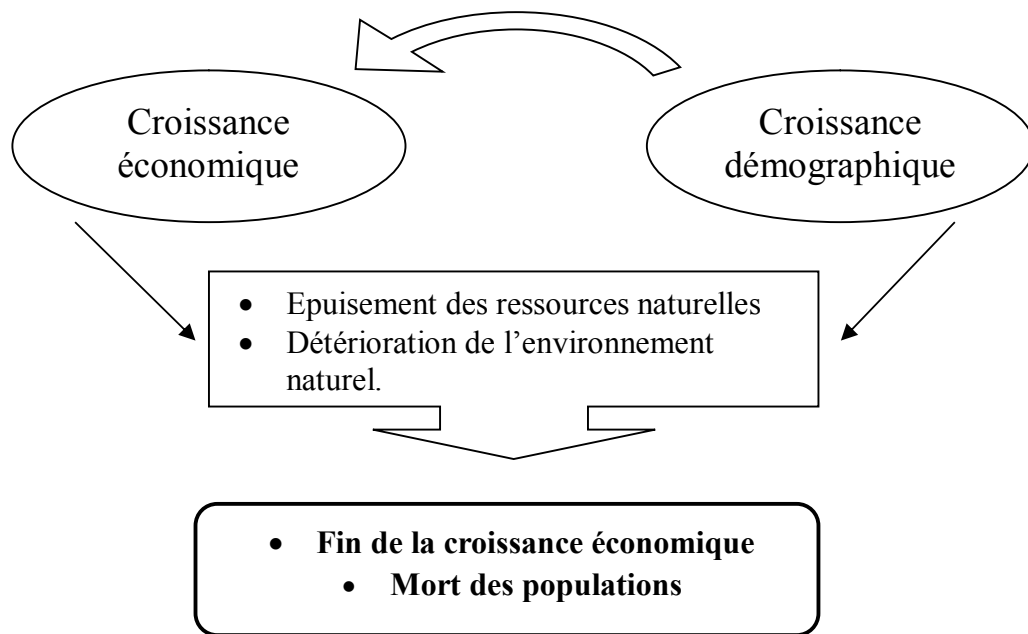
Le concept de développement durable a commencé à prendre de l'ampleur à partir du début des années 70 ; il est le résultat de nombreuses réflexions et rapports internationaux publiés tout au long des années.

La première alerte sur la polémique du développement durable a été déclenchée par le rapport Meadows « *The limits to growth – Halte à la croissance* », publié en 1972 par le Club de Rome¹. Les conclusions de ce rapport ont représenté le début d'une prise de conscience des dangers d'une croissance, économique et démographique, rapide et continue sur l'environnement naturel et humain.

Ainsi, partant de l'idée selon laquelle la croissance démographique stimule la croissance économique mais que celle-ci pourrait causer le déclin des populations, les auteurs du rapport expliquent qu'un rythme de croissance rapide et continu entraînerait, sur le long terme, un épuisement des ressources naturelles limitées (terres, eaux et énergies) ainsi qu'une détérioration de l'environnement naturel, qui conduiraient à une dégradation des conditions de vie des populations ; le résultat serait la fin de la croissance économique, le déclin et la mort des populations.

La solution proposée par les auteurs du rapport était de limiter la croissance démographique et de stopper carrément la production industrielle en encourageant les services et l'agriculture. Bien sûr, cette deuxième partie de la solution n'a pas été acceptée par les économistes.

¹Groupe de réflexion fondé par l'industriel italien PECCEI A. en 1968 réunissant des scientifiques, des économistes ainsi que des industriels de 52 pays.

Figure n°1 : récapitulatif du scénario imaginé dans le rapport Meadows

Source : établi par nos soins à partir des données du rapport Meadows

Dans la même année et dans un climat de confrontation entre croissance économique et environnement naturel, s'est tenu, du 05 au 16 juin à Stockholm, la conférence des Nations Unies sur l'environnement Humain. Cette conférence a eu le mérite d'attirer, pour la première fois, l'attention internationale sur les préoccupations environnementales et la nécessité de préserver l'environnement naturel en insistant sur le lien qui existe entre ce dernier, le bien-être des populations et le développement économique dans le monde entier. En effet, plus l'environnement est protégé, plus les êtres humains sont en bonne santé et plus l'économie prospère ; ainsi les individus accorderaient encore plus d'intérêt aux questions de l'environnement. Dans le cas contraire, l'environnement se dégraderait encore plus puisque les populations auront d'autres préoccupations que la protection de l'environnement.

La conférence de Stockholm a abouti à l'adoption d'une déclaration de 26 principes sur l'importance de protéger et d'améliorer la qualité de l'environnement naturel², d'un plan d'action de 109 recommandations pour lutter contre la pollution et le sous-développement, ainsi que la création du programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Ce dernier ayant pour rôle de faciliter pour les différents intervenants dans la sphère du développement durable en œuvrant, entre autres, à être une source d'information sur l'état de

²Voir un extrait de la déclaration en annexe 2.

l'environnement pour les Etats, les ONG, les scientifiques, les entreprises, les populations, etc. Cet organisme encourage la coopération pour la protection de l'environnement et facilite le transfert des connaissances et des technologies en faveur du développement durable.

En 1987, la commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED), créée par les Nations Unies en 1983, dans le but d'identifier les problèmes de l'environnement afin de permettre un développement assurant la protection de l'environnement, publie son rapport « *Our Common Futur – Notre avenir à tous* » communément connu sous l'appellation "**Rapport Brundtland**".

Dans ce rapport, Madame Brundtland déclare que :

« [...] Certaines personnes souhaitèrent que cette enquête soit limitée aux « problèmes de l'environnement », ce qui aurait été une grave erreur. L'environnement ne peut être séparé des actions, des ambitions et besoins de la personne humaine [...]. Des gens ont diminué la portée du mot « développement » en le confiant à ce que « les nations pauvres devraient faire pour devenir plus riches », [...]. Mais, attention, l'environnement est le lieu où chacun de nous vit et le développement est ce que nous essayons de faire pour améliorer notre sort à l'intérieur de ce même lieu. Les deux sont inséparables. En outre, les questions de développement devraient être considérées comme cruciales par ces mêmes chefs politiques dont les pays ont atteint un plateau qui devient un objectif obligé pour les autres. Bien des voies suivies par les pays industrialisés ne sont pas durables.[...].

Nombreux sont les problèmes de survie qui sont liés à un développement inégal, au paupérisme et à la croissance démographique. Ils provoquent des pressions sans précédent sur les terres, les eaux, les forêts et autres ressources naturelles de notre planète et plus particulièrement dans les pays en voie de développement. [...] . Les relations existant entre le paupérisme, l'inégalité et la dégradation de l'environnement sont au centre de notre analyse et de nos recommandations. Aujourd'hui, ce dont nous avons besoin, c'est une nouvelle ère de croissance économique, une croissance vigoureuse et, en même temps, socialement et environnementalement durable»³.

³CMED, *Notre avenir à tous- Rapport Brundtland/Avant-propos*, 1987.

Ainsi, c'est à travers le rapport Brundtland que la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED) reprend le concept de développement durable, énoncé antérieurement par l'UICN et en proposa une définition officielle : « *Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.*⁴ »

A travers cette définition, le rapport a identifié les trois piliers sur lesquels se fonde le développement durable : la croissance économique, la protection de l'environnement et l'équité sociale. Il s'agit d'un développement qui intègre, les aspects économiques, sociaux, et environnementaux, ou alors qui équilibre ces aspects économiques, sociaux, environnementaux, ou des aspects institutionnels aussi, ou encore culturels⁵.

- La croissance économique dont l'objectif est l'éradication de la misère, prioritairement dans les pays en développement, par la production de biens destinés à satisfaire les besoins des populations ;
- La protection de l'environnement suppose une intégration des questions de l'environnement dans les processus décisionnels à tous les niveaux afin de préserver les systèmes naturels qui nous permettent de vivre (air, ressources non renouvelables, terres, eaux, espèces végétales et animales,...) ;
- L'équité sociale est centrée sur l'idée de la solidarité, dont le principe est de permettre à tous les individus (générations actuelles et futures) de bénéficier équitablement des ressources de la terre et des richesses de la croissance et d'avoir une vie digne. Cela suppose une implication de toute la population dans l'activité économique, une intégration sociale des minorités et des groupes dominés.

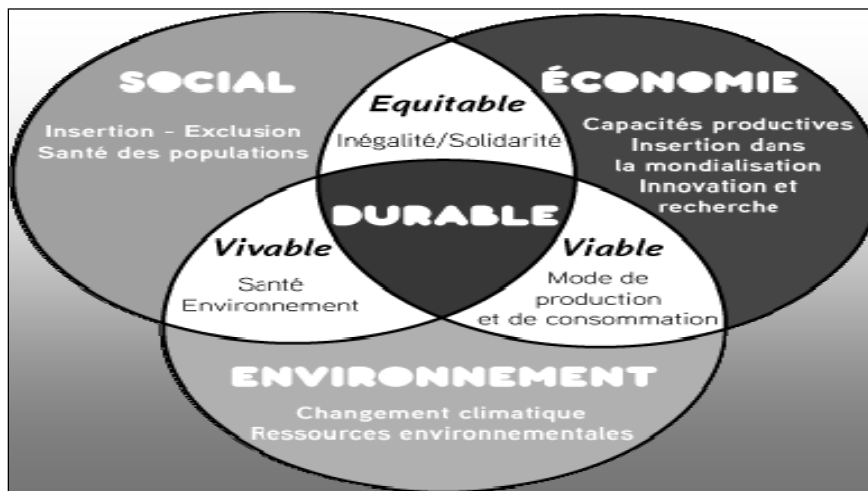
Le développement durable a pour vocation de trouver un équilibre entre le progrès socio-économique et le respect de l'environnement naturel afin de permettre aux générations

⁴LAZZERI Y., MOUSTIER E., *le développement durable - du concept à la mesure* Edition L'HARMATTAN, Paris 2008, P.12.

⁵ ZACCAIE, *le développement durable. Dynamique et constitution d'un projet*, Edition Peter Lang, Berne-Bruxelles 2002,P25.

actuelles et futures de satisfaire leurs besoins et d'avoir une vie digne.

Figure n° 2 : Le schéma du Développement durable



Source : <http://www.rse-pro.com/piliers-du-developpement-durable-1066> ; consulté le 19/11/2017

Dans cette figure schématisant le développement durable, nous observons trois sphères égales qui s'entrecroisent : l'une économique, l'autre sociale, et la troisième environnementale. À la jonction de la sphère de l'Économie et de celle du Social, on considère l'idée de « l'Équitable ». À la jonction de la sphère du Social et de la sphère de l'Environnement, on observe l'idée du « Vivable ». À la jonction des sphères de l'Environnement et de l'Économie, on identifie celle du « Viable » ; la conjonction des trois sphères formant en son centre un arsenal vertueux symbolisant l'idée d'un développement «Durable ».

1.2. Les principes fondamentaux du développement durable

Le concept de développement durable est fondé sur trois grands principes:

1.2.1. Le principe de solidarité

Tel que l'indique le troisième principe de la déclaration de Rio⁶, le développement durable suppose une solidarité à deux niveaux:

- **Une solidarité intra-générationnelle** qui se traduit par une équité

⁶Voir un extrait de la déclaration de Rio en annexe 3

non seulement à l'intérieur d'un même pays mais également entre les peuples du monde entier afin de permettre à chaque individu d'avoir une vie décente grâce à une répartition juste des richesses et la mise en place des conditions qui lui permettent de gagner sa vie, d'obtenir une éducation, d'avoir accès aux services sociaux et culturels et de jouir d'un environnement de qualité;

- **Une solidarité intergénérationnelle** qui consiste à ce que chaque génération présente agisse de manière à préserver les ressources naturelles afin que les générations futures puissent en profiter et assurer leur avenir.

1.2.2. Le principe de précaution

Selon le principe 15 de la Déclaration de Rio, le concept de précaution consiste à évaluer, sur des bases scientifiques, les conséquences liées à toute action afin d'empêcher la réalisation d'éventuels dommages graves et irréversibles sur l'homme et l'environnement en adoptant des mesures nécessaires et raisonnables (le coût économique des mesures prises doit être proportionnel avec l'ampleur des dommages redoutés). En d'autres termes, il s'agit de renoncer aux bénéfices tirés d'une action sur le court terme en cas d'incertitude scientifique concernant les dégâts causés sur le long terme sur le plan environnemental et social, et cela par rapport à l'état actuel des connaissances scientifiques.

1.2.3. Le principe d'information et de participation

Le développement durable nécessite la participation du public, à tous les niveaux. Cette participation requiert que chacun ait droit aux informations qui lui permettent de prendre des décisions responsables et de participer au développement durable.

1.3. Les acteurs du développement durable

Le développement durable doit être pris en compte par le plus grand nombre d'acteurs afin qu'il soit largement diffusé et appliqué; cela va des gouvernements aux simples

citoyens en passant par les collectivités locales, les associations et Organisations non gouvernementales et les entreprises.⁷

1.3.1. Les gouvernements

Le rôle joué par les gouvernements dans la réalisation du développement durable est très important car non seulement il est de leurs prérogatives de fixer l'orientation de leurs pays en terme de développement durable par l'élaboration de stratégies nationales et de programmes pour leur mise en œuvre, mais ils doivent aussi servir d'exemple à suivre en adoptant des comportements responsables dans la gestion de leurs propres activités afin de contribuer, eux- mêmes, à la mise en œuvre de stratégies nationales élaborées (ex. réduction des consommations en énergies et en eau et mise en place de systèmes de recyclage et gestion de déchets).

1.3.2. Les citoyens

Dans la vie de tous les jours, les citoyens contribuent au développement durable en adoptant des comportements responsables que ce soit à la maison, au travail, dans la rue, dans le choix du mode de déplacement, dans les décisions d'achat, mais également dans leurs relations avec les autres en les éduquant et en les sensibilisant à la nécessité d'adopter des attitudes plus responsables.

1.3.3. Les Organisations non gouvernementales et les associations

Le rôle des Organisations non gouvernementales et des associations se traduit par le travail de mobilisation, de sensibilisation et même de pression qu'elles effectuent dans le cadre de leurs missions. L'indépendance dont elles jouissent, l'expérience, les compétences et les capacités qu'elles détiennent dans différents domaines liés au développement durable font d'elles des partenaires indéniables pour la réalisation de ce dernier.

1.3.4. Les collectivités locales

En raison de leur proximité avec les populations, les collectivités locales doivent intégrer les questions liées au développement durable dans les décisions prises au niveau local

⁷ VAN DUYSSEN J-C., JUMEL S., *le développement durable*, Edition L'HARMATTAN, Paris 2008, P.115

et contribuer à la concrétisation des stratégies prises à l'échelle nationale.

1.3.5. Les entreprises

Les entreprises, elles aussi, jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre du développement durable. Cela passe par une modification de leurs fonctionnements afin de préserver l'environnement et contribuer à une plus grande équité sociale.

La relation entre l'entreprise et le développement durable est traitée avec plus de détails dans le point suivant.

2. Le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

La responsabilité sociétale des entreprises est tout d'abord une démarche volontaire qui implique de trouver un équilibre entre enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans ses activités et dans les interactions avec ses parties prenantes.

2.1. L'évolution de la notion de la responsabilité de l'entreprise

Selon M. CAPRON et F. QUAIREL-LANOIZELEE, la notion de responsabilité a connu une évolution à travers le temps, passant d'une interprétation où l'accent était mis sur l'acte et l'obligation de le réparer dans le cas où il soit dommageable « *La responsabilité se définit par l'obligation de réparer un dommage causé par son fait, ce qui implique un châtimement, une sanction.*⁸ », vers une interprétation centrée non pas sur l'acte mais sur la modalité de l'action ; il s'agit d'anticiper les conséquences de ses actes afin d'empêcher d'éventuelles nuisances, autrement « *Agir de façon responsable signifie réfléchir aux conséquences de ses actes pour soi et surtout pour autrui, ce qui implique la mise en œuvre d'une vertu de prévoyance.*⁹ »

Appliquée à l'entreprise, cette définition de la responsabilité nous permet de déduire qu'étant donné que les activités de celle-ci sont sources de nombreux dégâts, aussi bien pour l'environnement naturel que pour les personnes (pollution de l'air, de l'eau et des sols, déforestation, épuisement des ressources non renouvelables, extinction de nombreuses espèces végétales et animales, réchauffement climatique, chômage, travail des enfants,

⁸CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELLE F., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Edition La Découverte, 2007, p.20.

⁹Idem.

inégalité de traitement, salaires indécents, insécurité au travail et problèmes de santé, augmentation du taux d'obésité, utilisation de matières dangereuses pour la fabrication des produits...etc.), il est clair que sa responsabilité va au-delà de la création de biens et de services dans le seul but d'accroître le profit pour le compte des actionnaires.

Face à la constatation de ces dégâts, les entreprises se sont retrouvées sous la pression de nombreuses parties qui ont commencé à dénoncer leurs pratiques irresponsables et exiger d'elles plus de responsabilité vis-à-vis de l'environnement et des personnes. Face à ces pressions, les entreprises ont pris conscience de l'obligation pour elles de prendre en considération les impacts causés par leurs activités sur l'environnement et les humains et d'intégrer, dans la gestion de toutes leurs activités, des préoccupations d'ordre environnemental et social afin d'éviter toute nuisance et contribuer à la préservation de l'environnement et le bien-être des personnes.

Ces parties exerçant des pressions sur les entreprises sont des acteurs en relation directe ou indirecte avec les activités de celles-ci et sont nommées parties prenantes de l'entreprise « *Individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'Organisation*¹⁰ ». Dans son ouvrage, M. CAPRON identifie deux types de parties prenantes : les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires¹¹:

- Les parties prenantes primaires impliquées directement dans le processus économique et ayant un contrat explicite avec la firme (actionnaires, banquiers, salariés, clients, fournisseurs) ;
- Les parties prenantes secondaires, ayant des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral, (associations de riverains, collectivités territoriales, ONG...).

L'élargissement de la responsabilité des entreprises au-delà des seules préoccupations économiques est désigné par la notion de "Responsabilité Sociale/sociétale de l'Entreprise- RSE-"(tirée de l'anglo-saxon Corporate Social Responsibility). Il faut signaler

¹⁰CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELLE F., Op.cit., p.36.

¹¹CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELLE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Edition La Découverte, Paris, 2004, p.98.

que bien que les deux termes de "sociale et sociétale" aient des significations différentes (le premier est généralement utilisé pour désigner les relations au travail ainsi que les rapports entre les humains dans la société au sens large alors que le second englobe les relations avec l'environnement naturel et l'ensemble des parties prenantes).

La Commission européenne a défini, en 2001, la responsabilité sociale de l'entreprise comme étant « *Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.*¹² »

Bien que cette définition utilise le terme "volontaire" pour qualifier la responsabilité sociale, il faut savoir que celui-ci est utilisé pour insister sur la nécessité d'une adhésion volontaire de la part de l'entreprise. Cela signifie que la RSE correspond aux démarches responsables qui vont au-delà d'une conformité aux lois et non pas pour dire que les entreprises peuvent choisir entre être responsables ou ne pas l'être. D'ailleurs la suite de cette définition l'explique clairement : « *Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes*¹³ ».

Vu que le développement durable consiste à concilier trois dimensions : la croissance économique, l'équité sociale et la protection de l'environnement et nous venons de voir que la responsabilité sociale de l'entreprise consiste à intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans ses activités commerciales, tout en préservant sa performance économique. En faisant le lien entre les deux concepts, nous comprenons que la (RSE) constitue la déclinaison du concept de développement durable au niveau de l'entreprise; c'est en intégrant les principes de ce dernier dans ses stratégies et ses pratiques de gestion quotidienne que l'entreprise contribue au développement durable.

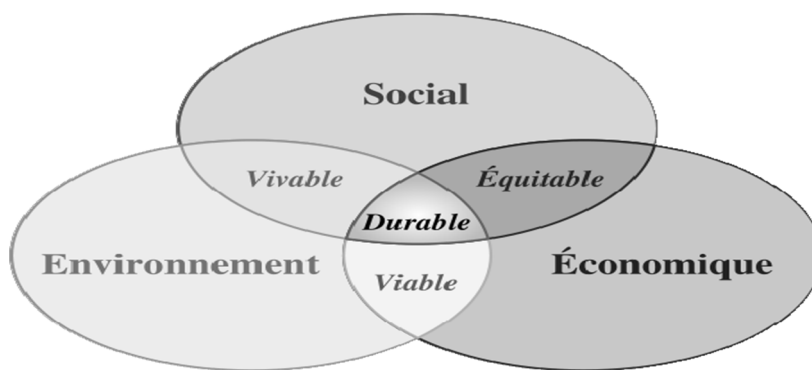
Ainsi :

¹² Commission Européenne, Responsabilité sociale des entreprises (RSE), www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fr ; consulté le 15/11/ 2017.

¹³CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELLE F., *Op.cit.*, p. 09

- Sa responsabilité économique consiste, en plus d'assurer une performance financière durable, à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation et respecter les principes de saine concurrence (non corruption, non partage des marchés et des sources d'approvisionnement, non limitation de la production et d'entente sur le prix...etc.);
- Sa responsabilité sociale se traduit par la prise en considération des attentes de l'ensemble de ses parties prenantes et de jouer un rôle dans la résolution des problèmes de la société et l'amélioration des conditions de vie;
- Sa responsabilité environnementale se traduit par une analyse des impacts négatifs de ses activités sur l'environnement naturel et de mettre en place des actions adéquates pour les réduire et préserver les ressources naturelles et l'environnement.

Figure n°3 : les trois dimensions de la RSE



Source :ERNULT J. et ASHTA A., *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes: Évolution et perspectives*, Groupe ESC Dijon Bourgogne, 2007, P.14

L'interaction entre l'économique et l'environnement concerne la mise en place d'actions qui permettent à l'entreprise de réaliser un équilibre entre sa performance économique et la préservation de l'environnement naturel et cela en conduisant ses activités de manière viable (durable).

L'interaction entre l'économique et le social concerne la mise en place d'actions qui permettent une conduite juste et socialement équitable de l'activité humaine tout en préservant la performance économique de l'entreprise.¹⁴

¹⁴ BAUDIN M., *Le développement durable : nouvelle idéologie du XXI^{ème} siècle*, Edition L'HARMATTAN, Paris 2009, P.16

L'interaction entre le social et l'environnement concerne la mise en place de conditions qui permettent d'assurer un environnement vivable pour les humains ; il s'agit d'assurer l'hygiène, la santé et la sécurité des employés mais aussi de participer à l'amélioration des conditions de vie de l'ensemble de la communauté.

2.1. Les approches de la RSE

Bien que la RSE corresponde aux pratiques qui vont au-delà de la conformité aux lois, telle que l'ont présenté les définitions ci-dessus, en pratique, le degré d'engagement des entreprises et leurs positionnements en matière de développement durable diffèrent et s'expliquent selon deux approches.

2.2.1. Approche réactive

Chaque entreprise est soumise, dans le cadre de ses activités à des pressions d'ordre juridique et déontologique; elle se trouve dans l'obligation de respecter les réglementations et de répondre aux attentes de l'opinion publique sous peine d'être sanctionnée et de perdre sa réputation. Dans ce contexte, une approche réactive de la responsabilité sociale correspond à l'adoption d'un strict minimum de pratiques responsables, uniquement pour éviter les conséquences que causerait une désobéissance. Pour ce type d'entreprises, les pratiques responsables et le développement durable sont source de coûts importants qui limitent la réalisation de profits immédiats, il faut donc les limiter en se contentant d'être conforme aux lois et aux normes établies par la société sans chercher à les dépasser et cela en opérant des ajustements mineurs à leurs pratiques.

En étant conformes à la réglementation et aux normes déontologiques, ces entreprises cherchent des gains immédiats : éviter des mouvements de contestation (boycottage) et des risques juridiques qui auraient des répercussions sur leurs images, mais également réduire les coûts engendrés par les amendes versées et les travaux coûteux réalisés dans l'urgence (dans le cas d'une non-conformité).¹⁵

¹⁵ CHAUVEAU A., ROSE J-J., *L'entreprise responsable*, Edition d'ORGANISATION, Paris 2003.P.127

Enfin, il faut savoir que même si le respect des lois et des normes permet d'assurer des pratiques socialement responsables, il ne représente que le seuil minimal au-delà duquel la responsabilité sociale de l'entreprise peut être évaluée car il est impossible de parler d'entreprise socialement responsable si celle-ci ne respecte même pas les lois qui encadrent ses activités et ses relations avec ses parties prenantes.

2.2.2. Approche proactive

Contrairement à la première approche, les entreprises qui adoptent une démarche proactive sont totalement conscientes des impacts qu'ont leurs activités sur l'environnement et les personnes et acceptent d'elles-mêmes d'en assumer la responsabilité. Leur démarche est, par conséquent, volontaire. Ces entreprises sont également tenues de respecter les lois en matière sociale et environnementale, mais la question de conformité ne se pose pas pour elles puisqu'elles reconnaissent leurs rôles dans la résolution des problèmes de la société et intègrent ce principe dans leurs missions. Tous leurs actes sont, par la suite, responsables et correspondent aux attentes de leurs parties prenantes.

En fait, ces entreprises se dotent de missions positives, orientées vers l'intérêt général de l'environnement naturel et des personnes et non pas seulement vers leurs propres intérêts; ce sont des missions ouvertes vers l'extérieur par lesquelles les entreprises s'engagent à apporter des améliorations vis-à-vis de l'environnement et du public concerné par leurs activités.¹⁶

Pour formuler de telles missions, il est judicieux que ces entreprises commencent par identifier les champs dans lesquels elles souhaitent trouver des solutions et apporter des améliorations d'une manière unique, en fonction de leurs ressources et de leur savoir-faire, car il faut savoir qu'une entreprise ne peut trouver des solutions à tous les problèmes de la société. Pour cela, il est plus pertinent pour elle de s'atteler à un problème qui n'a pas été résolu par ses concurrents ou pas encore identifié et qui touche son marché, car dans ce cas elle pourra mieux le résoudre et aura plus de légitimité à le faire. Une fois la mission ainsi formulée, l'entreprise mettra en place des actions qui toucheront toutes ses activités et qui feront d'elle une entreprise responsable et performante, simultanément, sur les trois pôles du

¹⁶ Idem

développement durable. Il faut savoir qu'il est difficile de dresser une liste exhaustive de ces actions car celles-ci relèvent beaucoup de l'imagination de l'entreprise. Cependant, les pratiques d'entreprises engagées dans cette démarche nous permettent d'avoir quelques repères. Nous verrons dans le paragraphe consacré à l'intégration du développement durable dans la gestion quotidienne de l'entreprise, quelques exemples de ces actions.¹⁷

Enfin, en adoptant une démarche proactive de responsabilité sociale, l'entreprise tire des avantages beaucoup plus importants que ceux engendrés d'une démarche réactive, dans la mesure où, dans le premier cas, l'entreprise réalise des résultats économiques sur le court terme, alors que dans le deuxième cas, elle cherche à se doter d'un projet original et unique pour lequel les clients la choisiront elle de préférence à ses concurrents, et cela de manière durable. Ainsi, la vision de l'entreprise est dans ce cas à plus long terme, les retombées attendues sont plus stratégiques que purement économiques : l'entreprise gagne un avantage concurrentiel en étant bénéfique sur le plan environnemental et social.

Cependant, bien que cette deuxième approche corresponde aux définitions de la RSE, il faut savoir qu'elle est généralement adoptée par de grands groupes ayant des ressources financières importantes qui sont totalement convaincus du rôle qu'ils ont dans la réalisation du développement durable mais aussi des opportunités que représente une démarche responsable au point de revoir de manière radicale leurs fonctionnements, en intégrant des pratiques responsables dans la gestion quotidienne de toutes leurs activités.

2.3. Les outils de promotion de la RSE

Afin de promouvoir des comportements responsables au sein des entreprises, plusieurs initiatives ont été élaborées à différents niveaux dans le but d'aider ces dernières à connaître les champs d'application de la responsabilité sociale.

Parmi ces outils, citons quelques initiatives lancées au niveau international.

2.3.1. La norme SA (Social accountability) 8000

Il s'agit d'un code de conduite conçu vers la fin des années 1990 par une ONG

¹⁷ Idem

américaine (*Social Accountability International*) dans le but d'orienter les entreprises vers l'amélioration des conditions de travail. Les domaines couverts par la SA 8000 concernent, entre autres : le travail des enfants, le travail forcé, l'hygiène et la sécurité, la discrimination, la liberté syndicale, le temps de travail, la rémunération.¹⁸

2.3.2. La charte des entreprises pour le développement durable

Il s'agit d'un ensemble de seize principes initiés, en avril 1991 à Rotterdam, par la chambre de commerce internationale (CCI) dans le but d'aider les entreprises à s'engager dans un processus d'amélioration de leurs résultats en matière de gestion de l'environnement, la protection de la santé et de la sécurité et la gestion des produits.¹⁹

2.3.3. Le Global Reporting Initiative (GRI)

Il s'agit d'une initiative lancée en 1997 dans le but d'élaborer des lignes directrices et une standardisation des normes pour la rédaction des rapports de développement durable pour le compte de n'importe quelle organisation gouvernementale ou non gouvernementale. Rassemblée par la Coalition pour les Economies Environnementalement Responsables (CERES) en association avec le Programme d'Environnement des Nations Unies (PNUE), le GRI incorpore la participation active des sociétés, des Organisations Non Gouvernementales, des associations patronales et d'autres parties prenantes du monde entier.²⁰

2.3.4. Le Global Compact (GC)

Il s'agit d'une initiative lancée en 2000 par Kofi Annan (secrétaire général des Nations Unies à cette époque) pour promouvoir la responsabilité sociale des entreprises. A travers cette initiative, Kofi Annan a invité les entreprises à « Adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. ». Ces valeurs font l'objet d'un code de conduite qui comprend dix principes que

¹⁸ CHAUVEAU A., ROSE J-J., *Op.cit.*, P.226.

¹⁹ LAVILLE E., *L'entreprise verte*, Edition PEARSON EDUCATION, Paris 2007, P.83

²⁰ CHAUVEAU A., ROSE J-J., *Op.cit.*, P.227

les entreprises adhérentes au Global Compact doivent s'engager à respecter.²¹

2.3.5. La norme ISO 26000

Il s'agit d'un guide de lignes directrices et non pas d'exigences, publié en novembre 2010, et destiné à toutes les organisations, dans tous les pays, afin de les aider à opérer d'une manière socialement responsable et contribuer au développement durable. Ces lignes directrices concernent, entre autres, les questions centrales de la responsabilité sociale et les domaines d'actions qui leurs sont associés ainsi que l'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable au sein de l'organisation.

2.3.6. La norme ISO 14001

Il s'agit d'une norme de certification environnementale internationale. Elle s'applique à tout type d'organisme et constitue un cadre définissant les exigences pour la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME) dont le but est de permettre à l'organisme désirant être certifiée de s'organiser de manière à évaluer, réduire et maîtriser les impacts négatifs de ses activités sur l'environnement et améliorer en permanence sa performance environnementale.²²

3. L'engagement de l'entreprise dans le développement durable à travers la RSE

Une entreprise engagée dans le développement durable est une entreprise qui adopte des pratiques responsables dans toutes les fonctions qui fondent ses activités quotidiennes.

Ainsi, pour mieux comprendre comment le développement durable pourrait être intégré dans la gestion quotidienne d'une entreprise responsable, nous avons choisi, dans ce qui va suivre, de prendre comme exemple l'intégration du développement durable dans la gestion des fonctions d'achat, de production et des ressources humaines.

²¹Voir en annexe 4

²² CHAUCHEAU A., ROSE J-J., *Op.cit.*, P.232

3.1. La gestion responsable des achats

Adopter une démarche volontaire de développement durable commence, en amont, par l'intégration de ses principes dans la politique d'achat de l'entreprise. Les responsables d'achats ne doivent plus seulement se contenter sur leurs missions traditionnelles de recherche de qualité et de coûts bas, ils doivent élaborer des politiques d'achat responsables ; il s'agit de s'assurer que les produits achetés sont fabriqués dans des conditions respectueuses des droits de l'homme et de l'environnement naturel. Ceci consiste à:²³

- Sensibiliser les responsables achat aux enjeux du développement durable;
- Surveiller la provenance des produits/matériaux achetés (ex. interdire l'utilisation du bois des forêts menacées et les produits en provenance des pays non respectueux des droits de l'homme);
- Bannir tout produit ayant un effet nocif sur la santé et l'environnement;
- Opter pour des achats équitables (lorsqu'il s'agit de matières pouvant être issues du commerce équitable);
- Privilégier la proximité dans le choix des fournisseurs, opter pour des modes de transports respectueux de l'environnement (transports combinés) et utiliser des carburants alternatifs afin de réduire la pollution de l'air;
- Exiger des emballages raisonnables, optimiser les chargements et combiner les achats venant d'un même fournisseur afin de minimiser les déchets;
- Sensibiliser les fournisseurs aux problématiques du développement durable ;
- Elaborer des partenariats durables avec les fournisseurs engagés dans une démarche de développement durable, les accompagner et les soutenir dans leurs engagements ;
- Exiger des certifications environnementales de la part des fournisseurs.

Ceci n'est bien sûr pas une liste exhaustive de toutes les pratiques en matière de politique d'achat responsable ; les pratiques évoluent et chaque entreprise peut choisir celles qui sont les plus adaptées à sa situation.

²³ LAVILLE E., *L'entreprise verte*, Edition Pearson Education, France, 2007, p. 202

Enfin, les avantages tirés d'une politique responsable d'achat sont multiples :

- Une valorisation de l'image de l'entreprise et une influence positive sur les autres entreprises;
- Une réalisation d'économies dues à la diminution des coûts liés à la gestion des déchets et des matières dangereuses ainsi qu'à la consommation des ressources;
- L'obtention d'une meilleure qualité de produits;
- Un accroissement du nombre de fournisseurs adoptant des démarches responsables.

3.2. Des modes de production plus responsables

L'objectif du développement durable n'est pas de produire et de consommer moins mais plutôt mieux. Les entreprises engagées ont bien compris ce principe ; elles ont pris conscience des dangers que représentaient leurs modes de production irresponsables sur l'environnement et la santé humaine et la nécessité d'adopter une nouvelle approche plus responsables pour concevoir des produits respectueux de l'environnement et de la santé. Cette approche, appelée l'éco-conception, est une démarche qui consiste à prendre en compte l'environnement lors de la phase de conception du produit en analysant, à chacune des étapes de son cycle de vie, ses impacts négatifs sur l'environnement dans le but de créer un produit performant et respectueux de l'environnement tout au long de sa vie. Minimiser les effets négatifs du produit tout au long de son cycle de vie consiste principalement à²⁴ :

- Réduire la consommation d'eau et d'énergie;
- Utiliser des sources d'énergie renouvelables (l'énergie éolienne, solaire, hydraulique ; etc.) plutôt que les combustibles fossiles (pétrole, gaz naturel et charbon) qui non seulement sont limités mais sont également sources de pollution;
- Utiliser des matières recyclées, c'est-à-dire, issues elles-mêmes d'une récupération de produits en fin de vie (recyclage);
- Utiliser des composants non toxiques;

²⁴ Idem

- Diminuer autant que possible les emballages;
- Concevoir des produits qui nécessitent une faible consommation de ressources pour leur utilisation et fonctionnement (énergie, eau,...etc.), faciles à entretenir et à réparer afin de durer le plus longtemps possible;
- Traiter et réutiliser les déchets;

L'éco-conception ne s'intéresse pas seulement à la minimisation des effets négatifs du produit sur l'environnement et les hommes, tout au long de sa vie, mais aussi aux impacts positifs qu'il pourrait apporter. Concernant les avantages offerts par l'éco-conception, il s'agit entre autres :

- Des produits d'une meilleure qualité;
- Une réduction des coûts;
- Une anticipation de la réglementation;
- Un accroissement de la motivation et de l'engagement des salariés;
- Des produits innovants, dans la mesure où l'éco-conception consiste à inventer dès la phase de conception, des solutions créatives pour diminuer l'impact du produit sur l'environnement;
- Une différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Là, également, la communication marketing et institutionnelle joueront un rôle important qui sera traité également dans le chapitre suivant.

3.3. Une gestion responsable des ressources humaines

Pour une entreprise qui s'engage dans le développement durable, les pratiques de la gestion des ressources humaines vont au-delà du cadre strictement professionnel de la fonction. Les responsables des ressources humaines doivent agir de manière responsable, non seulement en proposant aux employés de meilleures conditions de travail qui permettent de mettre fin au stress auquel ils sont soumis (dû principalement à la pression du travail et au déséquilibre entre leur vie professionnelle et familiale), mais également en œuvrant à trouver des solutions qui réduisent les problèmes sociaux (chômage, discrimination, maladies...etc.)

afin de contribuer au bien- être de la société dans son ensemble.²⁵

Avoir une gestion responsable des ressources humaines consiste à :

- Offrir une rémunération équitable qui permet aux employés de subvenir à leurs besoins et ceux de leurs familles ;
- Lutter contre la discrimination à l'embauche et dans l'allocation des postes en assurant l'égalité des chances entre les sexes, l'insertion des compétences locales, des personnes issues de l'immigration et des handicapés;
- Mettre en place des programmes de formation pour réduire la fréquence et la gravité des accidents de travail;
- Favoriser le recrutement des jeunes;
- Accompagner et faciliter l'intégration des nouveaux arrivants par la mise en place d'actions de tutorat qui consistent à encadrer les nouveaux par des salariés compétents ayant eux-mêmes reçus des formations pédagogiques afin de leur transmettre leurs savoir-faire et capitaliser ainsi les compétences des anciens cadres pour empêcher leurs pertes après leurs départs;
- Améliorer la qualité de vie des employés en aménageant, dans la mesure du possible, les heures du travail mais aussi en les aidant à se débarrasser des corvées de la vie quotidienne par la mise en place, par exemple, de services de transport écologiques entre le site et le domicile (ex. vélos, système de covoiturage), des crèches voisines, des coopératives d'achats, etc;
- Aider les employés à évoluer sur le plan professionnel en mettant en place des sessions de perfectionnement des compétences et en favorisant le passage à des postes évolutifs;
- Encourager les employés à s'ouvrir sur le monde et se développer sur le plan personnel en proposant des formations qui permettent à chacun d'approfondir ses connaissances sur des sujets relevant de la culture générale (nutrition, arts, philosophie, astronomie...etc.), ainsi qu'en les incitant à participer à des programmes de bénévolat. Il faut savoir que s'engager dans des activités de bénévolat permet, d'un coté, aux employés

²⁵ LAVILLE E., *Op.cit.*, P.328

non seulement de créer des liens en dehors du travail, de se sentir utiles et appréciés par les autres et ainsi renforcer leur confiance en eux-mêmes, mais aussi renforcer leur attachement à l'entreprise du fait qu'ils se sentent fiers d'en faire partie. D'un autre côté, il permet à l'entreprise de revoir ses pratiques relatives aux domaines dans lesquels ses employés sont bénévoles ;

- Multiplier les occasions de dialogue et d'échange afin d'être à l'écoute de ses employés et d'instaurer une culture de débat et d'implication de tous;
- Et bien sûr, sensibiliser les employés sur les enjeux du développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise afin qu'ils comprennent ses engagements, y adhèrent et les diffusent auprès des clients.

Il faut savoir que ceci n'est pas une liste exhaustive des meilleures pratiques en termes de gestion responsable des ressources humaines ; le champ est libre pour l'entreprise pour accumuler tous les signes d'attention à l'égard de ses employés. Enfin, il est clair qu'une gestion responsable des ressources humaines n'est pas sans avantages pour l'entreprise, tel que le précise E. LAVILLE "*Les salariés épanouis font les entreprises qui marchent*"²⁶, puisqu'elle lui permet, entre autres²⁷ :

- Un renforcement de sa réputation auprès de ses parties prenantes externes qui lui procure une plus grande légitimité pour opérer dans les pays étrangers ainsi qu'une plus grande attractivité auprès des employés les plus qualifiés;
- Une meilleure productivité ; une conséquence logique d'un environnement de travail sans stress, sans conflits et sans absentéisme et donc de l'implication des employés et leur motivation à offrir des produits et services de haute qualité à la clientèle;
- Un taux de départ (un turn-over) réduit ; ce qui engendre une réduction des frais engagés pour le recrutement et la formation de nouvelles personnes;
- Une moindre résistance aux changements et une plus grande capacité d'innovation, liées à l'atmosphère de confiance qui règne dans l'entreprise

²⁶ Idem

²⁷ Idem

qui fait que les employés sont plus ouverts aux changements et font preuve de plus de créativité.

Conclusion

La mise en place et l'application d'une politique de développement durable effective au sein d'une entreprise peut donner lieu à des stratégies très différentes en termes de communication et de marketing. Les initiatives qui traduisent l'engagement responsable d'une entreprise peuvent être mises en avant pour gagner en légitimité et en confiance auprès de ses consommateurs.

La contribution des entreprises au développement durable peut également s'exprimer à travers des opérations plus ponctuelles : adoption de nouvelles technologies ou procédures de production ou encore développement de produits « verts ». Ces initiatives ponctuelles peuvent devenir des points de différenciation et de compétitivité dans les stratégies de communication, notamment à travers la communication institutionnelle.

Le développement durable peut devenir une réalité grâce à la communication. Cette dernière est souvent considérée comme un simple complément aux activités de promotion du développement durable, cependant le fait d'intégrer qu'un élément de communication à ces actions, peut en avoir un effet réel sur les attitudes . Utilisée à bon escient, la communication a un pouvoir énorme. Elle peut conduire à des changements durables et constructifs. C'est pourquoi il est primordial qu'elle fasse partie intégrante des efforts en faveur du développement durable.

Nous allons voir dans le prochain chapitre la communication institutionnelle à travers ses formes, ses outils, ses fonctions et ses enjeux.

Chapitre II :

La communication institutionnelle

Introduction

Qu'elle soit appelée communication corporate, communication institutionnelle, communication d'entreprise ou d'organisation, elle donne une cohérence, une signature unique aux multiples actions et discours communicationnels.

Au-delà d'une démarche de distinction, il s'agit de gagner une légitimité sociale en présentant l'entreprise derrière les marques, en la positionnant comme une institution, ayant une ligne de conduite, des valeurs, une mission, en parlant de ce que l'entreprise est, et plus seulement de ce qu'elle fait. La communication institutionnelle représente une réponse pertinente aux enjeux actuels de la communication.

Nous verrons dans ce chapitre la communication institutionnelle à travers ses formes, ses enjeux, ses fonctions et ses outils dans la première section.

Dans la seconde section intitulée « les stratégies et objectifs de la communication », nous verrons d'abord le système de communication avant de passer aux objectifs et aux stratégies de création publicitaire.

Dans la troisième section intitulée « l'élaboration d'une campagne de communication institutionnelle », nous verrons les étapes à suivre lors de l'élaboration de cette campagne.

1. Généralité sur la communication institutionnelle

La communication institutionnelle est une composante de la communication globale. Elle vise à fournir une image forte de l'entreprise et à la positionner sur des valeurs susceptibles de lui fournir un avantage concurrentiel. Cette communication sur l'image de l'entreprise se décompose elle-même en plusieurs formes de communication institutionnelle. nous verrons au cours de cette section deux formes, la communication sur le développement durable et la communication de crise.

1.1. Définitions des concepts

1.1.1. La communication :

La communication est un concept très employé. Elle recouvre de nombreux champs et reste assez flou. Elle se décompose ainsi en différentes catégories ayant chacune sa spécificité, ses objectifs et surtout sa place dans la stratégie. Pour LEVY et LENDREVIE la communication est « *l'ensemble de toutes les informations, les messages et autres signaux de toute nature que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou de publics-cibles¹⁴* ».

En marketing, la communication est le fait qu'une entreprise transmet des messages à ses cibles en vue d'influencer leurs comportements mentaux et affectifs. Pour KOTLER, « *la communication marketing correspond aux moyens employés par une entreprise pour informer et persuader les consommateurs sur les marques, les produits et les services qu'elle commercialise¹⁵* ». Elle est, en un sens, la voix de l'entreprise, qui permet d'établir le contact et le dialogue avec ses clients. En d'autres termes, la communication marketing tend vers une approche purement commerciale.

1.1.2. L'institution :

Une institution est une organisation, c'est-à-dire un ensemble structuré ou un système de personnes ayant des objectifs personnels mais travaillant ensemble en vue d'atteindre des finalités collectives et cela grâce à une division du travail, une hiérarchisation des responsabilités et du pouvoir, l'existence d'un centre de contrôle, de mécanismes de coordination et de fonctionnement et la mobilisation de ressources et de techniques. Elle a une

¹⁴ LEVY J., LENDREVIE J., *Mercator* 10^{ème} édition, DUNOD, Paris 2013, P.412.

¹⁵ KOTLER P., DUBOIS B., KELLER K.L., MANCEAU D., *Marketing Management* 13^{ème} édition, DUNOD, Paris 2009, P.604.

personnalité morale. Maurice HAURIOU dans sa théorie de l'institution et la puissance publique, définit l'institution comme un « *projet d'œuvre ou d'entreprise qui se réalise et dure juridiquement dans un milieu social ; pour la réalisation de ce projet, un pouvoir s'organise et lui procure des organes, (...). Il se produit des manifestations de communication dirigée ou organisée par des pouvoirs et réglée par des procédures*¹⁶. »

D'un point de vue fonctionnel, une institution comprend généralement une direction ou sommet (orientation stratégique), une ligne hiérarchique plus ou moins longue (encadrement) et une base opérationnelle (opérations), avec, en appui, des fonctions d'ordre logistique et technique.

1.1.3. La communication institutionnelle :

On désigne par communication institutionnelle toute action de communication qu'entreprend une institution en direction d'un public interne ou externe et visant à atteindre des buts qui lui sont favorables : son image, sa mission, ses valeurs, ses activités, ses produits ou réalisations, etc. Elle diffère de la communication commerciale car elle s'appuie sur les valeurs de l'entreprise et non pas sur les spécificités d'un produit. Elle évoque les performances économiques de l'entreprise, son rôle social, ses promesses techniques, son éthique¹⁷, etc.

Thierry LIBAERT définit la communication institutionnelle comme une composante de la communication globale, « *elle vise à fournir une image forte de l'entreprise et à la positionner sur des valeurs susceptibles de lui fournir un avantage concurrentiel*¹⁸ ». Elle a pour principale vocation d'affirmer la personnalité de l'entreprise, de lui assigner une identité cohérente. Elle vise également 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.

1.2. Les formes de la communication institutionnelle

1.2.1. La communication sur le développement durable :

L'environnement des entreprises et des organisations les poussent donc, pour ne pas dire les oblige, à s'interroger sur leurs communications sur le thème du développement durable.

¹⁶ MILLARD E., *Hauriou et la théorie de l'institution*. Revue droit et société, N° 30-31, 1995 P.381-412

¹⁷ MOREL P., *la communication d'entreprise* 3^{ème} édition, VUIBERT, Paris 2005, P.22

¹⁸ LIBAERT T., *la communication d'entreprise* 3^{ème} édition, ECONOMICA, Paris 2010, P.7

Il y a beaucoup de façon d'aborder le lien entre communication et développement durable. Toute entreprise devrait informer de façon claire, intéressante, sur l'impact de son action sur les trois aspects (économique, sociétal, environnemental). Il faut répondre non seulement aux obligations légales ou réglementaires, mais aussi aux attentes des différentes parties prenantes.

Certaines entreprises vont beaucoup plus loin, et prennent le thème du développement durable comme cœur de leur communication, considérant que cette démarche fait partie du positionnement de leur entreprise¹⁹.

Les enjeux de la communication sur le développement peuvent donc être :

- Sensibiliser l'entreprise elle-même au sujet, pour qu'elle se l'approprie et que cela provoque une réflexion sur le thème de la responsabilité ;
- Proposer un « positionnement » spécifique. Chaque entreprise a une histoire, un champ d'activité, seule cette réflexion en profondeur permettra d'éviter les discours trop souvent semblables ;
- Faire le lien avec le reste de la communication corporate et produits afin de s'interroger sur les opportunités, les synergies possibles et les risques de contradictions ; voire de grand écart entre les différents messages émis et entre la communication et la réalité.

1.2.1.1. Les cibles :

Le sujet du développement durable est difficile parce qu'il est vaste et « politique ». Il est impératif de commencer par faire partager une vision par l'équipe dirigeante, soit en interne, puis de la diffuser de la façon la plus large possible.

En externe, les entreprises redécouvrent souvent des publics de la société civile, qu'elles connaissent souvent mal : les décideurs politiques à tous les niveaux, l'administration, des journalistes de rubriques différentes (société, environnement...), des leaders d'opinion, le monde associatif. Les publics financiers, actionnaires et analystes, sont de plus en plus intéressés par l'investissement dit éthique ou socialement responsable. Ils doivent donc naturellement être intégrés dans le plan.

La question du grand public, comme celle des clients, enfin, est très dépendante de l'activité de l'entreprise et surtout de ses choix sur l'ampleur à donner à cette communication.

¹⁹ LIBAERT T., *le plan de communication*, 3^{ème} Edition DUNOD, Paris 2008, P.209

1.2.2. La communication de crise

1.2.2.1. Définition :

La crise est définie comme une « *phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise*²⁰ ». C'est un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation.

Avant tout, la communication de crise c'est la mise en œuvre de techniques éprouvées, de stratégies réfléchies, qui ne laissent aucune place à l'improvisation, au hasard, à l'intuition ou à l'à peu près. Sans être une science exacte, la communication de crise exige suffisamment de technicité et de rigueur et doit être traitée par des professionnels.

Aujourd'hui, on constate que le devoir des entreprises citoyennes est de promouvoir leur responsabilité et leur transparence aux yeux du public, surtout en situation de crise.

1.2.2.2. Les types de crise

On distingue quatre catégories de crise selon Thierry LIBAERT, il classe les crises en quatre sphères²¹ :

- **La sphère économique** : elle couvre l'ensemble des crises concernant les secteurs suivants : Secteur industriel, Secteur structurel, Secteur financier, Secteur social ;
- **La sphère technique** : crise liée à l'entreprise (accident ou incendie), rise liée au produit (défaut ou rappel des produits) ;
- **La sphère politique** : crise réglementaire (contraintes réglementaires), crise judiciaire (activités frauduleuses) ;
- **La sphère corporate** : cette typologie semble recouvrir toutes les crises, mais une fois testée, elle semble très mal adaptée aux crises sur Internet. Il est, en effet, rare qu'une crise sur Internet provienne de la sphère économique ou politique. Par contre, la sphère corporate semble très adéquate. Thierry LIBAERT y expose d'ailleurs ces types : détournement, avis client, article de presse, indiscretion-fuite, usurpation d'identité, faux avis, critique, attaque informationnelle organisée et attaque informatique.

²⁰ LIBAERT T., *la communication de crise*, 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris 2015. P.09.

²¹ LIBAERT T., *Op. Cit.*, P.20

1.2.2.3. Les stratégies de communication de crise

Il existe 3 grandes stratégies de communication de crise :

- **La stratégie de reconnaissance :** cette première stratégie consiste à accepter la crise et ce, le plus rapidement possible. Difficile en effet d'avouer sa responsabilité pour une entreprise, mais le faire, c'est jouer la carte de la transparence et acquérir une crédibilité auprès des différents publics. Une situation dans laquelle l'entreprise a énormément à perdre sur le plan de l'image ;
- **Stratégie du projet latéral :** le projet latéral, qui consiste à déporter la crise en dehors du champ de l'entreprise, doit impérativement s'appuyer sur des éléments tangibles. Dans le cas contraire, son utilisation peut s'avérer bien plus dangereuse que la crise elle-même ;
- **Stratégie du refus :** la stratégie du refus consiste à affirmer qu'il n'y a pas de crise. Les conséquences d'une telle stratégie peuvent s'avérer extrêmement dommageables, aux niveaux juridique et médiatique, si les faits resurgissent à plus ou moins long terme et avec une nouvelle lecture des événements. Concrètement, ce scénario du pire se traduira dans la plupart des cas par une perte de crédibilité.²²

Enfin, une crise doit permettre d'avancer et de conclure sur de nouveaux objectifs et ainsi aider à la reconstruction de l'image de l'entreprise par des initiatives fortes.

1.3. Les fonctions et les enjeux de la communication institutionnelle

1.3.1. Les fonctions de la communication institutionnelle

Les enquêtes menées auprès des responsables de la communication corporate²³ révèlent qu'ils conçoivent leurs principales fonctions comme étant :

- De construire et de gérer l'image et la réputation de l'entreprise ;
- De conseiller le dirigeant d'entreprise ;
- De développer une politique de communication en accord avec la stratégie globale.

²² Idem

²³ LIBAERT T., JOHANES K., *la communication corporate*, Edition DUNOD, Paris 2010, P.16

Parallèlement à ces dimensions stratégiques, on peut articuler les fonctions assignées à la communication institutionnelle autour de trois axes²⁴ :

- **Une fonction d'émission** : être une source d'information sur l'entreprise, gérer sa publicité, gérer la marque corporate et être un support au marketing, communiquer les positions de l'organisation aux parties prenantes, gérer la citoyenneté de l'entreprise ;
- **Une fonction d'écoute** : être à l'écoute des parties prenantes et de l'opinion publique ;
- **Une fonction d'interface** : gérer les relations avec les parties prenantes externes, gérer les relations avec les employés, aider les membres de l'organisation dans leurs démarches communicationnelles, aider le management à répondre aux demandes des parties prenantes.

1.3.2. Les enjeux de la communication institutionnelle

La politique de l'image, dans laquelle s'inscrit la communication institutionnelle, repose sur des enjeux fondamentaux. La communication institutionnelle contribue notamment à :

- **Redonner du sens à l'entreprise** dans un contexte de délégitimation des entreprises, de méfiance par rapport aux discours commerciaux, et d'aspiration des publics à des valeurs essentielles. Par la communication institutionnelle, l'entreprise met en avant les talents qui la composent, justifie son action, fait preuve de son utilité sociétale et de son comportement éthique. De ce fait, elle établit des relations avec ses publics sur des objectifs communs ;
- **Assurer le rayonnement de l'entreprise par l'adhésion des publics.** Par sa communication, l'entreprise met en avant ses propres valeurs. Celles-ci, vécues par son personnel, distinguées par ses concurrents et ses clients, contribuent à inscrire l'entreprise dans l'imagination commune ;
- **Assurer la crédibilité de l'entreprise par la cohérence de sa communication.** La communication institutionnelle donne le fil conducteur des multiples messages et signaux émis. Elle constitue une ligne de conduite

²⁴ LIBAERT T., *Op. Cit.*, P.17

pour l'entreprise, soumise à l'évaluation constante de ses parties prenantes, et contribue à gagner et à garder la confiance de ces dernières.

La communication sur le développement durable exerce ses effets sur les deux grands domaines de la communication d'entreprise : l'image et le produit.

L'intégration du thème de développement durable dans l'image de l'entreprise répond à deux objectifs. Le premier objectif est celui de renforcement de la réputation par la recherche d'une image de responsabilité et d'engagement, le second est lié à l'idée de la prévention : la mise en évidence d'engagements liés au social et à l'environnement peut permettre d'éviter l'imposition de contraintes juridiques par les pouvoirs publics.

Le thème de développement durable est un facteur de réassurance et de valorisation de soi lors de l'acquisition d'un produit, il constitue un motif psychosociologique d'une part. D'autre part, il constitue un motif concurrentiel, puisque la protection de l'environnement permet à certains industriels de bénéficier d'un avantage concurrentiel non négligeable.

1.4. Les outils de la communication institutionnelle

Parmi les outils de la communication institutionnelle, on distingue deux techniques : la communication hors média qui est la plus employée dans le domaine institutionnelle ; et la communication média.

1.4.1. La communication hors média

1.4.1.1. Les relations presses

Lorsqu'on parle de relation presse, on sous-entend relation avec les journalistes. Un simple message publicitaire ne suffit plus aujourd'hui pour répondre au besoin informationnel des consommateurs. Les relations avec des journalistes permettent notamment de combler ce besoin. De plus, les articles d'un journal qui parle de l'image ou des produits d'une entreprise contiennent souvent un nombre plus important d'informations que les publicités diffusées sur les médias usuels (télévision, internet, radio). Afin de maximiser l'impact d'un article, l'entreprise doit connaître les journalistes et leurs journaux. Les techniques de relations presses utilisées sont :

- **Le communiqué de presse** : c'est la , sans doute, la technique la plus utilisée et la plus simple à mettre en œuvre. Elle s'adresse directement aux

journalistes. Pour être efficace, elle doit contenir l'information de façon concise et structurée ;

- **Le dossier de presse** : c'est une version plus aboutie du simple communiqué de presse. Un dossier de presse contient en plus des informations complémentaires sur l'entreprise, tel que son historique, ses produits, ses réalisations, des photos, des chiffres, etc. Il est important de bien soigner l'esthétique d'un dossier de presse, la forme importe autant que le fond ;
- **La conférence de presse** : Il s'agit d'une réunion organisée avec les journalistes qui a pour but de leur communiquer les informations concernant l'entreprise.

1.4.1.2. Les relations publiques

Après avoir étudié les relations presses, nous allons maintenant nous intéresser aux relations publiques, constituant le deuxième outil de communication. Les relations publiques sont complémentaires aux relations presse. Leur principal but est de populariser l'entreprise et de faire comprendre ce à quoi elle sert. Plus formellement, les relations publiques sont l'ensemble des moyens destinés à créer et entretenir des relations privilégiées avec divers publics, afin que ceux-ci transmettent une image positive de l'entreprise. Pour quel public ?

Contrairement aux relations presse qui diffusent un message par le biais des journalistes libres de le traiter comme ils veulent, les relations publiques s'adressent directement à des cibles identifiées, ce qui offre un contrôle de l'information plus important pour l'entreprise. On différencie deux types de relations publiques : les relations publiques vers des publics proches et les relations publiques vers des publics éloignés.

- **Les relations publiques vers des publics proches**
 - **Les actionnaires et les partenaires financiers** : Ils font presque partie d'un public interne à l'entreprise. La communication se fera surtout par le biais de documents spécifiques informatifs, des rapports annuels, ou à l'occasion un document audiovisuel lors d'une assemblée dédiées aux actionnaires ;

- **Les fournisseurs et distributeurs** : Ce sont des partenaires indispensables qui ont besoin de se sentir sécurisés, il faut les informer régulièrement du bon fonctionnement de l'entreprise en leur proposant des visites ou bien des lancements de produits ;
- **Les clients** : Ils forment la cible la plus importante car c'est elle qui fait qu'une entreprise existe. Elle nécessite une attention considérable de la part du chargé des relations publiques. Il est nécessaire de fidéliser, de remercier les clients pour la confiance qu'ils accordent à l'image de l'entreprise et ses produits. Parmi les actions envisageables, on pourra inaugurer des locaux, des journées portes ouvertes, des débats, des bulletins, des foires et des salons.²⁵

➤ **Les relations publiques en direction des publics éloignés**

- **Les prospects** : Ce sont les clients potentiels, ceux qui ne sont pas encore fidélisés. A la différence du grand public, ces clients potentiels sont ciblés (le ciblage étant la caractéristique principale des relations publiques). Des journées portes ouvertes peuvent être un moyen efficace pour acquérir la confiance de ces nouveaux clients ;
- **Les milieux de l'enseignement** : C'est un milieu trop souvent négligé, alors que c'est pourtant dans les écoles professionnelles que se trouvent les futurs collaborateurs. Il est possible de mener des relations publiques en direction des étudiants et des enseignants. Offrir des bourses ou des stages pour des étudiants précaires est une bonne stratégie pour fidéliser ces futurs collaborateurs, et les banques sont les premières à l'avoir compris ;
- **Les associations de consommateurs** : Elles effectuent régulièrement des tests entre des produits concurrents. Les publications diffusées par ces associations ont une crédibilité et une influence incommensurable auprès des lecteurs. Il est important pour l'entreprise de faire connaître ses produits aux associations de consommateurs en les informant de la sortie des nouveaux produits, en leur envoyant le journal d'entreprise ou encore des communiqués à leur magazine.²⁶

²⁵ MOREL P., *la communication d'entreprise* 3^{ème} édition, VUIBERT, Paris 2005, P.92

²⁶ Idem

1.4.1.3. Le parrainage

Le parrainage regroupe deux outils de communication : Le sponsoring et le mécénat. Nous allons donc distinguer une première différence entre sponsoring et mécénat :

- **Le sponsoring** est une technique de communication publicitaire : Il constitue un vecteur publicitaire où l'entreprise apporte un soutien financier à une personne. En contrepartie, celle-ci lui assure une publicité ;
- **Le mécénat** est une technique de communication institutionnelle : Il est la mobilisation des ressources de l'entreprise pour servir une cause dite d'intérêt général, ou pour un soutien libre et sans intérêt financier.

Dans le cas du sponsoring, l'entreprise cherche à mettre en avant sa marque. Elle se soucie donc de sa notoriété, ce qui bénéficie ensuite au produit. En empruntant les techniques de la publicité, le sponsor a pour but de valoriser son produit et de développer la clientèle. Le bénéfice commercial réalisé est à court terme.

Dans le cas du mécénat, l'entreprise cherche d'abord à montrer sa parfaite insertion sociale. La finalité est un impact favorable sur l'image de l'entreprise. L'action du mécénat doit donc s'exercer à long terme pour être efficace. A la base, la législation impose au mécénat d'être relativement discret et de comporter une notion d'intérêt général.

1.4.1.4. La communication événementielle

La communication événementielle est un outil de communication qui repose sur l'inauguration d'événements sortant de l'ordinaire. Elle peut viser aussi bien les clients que la presse ou encore les salariés de l'entreprise. La presse est d'ailleurs souvent sollicitée puisque la communication événementielle a pour but de marquer les esprits par rapport au mode de communications traditionnelle qui se fond dans la masse. C'est donc une action de communication intense mais ponctuelle. L'événement peut être sous la forme d'un salon, un congrès, un festival ou encore une soirée. Il est le plus souvent réalisé par une agence de communication spécialisée, que l'on appelle agence événementielle. On distingue deux sortes d'événements :

- **Les événements subis** : Ceux-ci rassemblent tous les événements auxquels l'entreprise se trouve obligé d'y participer. Par exemple, les salons et les foires sont des événements subis. Ces événements ne sont pas organisés par

l'entreprise, mais leur impact et leurs retombées commerciales sont telles qu'il constitue un passage obligé pour l'entreprise. C'est donc un événement subi ;

- **Les événements voulus :** Inversement, les événements voulus dépendent de la volonté de l'entreprise. Celle-ci éprouvera le besoin de faire. Ces événements peuvent être également liés à l'actualité ou à une conjoncture. On pourra par exemple retrouver : Un anniversaire, une entrée en bourse, une fête nationale ou religieuse, la vente d'un énième produit, etc.²⁷

1.4.2. La communication média

On distingue cinq grands médias : presse, télévision, radio, affichage et Internet. Tous ces médias n'ont pas, et de loin, la même importance sur le plan publicitaire.

1.4.2.1. La presse

Elle est depuis toujours le média le plus utilisé. On analyse les formes de presse selon : leur périodicité : quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, selon qu'elles sont payantes ou gratuites, selon la géographie de leur diffusion (nationale, régionale, locale), selon leur support (presse papier et presse en ligne), selon leur contenu pour les magazines (presse TV, presse féminine, etc.).

1.4.2.2. La télévision

La publicité télévisée demeure le média indispensable pour certaines catégories de produits. Lorsqu'il faut faire appel à une démonstration afin de prouver l'intérêt d'un produit, seule la télévision le permet. De plus, l'écoute de la télévision a lieu dans une ambiance familiale et le mérite des produits peut être commenté.

1.4.2.3. La radio

L'écoute de la radio est le plus souvent distraite. La radio constitue facilement un bruit de fond qui accompagne d'autres activités : bricolage, lecture, ménage, etc.

²⁷ LIBAERT T., JOHANES K., *la communication corporate*, Edition DUNOD, Paris 2010, P.85

1.4.2.4. L'affichage

L'affichage bénéficie d'une grande audience. On peut apposer des affiches sur les supports les plus divers et dans les endroits les plus reculés. Mais cette audience est fort peu sélective, si ce n'est sur le plan géographique.

L'affiche constitue le support privilégié de la création : elle touche un prospect distrait et doit, dans un minimum d'espace, choquer pour attirer l'attention, plaire et donner des informations.

1.4.2.5. Internet

L'internet est le média qui prend de l'ampleur de nos jours. Il s'est vu propulsé avec l'arrivée des réseaux sociaux (Facebook, Youtube, ...) et de l'usage des équipements connectés (Smartphone, Tablettes, ...). L'internet est devenu le moyen privilégié chez certains annonceurs.²⁸

2. Les stratégies et objectifs de la communication

2.1. Le système de communication

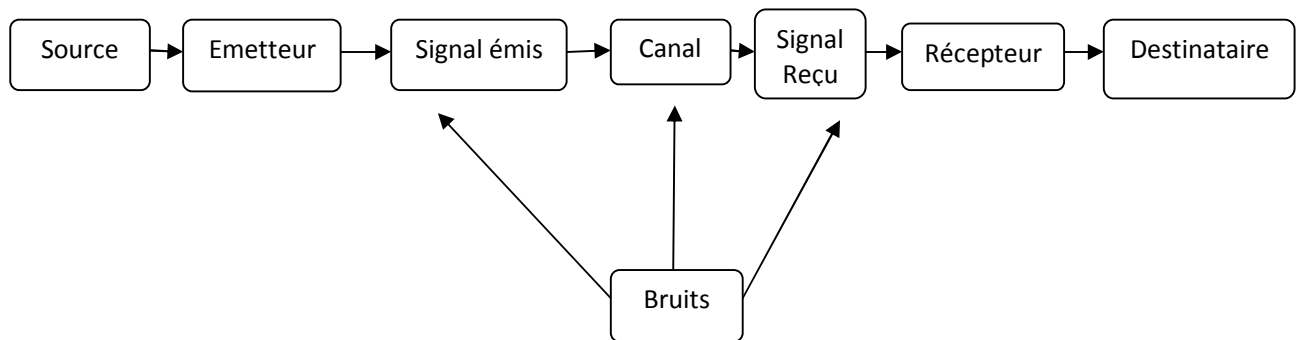
La représentation la plus simple du processus de communication s'ordonne autour de quatre éléments: un *émetteur* (une personne, une marque, une organisation, etc.) transmet un *message* à un ou plusieurs *récepteurs* (la cible) *via* un *canal* de communication. SHANON et WEAVER en ont fait un schéma et un modèle qui porte leurs noms²⁹.

2.1.1. Le modèle de SHANON et WEAVER

Dans leur schéma, Shannon et Weaver introduisent la notion de bruit, défini comme les signes parasites associés au message transmis par le canal. Ces parasites peuvent modifier ou empêcher la perception et l'interprétation du message par le récepteur. Les messages publicitaires sont ainsi affectés, en bien ou en mal, par le contexte rédactionnel du support (un magazine, une page d'un site Web) et par la quantité et la qualité de la publicité des concurrents.

²⁸ DEMEURE C., *Marketing*, 6^{ème} Edition, Edition DUNOD, Paris 2008, P.296

²⁹ MALAVAL P., DECAUDIN J-M., *Pentacom, Communication : Théorie et pratique* » Pearson Education, 2005, France. P.4

Figure N°4 : Le modèle de communication de Shannon et Weaver

Source : MALAVAL P., DECAUDIN J-M., *Pentacom, Communication : Théorie et pratique* » Pearson Education, 2005, France. P.4

Ce que l'on cherche à transmettre sont des faits, des idées, des émotions qui ne sont pas transmissibles en l'état. Pour les communiquer, il faut les encoder par des mots, des images et des sons qui sont autant de signes choisis pour être compréhensibles par les destinataires de la communication. Si l'émetteur a bien codé son message, le récepteur le décodera (le déchiffre) avec le sens voulu par l'émetteur. Quand on dialogue avec une personne, ce n'est pas très difficile car on sait à qui on s'adresse. On trouve le langage et la gestuelle qui convient, soit du premier coup, soit en s'adaptant en tenant compte de ses réactions (la communication est alors interactive). Quand on veut communiquer à des millions d'individus en faisant de la publicité par le canal des médias de masse, c'est autrement plus compliqué. Le message est unique, les récepteurs sont innombrables et différents. Le sens perçu peut donc être très éloigné du sens voulu par l'émetteur.

2.1.2. Le modèle de LASWELL

On associe au modèle de Shannon et Weaver les questions de Lasswell³⁰, un sociologue américain qui nous invite à analyser toute action de communication en répondant à une liste de questions. Elles correspondent aux composantes du système de Shannon et Weaver. Ce faisant, Lasswell ajoute une question majeure: quel a été l'effet de la communication?

Les questions de LASWELL sont comme suit :

➤ Qui ? L'émetteur

³⁰ DE BAYNAST A., LENDREVIE J., *Publicitor* 8^{ème} édition, DUNOD, Paris 2014. P.07

- Dit quoi ? Le message
- A qui ? La cible
- Par quel moyen ? Le canal
- Avec quels effets ? L'efficacité de la communication mesurée sur la réalisation de ses objectifs.

Pour Lasswell, l'intention de l'émetteur, c'est-à-dire l'objectif qu'il poursuit en communiquant, est implicitement comprise dans: « Qui dit quoi? " Si on formule cet objectif de façon plus explicite et si on y ajoute la question des moyens matériels (le budget) à allouer aux différentes formes de communication, on énonce alors les problèmes à traiter par la communication d'une marque ou d'un produit.

2.2. Les objectifs de la communication

Elargir le marché, encourager le rachat et accroître la demande globale sont trois objectifs essentiels du marketing. La communication découle de ces objectifs et facilite leur réalisation, en permettant la modification des attitudes et les comportements, dans un sens favorable, au travers de trois principales actions : faire connaître, faire aimer et faire acheter³¹.

2.2.1. Objectif cognitif : faire connaître

Faire connaître est un objectif premier car la connaissance est un préalable fréquent à la formation des attitudes. Le traitement de l'information par les individus (clients, prescripteurs, investisseurs) assure la mémorisation et fournit les éléments nécessaires pour évaluer le produit, la marque ou le service. Ainsi, pour élargir le marché et attirer de nouveaux utilisateurs, la stratégie de communication a alors pour objet de faire essayer la marque et, donc, d'en faciliter la découverte. Son efficacité se mesurera au nombre d'individus qui ont été amenés à essayer le produit.

2.2.2. Objectif affectif : faire aimer

Faire aimer et persuader est la conséquence de ce premier objectif. La persuasion est alors un processus qui consiste à faire évoluer l'opinion du client vis-à-vis des produits ou des actions de l'entreprise, dans un sens favorable qui implique une modification de l'état d'esprit (opinions, attitudes, orientation) du destinataire préalable à un changement de comportement.

³¹ LEVY J., LENDREVIE J., *Mercator* 10^{ème} édition, DUNOD, Paris 2014, P.417.

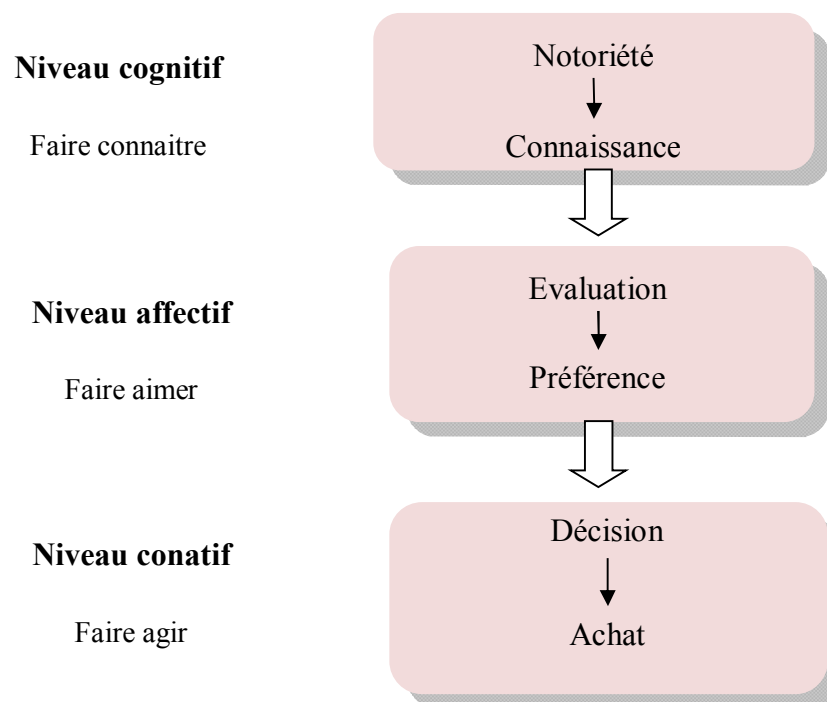
La persuasion s'appuie aussi bien sur des actions de communication commerciale (produits et services) que sur des actions corporate pour créer une attitude favorable chez les actionnaires, les analystes financiers et, plus généralement, les investisseurs et les créanciers. Cette phase correspond, bien toujours, à l'objectif d'élargissement du marché, tout en développant également la fidélisation. La marque doit notamment apporter une valeur supplémentaire au consommateur pour le rendre insensible aux actions promotionnelles de la concurrence.

2.2.3. Objectif conatif : faire agir

Faire agir ou consommer immédiatement est le troisième objectif. On incite le consommateur à précipiter l'essai, l'achat (adoption du produit) ou le ré-achat du produit. Cet objectif a pour vocation de faire passer à l'action dans l'immédiat.

Parmi ces trois objectifs que nous venons de citer, nous pouvons les associer au modèle de LAVIDGE et STEINER qui se schématise comme suit :

Figure n°5 : le modèle de LAVIDGE et STEINER



Source : DE BAYNAST A., LENDREVIE J., *Publicitor* 8^{ème} édition, DUNOD, Paris 2014. P.90

2.3. Les stratégies de créations publicitaires

La créativité en matière publicitaire existe, mais elle est encadrée par des procédures et des méthodes de travail strictes et rigoureuses. C'est uniquement dans ce cadre rigide que les créatifs pourront s'exprimer. Nous étudierons trois types de stratégies.

2.3.1. La copy-stratégie

Créée au début des années 1960 par les lessiviers (et notamment par Procter & Gamble), la copie stratégie traditionnelle permet d'élaborer un message publicitaire en utilisant une démarche marketing. Elle est issue de la stratégie marketing, c'est-à-dire de la connaissance par l'annonceur du marché, du produit, des produits concurrents. À partir de là, il est possible, en suivant cette méthode, de construire un message publicitaire en suivant un plan en trois points³² :

- **Déterminer une promesse** (ou un bénéfice-consommateur), c'est-à-dire ce qui va motiver les consommateurs à acheter le produit ;
- **Déterminer une preuve** qui va justifier la promesse (on parle aussi de détermination des supports qui vont être utilisés pour conforter le bénéfice consommateur) ;
- **Déterminer un ton** (une ambiance, un style), qui va éclairer le message.

2.3.2. La star stratégie

La rigidité (relative) de la copie stratégie ne convient pas à tous les publicitaires. Certains, comme Jacques Séguéla ou Bernard Roux au sein de l'agence RSCG, ont personnalisé les marques, les ont « starifiées »³³.

Comme une personne, une marque se caractérise par :

- **Un physique**, le produit lui-même et son utilité ;
- **Un caractère**, l'essence même de la marque, sa nature profonde, ce qui fait qu'on l'aime ;
- **Un style**, qui complète la présentation et qui permet de s'en souvenir.

³² DEMEURE C., *Marketing*, 6^{ème} Edition, Edition DUNOD, Paris 2008, P.312

³³ Idem

La star stratégie donne une personnalité exceptionnelle à la marque, avec pour chaque marque un *mix* de ces trois caractéristiques (physique, caractère, style) : l'apport de RSCG dans l'univers de la publicité, même s'il est controversé par certains, a donné un souffle nouveau à la création publicitaire.

La copie stratégie ou la star stratégie donnent les grandes lignes du message publicitaire, mais le travail de réalisation reste à faire. Une fois conçu, le message doit être testé avant sa diffusion sur les médias et supports choisis.

2.3.3. La disruption de TBWA

Le modèle de la disruption a été inventé par Jean-Marie Dru et ses équipes de l'agence BDDP en 1991³⁴. Il est toujours valide. Il est apparu à un moment où, les marques et les produits se multipliant, se copiant, usant des mêmes promesses, parfois dans une forme de surenchère, il est devenu plus difficile d'émerger en s'appropriant durablement une promesse exclusive et spécifique. Le grand mérite de la disruption est d'indiquer un chemin méthodologique clair dans la quête d'une différence de marque pérenne.

Un postulat est posé au départ : sur chaque marché, il existe une convention dominante, fondée sur des croyances, des préjugés, qui influencent la majorité des comportements. Des attitudes s'établissent, qui ne sont pas remises en cause, et qui sont progressivement considérées comme des vérités.

Cette méthode postule que dans chaque marché, il y a une idée reçue, une convention qui emprisonne les marques et leurs discours. Il faut donc :

- Repérer les **conventions** ;
- Remettre en cause la convention dominante et imaginer une nouvelle approche du marché. C'est **la disruption** ;
- Formuler une nouvelle **vision** de la marque, libérée de ces conventions.

³⁴ DE BAYNAST A., LENDREVIE J., *Publicitor* 8^{ème} édition, DUNOD, Paris 2014. P.202

3. L'élaboration d'une campagne de communication institutionnelle

Il y a en fait trois grandes phases à respecter dans l'élaboration d'une campagne de communication institutionnelle : l'étude et le choix des objectifs ; le choix du message, de la cible et des moyens ; le pilotage et le suivi du plan. Les premières étapes sont primordiales, car si elles ne sont pas menées suffisamment en profondeur et avec assez de recul d'objectivité, elles peuvent conduire à des erreurs d'orientation catastrophiques. Il est toujours préférable, lorsqu'on étudie un cas, d'accorder plus de temps à la première et la seconde phase, qui permettent de poser les fondement de la démarche, qu'à la troisième qui est en quelque sorte beaucoup plus « mécanique » et que l'on pourrait aussi bien appeler phase de concrétisation.³⁵

3.1. Etudes et choix des objectifs

Au cours de cette phase, on va s'efforcer de collecter le maximum d'information sur l'entreprise, sa situation commerciale, financière, sociale ; c'est une sorte d'enquête sur l'entreprise que l'on va réaliser. La quantité d'informations recueillies est alors considérable et il est nécessaire, par conséquent, pour clore cette première phase, de faire le tri des informations positives, des informations négatives, de celles qui peuvent de négatives devenir positives, de ce qui pourra être exploité et de ce qui ne pourra pas l'être ; on établit ainsi un bilan.

3.1.1. Etude ou l'audit

L'audit est la première étape de l'élaboration d'un plan de communication, elle est aussi la plus sous-estimée. Sans audit rigoureux, il est rare que la communication soit pertinente. La capacité de conduire un audit fiable dépend de plusieurs paramètres : la relation avec l'objectif stratégique, le recensement de l'ensemble des facteurs ayant un impact sur l'image de l'entreprise, le diagnostic porté sur les résultats.

Il importe de constater l'extrême différenciation d'image d'entreprises pouvant intervenir dans le même champ d'activité. La mesure de l'image doit être l'un des premiers éléments de l'audit, elle ne doit pas occulter de nombreux autres paramètres. Les éléments à auditer sont :

³⁵ MOREL P., *la communication d'entreprise* 3^{ème} édition, VUIBERT, Paris 2005, P.24

- **La mesure de l'image :** L'image est un des thèmes centraux de la communication d'entreprise, au point qu'une dérive consiste souvent à la fusionner en réduisant la communication à l'amélioration de l'image, celle-ci étant parée de tous les atouts.
- **La mesure du champ concurrentiel :** Les activités s'exercent sur un territoire concurrentiel. L'image de l'entreprise doit bien sûr être perçue, mais il faut aussi, pour l'élaboration du plan, mesurer le positionnement concurrent.
- **La culture interne :** Connaître la culture interne de l'entreprise est nécessaire à plusieurs titres. Elle constitue l'une des composantes-clés de l'identité de l'entreprise. On peut ensuite mieux évaluer les comportements d'interaction avec les clients et le public dans le cadre de l'activité professionnelle.

3.1.2. Choix des objectifs

L'objectif est l'élément central d'une campagne. L'analyse de situation préalable a pour but de délimiter un objectif. Les étapes ultérieures, qui définiront les messages, les cibles et les moyens, en découlent directement. La définition des objectifs de communication ne peut s'effectuer qu'une fois délimité l'objectif de l'entreprise. Celui-ci peut être, comme nous l'avons vu dans la section précédente :

- **Objectif de notoriété :** aspect cognitif
- **Objectif d'image :** aspect affectif
- **Objectif de changement d'attitude :** aspect conatif

3.2. Messages, cibles et moyens

3.2.1. Définir son message

Sur le message repose l'ensemble des communications de l'entreprise. Il en fournit la direction et la cohérence. Il doit laisser une trace auprès de ses cibles. Les caractéristiques essentielles du message sont :

- **La cohérence :** Un message qui n'entre pas en résonance avec une identité encourt le risque d'être rejeté et inefficace.

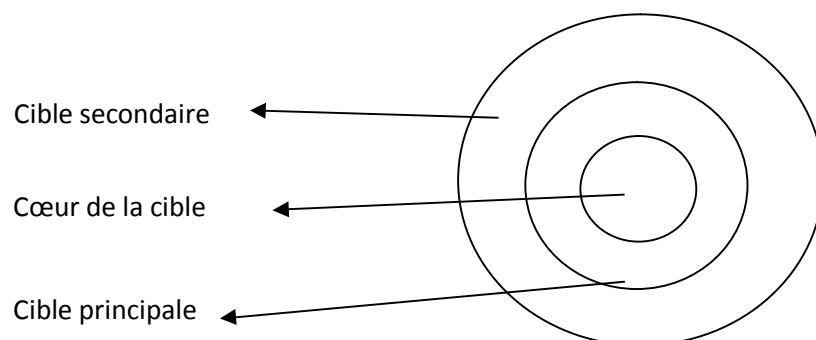
- **La distinction** : le message doit se singulariser afin qu'il soit remarqué et mémorisé
- **La compréhension** : le message doit être simple et ludique. un message complexe aura des difficultés à se faire comprendre.

3.2.2. Délimiter ses cibles

Une cible s'étudie avec des modalités bien définies et selon une typologie soigneusement établie. Un choix doit être fait entre plusieurs sortes de cibles et de communication. Le ciblage d'une communication financière pourrait se décomposer ainsi³⁶ :

- La cible principale : il s'agit de la catégorie qui est principalement visé par l'entreprise ;
- Le cœur de la cible : au sein d'une cible principale, il se peut qu'il y ait un noyau dur appelé le cœur de cible. Exemple : les clients possédant des cartes de fidélités ;
- Cible secondaire : il s'agit d'une cible potentielle, qui peut devenir par la suite une cible principale.

Figure n°6 : typologies des cibles



Source : LIBAERT T., *le plan de communication*, 3^{ème} Edition DUNOD, Paris 2008, P.151

Il est recommandé lors de l'élaboration du ciblage d'être le plus complet possible quant aux différents interlocuteurs de l'entreprise. Ce recensement effectué, le conseil s'inverse. L'objectif sera d'autant plus facilement atteint que le nombre de cibles retenu sera

³⁶ Idem

réduit. Il est en particulier recommandé d'écarter délibérément certaines cibles jugées non stratégiques.

3.2.3. Choisir ses moyens

L'instrumentalisation de la communication d'entreprise consacre le moyen comme le paramètre dominant et concourt fréquemment à faire du plan de communication un simple plan d'action. Les distinctions que l'on a coutume d'effectuer entre différentes catégories d'outils sont souvent relatives. Différencier les moyens selon qu'ils soient matériels ou humains, qu'ils concernent des domaines spécifiques comme les relations avec la presse ou avec les élus, qu'ils soient écrits ou oraux..., représente un exercice délicat.

Il est important de bien sélectionner les outils de communication les mieux adaptés pour atteindre ses objectifs. Que ce soit en organisant un événement, des relations de presse, une campagne sur les médias sociaux, par le biais de la publicité ; tous les moyens sont envisageables. Le public cible à joindre et le message à lui transmettre orienteront le choix des médias, des techniques et des supports les plus appropriés.

3.3. Piloter et suivre le plan

3.3.1. Lancement et diffusion

La diffusion est un paramètre important de la réussite d'une campagne. Les diffusions les plus réussies s'effectuent par un accompagnement aussi individualisé que possible afin de permettre un débat entre salariés d'un même service, ceci dans l'objectif de faciliter la connaissance et l'appropriation. Il est alors nécessaire de former certaines personnes à la présentation du plan et à l'animation de débat. Par cette méthode de démultiplication, un grand nombre de salariés peuvent recevoir une information d'autant plus efficace qu'elle aura été relayée localement.

3.3.2. Contrôle et pilotage

L'existence d'une procédure de contrôle renforce la crédibilité du plan stratégique. Elle tend également à confirmer la différence existant entre celui-ci et la charte de communication ou une note quelconque sur la vision et les valeurs recherchées par l'entreprise. Pour être pleinement efficace, cette étape nécessite une réflexion autour de trois axes : le tableau de bord, le comité de suivi et le rappel constant de l'intérêt du plan.

Le choix des indicateurs s'effectue au regard des méthodes d'évaluation. Les évolutions barométriques ainsi que l'analyse des retombées de presse doivent figurer au tableau de bord. Les résultats s'appréhenderont en fonction tant de l'histoire antérieure de l'entreprise que de l'objectif visé.

Deux objectifs principaux, de politique interne et d'efficacité pratique, sont assignés au comité de suivi. Celui-ci, afin de présenter toutes garanties d'objectivité, comportera des membres distincts de ceux ayant élaboré la stratégie. Sa fonction sera aussi de rappeler à tout moment que tout acte, tout message doit tendre à mettre en œuvre ou respecter la stratégie de communication.

Pour exister sur la durée, la stratégie de communication telle que définie et formalisée par le plan, doit faire l'objet de rappels incessants³⁷.

³⁷ LIBAERT T., *Op.cit.*, P.158

Conclusion :

La communication institutionnelle représente une réponse pertinente aux enjeux actuels de la communication. Elle donne un sens aux activités économiques, apporte cohérence et continuité aux discours de l'entreprise et constitue le trait d'union entre les préoccupations sociétales et la ligne de conduite des entreprises.

Nous avons vu que l'objectif recherché par une entreprise à travers la communication institutionnelle, est de renforcer sa notoriété ou de se construire une image auprès des différentes parties prenantes.

Pour pouvoir atteindre ses cibles, les entreprises utilisent le plus souvent les moyens de communication hors média (relation presse, relation public, ...) sans pour autant négliger la communication média (Télévision, radio, Internet, ...), tout en mettant en œuvre un plan de campagne avec des objectifs et des stratégies bien définis.

Nous allons voir au prochain chapitre l'analyse d'une campagne de communication institutionnelle, portant un thème sur le développement durable que nous avons déjà vu au premier chapitre.

Chapitre III : Analyse d'une campagne de communication institutionnelle

Introduction :

Après avoir vu le développement durable intégré dans la démarche de la responsabilité sociétale des entreprises dans le premier chapitre. Nous avons vu la communication institutionnelle sous ses formes, ses fonctions, ses enjeux, ainsi que le plan de communication au deuxième chapitre, nous allons voir dans ce chapitre les moyens mobilisés par l'entreprise Numidis pour mener à bien sa campagne.

Notre analyse se base sur les pratiques et les programmes exercés par l'entreprise durant toute la période de la campagne de communication institutionnelle²². Dans la première section, nous présenterons l'entreprise Numidis en générale.

Dans la seconde section, nous présenterons les objectifs de la campagne de communication institutionnelle, avec le contexte et les risques encourus durant la campagne.

Avant de conclure ce chapitre, nous verrons dans la troisième section, les actions menées par Numidis pour la réussite de sa campagne de communication institutionnelle.

²² Voir le rétro-planning dans la section 3

1. Présentation de Numidis « UNO »

L'apparition du domaine de la grande distribution en Algérie est récente, Numidis est le premier à l'avoir proposé avec l'ouverture des magasins sous le nom de « UNO ».

1.1. Présentation de Numidis

Numidis filiale du groupe Cevital, est une société par action SPA, créée en janvier 2007, elle est le 1^{er} Groupe privé de la Grande Distribution 100% algérien doté d'un capital social de 7.500.000.000 DA. L'entreprise compte satisfaire les besoins d'une majorité de clients, par la création d'une chaîne de magasins sous différents formats (supermarchés, hypermarchés, magasins de proximité et relais routiers) sur le territoire national. Elle compte plus de 2.000 collaborateurs à son actif.

1.2. Historique de Numidis

- 10 novembre 2007 : Ouverture du 1^{er} supermarché sous l'enseigne UNO à Rouiba de 500 m² de surface de vente.
- 10 juin 2008 : Ouverture du 2^{eme} supermarché sous l'enseigne UNO à Garidi de 2.000 m² de surface de vente. Effectif : 90 collaborateurs.
- 05 août 2010 : UNO s'inscrit dans l'histoire de la grande distribution en Algérie avec l'ouverture de son premier hypermarché à Bab Ezzouar de 4 950 m² de surface de vente. Effectif : 340 collaborateurs.
- 13 septembre 2011 : Ouverture du second hypermarché à Bouira de 5 900 m² de surface de vente. Effectif : 250 collaborateurs.
- 01 avril 2012 : Ouverture d'UNO relais-station-service Yellel à Relizane.
- 17 avril 2012 : Ouverture du troisième hypermarché à Ain Defla de 5 122 m² de surface de vente. Effectif : 240 collaborateurs.
- 26 juin 2012 : Ouverture du quatrième hypermarché à Mostaganem de 6 150 m² de surface de vente. Effectif : 250 collaborateurs.
- 01 juillet 2012 : Ouverture d'UNO relais-station-service Ain Arnat à Setif.
- 01 novembre 2012 : Ouverture d'UNO relais-station-service Sidi Zitouni à Bordj Bouararidj.
- 11 décembre 2012 : Ouverture d'UNO relais-station-service Sidi Yakoub à Sidi Belabés.

- 20 février 2013 : Ouverture d'UNO relais-station-service Tibarkanine à Ain Defla.
- Ouverture d'un supermarché à Zeralda.
- Octobre 2015 : Ouverture d'UNO relais-station-service Cirta Costantine.
- 28 janvier 2016 : Ouverture d'UNO relais-station-service Baba Ali à Mostaganem.
- 29 janvier 2016 : Ouverture d'UNO relais-station-service Tassala à Sidi Belabés.
- 17 février 2016 Ouverture de cinquième hypermarché à Setif de 7 000 m² de surface d vente. Effectif : 270 collaborateurs.
- 07 avril 2016 : Ouverture UNO proximité Salamande à Mostaganem.
- 11 aout 2016 : Ouverture UNO proximité Cheraga.
- 07 novembre 2016 : Ouverture UNO proximité Hussein Dey à Alger.
- 30 novembre 2016 : Ouverture UNO proximité Belgaid à Oran.
- 08 décembre 2016 : Ouverture UNO supermarché Blida.
- 05 mai 2017 : Ouverture d'UNO Proximité Les Sources.
- 24 aout 2017 : Ouverture d'UNO supermarché à Zeralda.
- 31 aout 2017 : Ouverture d'UNO Proximité Akid Lotfi à Oran.
- En 2018 : Prochaine ouverture de plusieurs supermarché et magasins de proximité à Alger, Oran, Blida et Constantine.

Source : Numidis.

1.3. Les activités et missions de Numidis

1.3.1. Les activités de Numidis

Numidis détient des commerces en Moyennes et Grandes Surfaces, ainsi que des magasins de proximité au niveau de la wilaya d'Alger mais aussi des supermarchés à Rouiba et Garidi sous l'enseigne d'UNOcity. Ce groupe detient aussi des hypermarchés dénommés « UNO » qui sont au nombre de trois avec un quatrième qui est prévu au niveau de Setif.

Numidis importe aussi des produits divers tels que les produits alimentaires, les produits cosmétiques et d'hygiène corporelle, les produits électroménagers, les produits de Puériculture et aussi Maroquinerie.

Numidis avait poursuivi son extension avec l'ouverture du 1^{er} hypermarché d'Alger, qui a vu le jour en 2010. Il se situe dans le nouveau quartier des affaires de Bab-Ezzouar, au centre de commerces et de loisirs.

UNO Bab-Ezzouar occupe 60% de la surface de rez-de-chaussée au centre commerciale de Bab-Ezzouar avec une surface de 7000 m² dont une surface de vente de 5000 m². Il dispose de plus de 50 000 références.

UNO a des horaires d'ouverture très larges, tout les jours de 9h 00 à 22h00, le vendredi de 9h00 à 12h30 et de 14h30 à 22h00 avec une ouverture exceptionnelle jusqu'à 2h du matin durant le mois de Ramadhan. Il dispose de parking, propose la livraison gratuite lors de l'achat de tous les gros appareils électroménagers et garantit ses produits. Il a mis en place aussi le paiement par carte bancaire ou carte visa.

1.3.2. Les missions de Numidis

Les missions de Numidis sont les suivantes :

- Développer une chaine de supermarchés et d'hypermarchés « UNOcity » et « UNO » ;
- Satisfaire les attentes des clients sur le plan régional puis national ;
- Développer des centrales logistiques d'achats ;
- Importer et distribuer en exclusivité de grandes marques internationales.

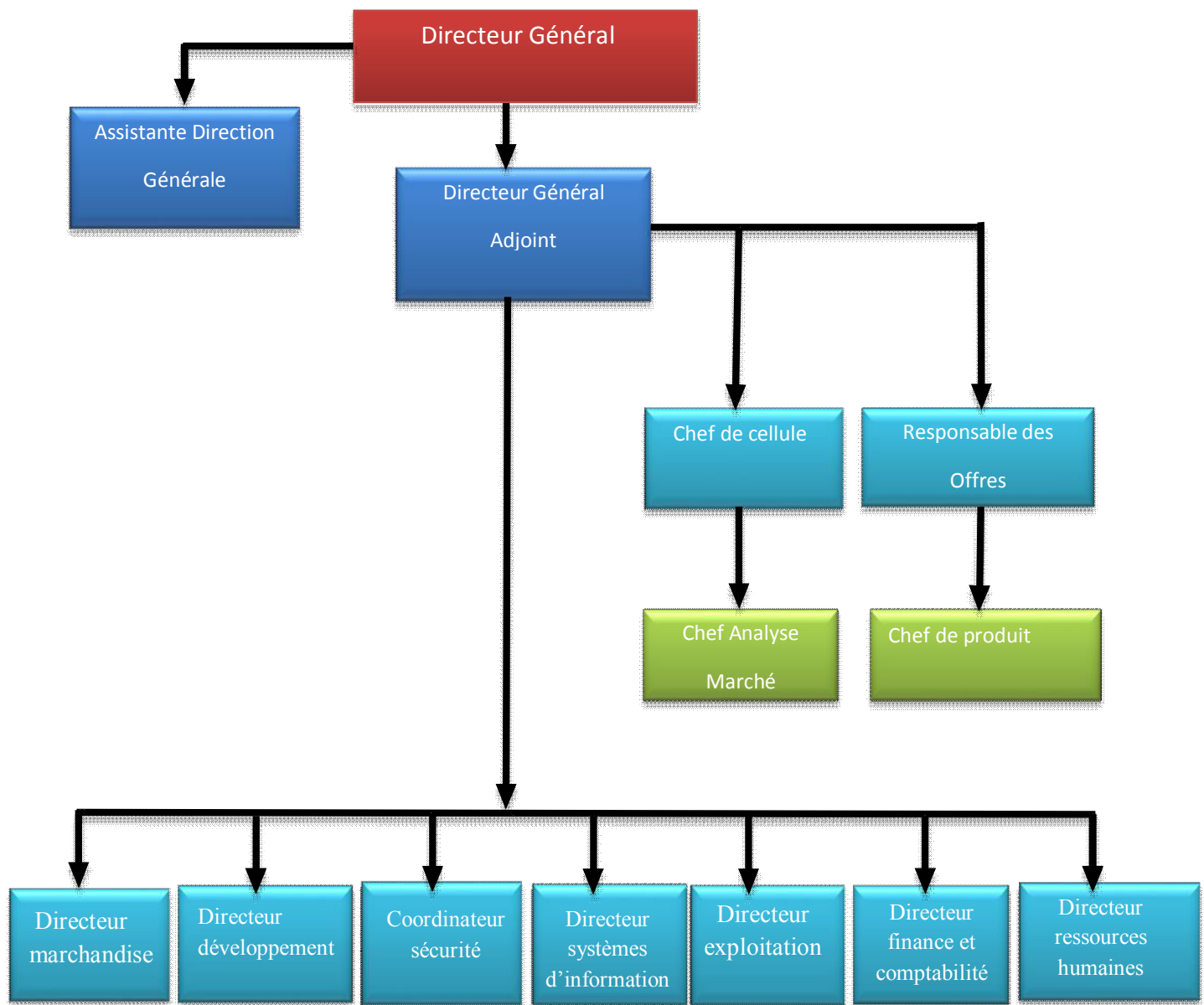
1.4. L'organisation de Numidis

Numidis est organisé autour de deux pôles : le pôle fonctionnel (siège), et le pôle opérationnel (magasins).

1.4.1. Le pôle fonctionnel

Ce pôle dispose d'une structure comme suit :

Figure N°7 : Structure du pôle fonctionnel de Numidis



Source : Numidis Spa

Numidis est organisée en plusieurs structures placées sous l'autorité de la direction générale, qui a pour but de définir la mission et la vision de Numidis et concevoir la stratégie afin d'atteindre les objectifs préalablement définis, de définir la bonne cohésion des différentes structures grâce à un climat de travail sain et motivant.

Parmi les structures, on y trouve les ressources humaines, la direction des finances et comptabilité, la direction exploitation, la direction du système d'information, la coordination sécurité, la direction développement et enfin la direction marchandises.

➤ **Marchandise** : Coordonne l'approvisionnement et le commercial ;

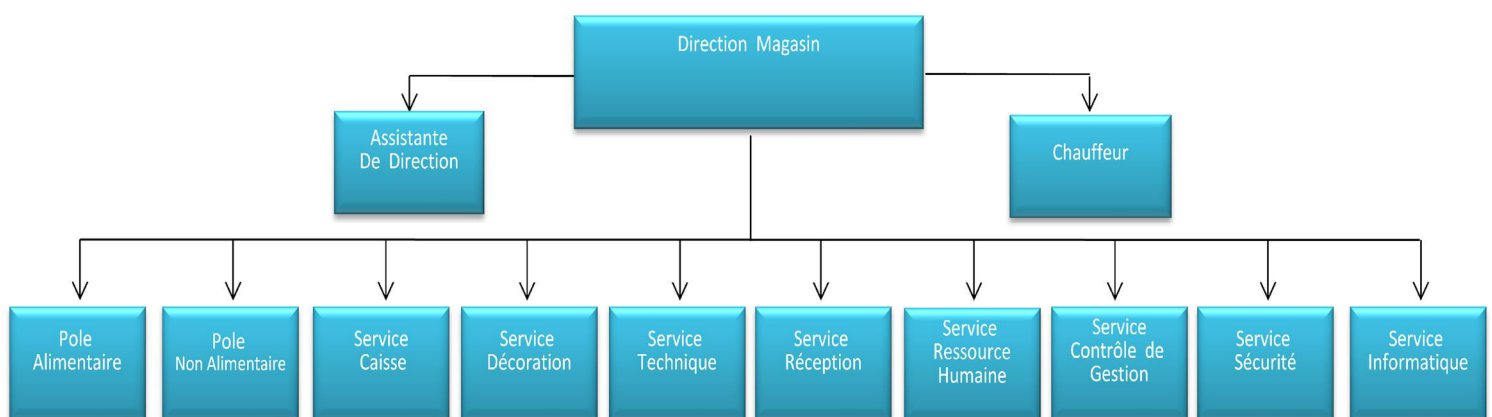
- **L'exploitation** : Supervise l'ensemble des magasins à l'aide des directeurs de région ;
- **Développement** : Comprend les systèmes d'information, le marketing, l'expansion et les actifs.

1.4.2. Le pôle opérationnel

Ce pôle exerce les métiers propres aux magasins : réception des marchandises, vente, accueil des clients...

Numidis applique une organisation cohérente et rationalisée. Ses centres de décisions opérationnels et stratégiques lui assurent un fonctionnement simple, assurant une circulation fluide de l'information, un reporting dynamique et une bonne réactivité.

Figure N°8 : structure organisationnelle de Numidis



Source : Numidis Spa

- **Directeur magasin.** Son rôle est de définir la politique commerciale du magasin, d'instaurer et promouvoir l'image de son magasin, afin d'optimiser aussi l'activité ce dernier ;
- **Responsable décoration.** Les responsables décorations assurent la cohésion et l'efficacité en matière de communication promotionnelle et des décors des magasins, l'enjeu du responsable est d'asseoir l'image de marque des structures de distribution de Numidis ;
- **Agent libre-service.** Il a pour mission d'assurer le remplissage, la mise en rayon et le balisage des produits destinés à la vente et participe à l'information des clients et éventuellement à la gestion d'un rayon

(réapprovisionnement, rotation des produits). Son enjeu est de garantir la bonne tenue des rayons dans le magasin ;

- **Responsable achat.** Il a pour mission de mettre en place la politique commerciale, économique garantissant la satisfaction des clients, et la rentabilité de son secteur et obtenir le meilleur rapport Qualité/Prix du marché. Son enjeu est de réduire a maximum les couts et les stocks et augmenter ainsi les marges.

1.5. Ses enseignes

Numidis déploie les enseignes les plus adaptée au marché Algérien et joue sur la complémentarité des formes pour répondre aux attentes de tous ses clients.

1.5.1. Magasin de proximité : le choix plus près de chez vous !

Des magasins implantés au cœur de la ville, une offre riche de produits principalement alimentaires.

1.5.2. Supermarché : De Grandes marques accessibles pour tous !

Des surfaces de vente allant de 500 à 2000m², sous l'enseigne UNO city, jusqu'à 6000 références produits alimentaire, combinant choix, qualité, modernité, prix bas.

1.5.3. Hypermarché : Tout sous le même toit.

Des surfaces de vente de plus de 2000m², assortiment cohérent de plus de 20000 articles.

Tableau N°1: L'assortiment d'UNO

Pôles	secteurs	Rayon
A L I M E N T A I R E	PGC	Boissons
		Droguerie
		Epicerie
		PLS
		Cosmétiques
	PFT	Charcuterie-Traiteur
		Fruits et Légumes
		Boulangerie - pâtisserie
		Boucherie-Volaille
		UNO EXPRESS
N O N A L I M E N T A I R E	BAZAR	Bricolage
		Confort de la maison
		Papeterie
		Jouet Sport
		Jardin Animalerie
		Automobile
		Musique
		Vidéo & Jeux vidéo
		Librairie
	E .P.C.S	G.E.M
		P.E.M
		Photo Communication
		Image et Son
		Micro- Informatique
		Radiotéléphonique
		Jeux vidéo et logiciels
	TEXTILE	Chaussure
		Bébé
		Enfant
		Femme
		Homme

Source : Réaliser par nos soins à partir des données recueillies au sein de UNO

2. Les objectifs de la campagne de communication institutionnelle :

2.1. Contexte de la campagne :

Afin d'améliorer sa notoriété et d'acquérir une image d'éco-responsable, Numidis sous sa marque d'enseigne UNO décide d'abandonner les sacs de caisse en plastique non recyclable. Cela rentre dans le cadre du développement durable, comme nous l'avons vu au premier chapitre. L'entreprise supprime un composant polluant l'environnement dans ses activités et pour s'impliquer davantage dans l'une des dimensions de la responsabilité sociétale de l'entreprise, à savoir l'environnement.

Cette initiative requiert une vaste campagne de communication car il s'agit de changer le comportement et les habitudes des consommateurs algériens. En effet, ces derniers sont habitués à utiliser les sacs plastiques gratuitement offert par les vendeurs lors des achats. C'est une pratique auquel il est difficile de changer en l'absence de solutions alternatives. En Algérie, les alternatives comme les sacs biodégradables ne sont pas disponibles sur le territoire mise à part les sacs recyclables et les sacs en papier. Bannir les sacs en plastiques et proposer des alternatives coûteuses peuvent engendrer des risques qui peuvent compromettre la volonté de l'entreprise.

Le pari est osé, l'initiative n'est pas toujours bien prise arrivée à la caisse, certains consommateurs se sentent « braqués » car la perspective de payer ce qui a toujours été gratuit vient supplanter le geste pour l'environnement.

Pour cela, nous verrons dans le cadre de cette campagne qu'on appellera, « **campagne sans sac** », Que propose UNO comme solution alternative ? Quels sont ses objectifs à travers cette campagne ? Et quels sont les risques encourus par UNO

2.2. Solution alternatives :

UNO envisage de lancer, incessamment, dans l'ensemble des ses magasins (Hyper, super et proximi) des sacs réutilisables mis à la vente, bannissant ainsi l'utilisation des sacs en plastiques jetables. Les consommateurs auront le choix d'apporter avec eux des cabas, des couffins, d'acheter au niveau des caisses des sacs réutilisables ou de payer des sacs recyclables. Le concept proposé par UNO :

- Proposer aux clients des sacs réutilisables à un prix abordable ;

- Les sacs réutilisables sont échangeables gratuitement et à vie en cas d'usure ;
- Proposer aux clients des sacs en plastique recyclable à la vente à prix moindre que celui du sac réutilisable ;
- Des sacs complémentaires en papier et isothermes seront servis gratuitement pour les produits frais, textiles, EPCS et cosmétiques.

Figure n°9 : le sac réutilisable UNO



Source : Numidis Spa

2.3. Les objectifs de UNO :

A travers cette campagne, l'objectif de UNO n'est pas comme commercial dans le but d'augmenter ses profits. Il est purement institutionnel car ses actions sont dans le cadre du développement durable.

2.3.1. Objectif cognitif :

- Etre l'entreprise pionnière dans l'initiation de mesures volontaires efficaces pour l'environnement et fédérer les enseignes concurrentes et les institutions publiques et privées autour du projet ;

2.3.2. Objectif affectif :

- Valoriser l'image de marque en se positionnant comme une entreprise citoyenne, responsable et écologique ;

2.3.3. Objectif conatif :

- Préserver l'environnement des effets désastreux liés à l'utilisation des sacs en plastique ;
- Changer le comportement des consommateurs et les pousser à adopter des attitudes responsables et favorables à la protection de l'environnement en adoptant des alternatives durables et solidaires et encourager la réduction à la source ;
- Réduire progressivement l'usage des sacs plastiques jusqu'à leurs suppressions.

2.4. Les risques encourus par UNO :

Vu l'absence totale de culture environnementale en Algérie, le passage radical de la gratuité du sac à son achat risque de provoquer chez les consommateurs des attitudes ou réactions négatives pouvant aller jusqu'à :

- L'abandon des courses au niveau des caisses ;
- Le changement d'enseigne de la part des consommateurs;
- L'usage des sacs réutilisables (volumineux) pour un article peut entraîner des insatisfactions liées à l'inefficacité de la substitution.
- Le fait de payer les sacs recyclables peut être mal vu par les consommateurs, et sera interprété comme une action commerciale ;
- Les clients ayant un panier moyen considérablement élevé se verront payer plusieurs sacs réutilisables pour contenir toutes leurs courses.

3. La campagne sans sac :

Mouvement lancé pour la première fois en Algérie par UNO, cette action nécessite une campagne sensibilisatrice et informative sur les effets néfastes des sacs en plastique. Nous verrons dans ce point les actions à mener, les moyens mis en œuvre et la diffusion de la campagne.

3.1. Les actions menées :

Pour atteindre sa cible et ses objectifs, les actions à mener sont :

- **Impliquer** : Partager le projet avec les institutions publiques (Ministère de l'Environnement et des Energies Renouvelables, l'AND : Agence Nationale des Déchets, Ministère du Commerce et de l'Education) et les influenceurs afin de les impliquer dans sa réussite et engager conjointement des actions fortes et efficaces notamment sur le plan budgétaire et opérationnel ;
- **Fédérer** : le mouvement associatif activant dans l'environnement et la protection du consommateur ainsi que les grandes marques partenaires ;
- **Sensibiliser** : le grand public, les ménagères, les étudiants et élèves quant aux effets désastreux liés à l'utilisation du sac plastique sur la nature, l'économie et la santé ;
- **Informier** : le grand public, les clients potentiels et nos clients sur les actions menées, notamment l'intégration du sac réutilisable dans nos grandes et petites surfaces ;
- **Agir** : Intégrer le sac réutilisable et d'autres sacs plus écologiques en différents formats répondant ainsi à la contrainte du volume d'achat et de la praticité pour l'utilisateur /Client.

3.2. Moyens mise en œuvre :

Les moyens utilisés par UNO pour atteindre sa cible (le grand public) et atteindre son objectif sont des supports de la communication média et hors média.

3.2.1. La communication média :

Les outils de la communication média pratiqué pour les besoins de cette campagne sont :

- **La radio :** elle communique son message à travers des spots et des émissions radios sur le développement durable et la protection de l'environnement. On peut citer la radio Chaine 3, El Bahdja et la Chaine 1 ... ;
- **La télévision :** elle permet à l'enseigne de diffuser son message à travers des programmes et des émissions se rapportant sur l'environnement. On peut citer les chaines Echourouk TV et Canal Algérie ;
- **L'affichage :** la plus part des messages de cette campagne sont véhiculé par le biais de l'affichage. Ces affiches sont sous formes de Snap Up, de banderole, de flyer² ou d'affiche sur les magasins ou dans les événements ;
- **Internet :** UNO dispose d'une page Facebook et d'une chaine Youtube pour diffuser toute l'actualité se rapportant sur les produits et services proposés ainsi que sur les évènements couverts.

3.2.2. La communication hors média :

Les outils de la communication hors média pratiqué pour les besoins de cette campagne sont :

- **Les relations publiques :** l'entreprise communique via ce support pour se projeter une image d'une entreprise citoyenne, responsable et écologique. On peut citer le parrainage du Ministère de l'Environnement et des Energies Renouvelables pour le déroulement des évènements de cette campagne.
- **Les relations presses :** elle entreprend aussi des relations avec la presse à travers le journal LIBERTE, qui fait partie aussi du Groupe Cevital, la communication se fait par le biais du dossier de presse, du communiqué de presse, de la conférence de presse et de l'interview.
- **La communication événementielle :** cette technique permet à UNO de se rapprocher de ses cibles en participant à des évènements subis ou voulus.

On peut citer la tournée des écoles durant la campagne qui est un évènement organisé par l'équipe du service communication externe de l'entreprise. ainsi que sur les places publiques via le Street Marketing²³.

- **Les animations magasins :** l'animation magasin prévoit de l'ILV (matériel d'information sur le lieu de vente) notamment sur le type d'habillage des caddies, des sensomatics, habillage des caisses, des stop-rayons au niveau des produits de grandes consommations, mise en place de stand d'animation ainsi que le personnel habillé au couleur de la campagne.

3.3. Diffusion de la campagne :

UNO se place en tête de file des hypermarchés, supermarchés, magasins en termes d'initiative environnementale grâce à la « campagne sans sac ». A la place du sac de caisse traditionnel, un sac plus grand et plus résistant est proposé pour un prix symbolique et sera échangé gratuitement à chaque fois qu'il devient hors d'usage.

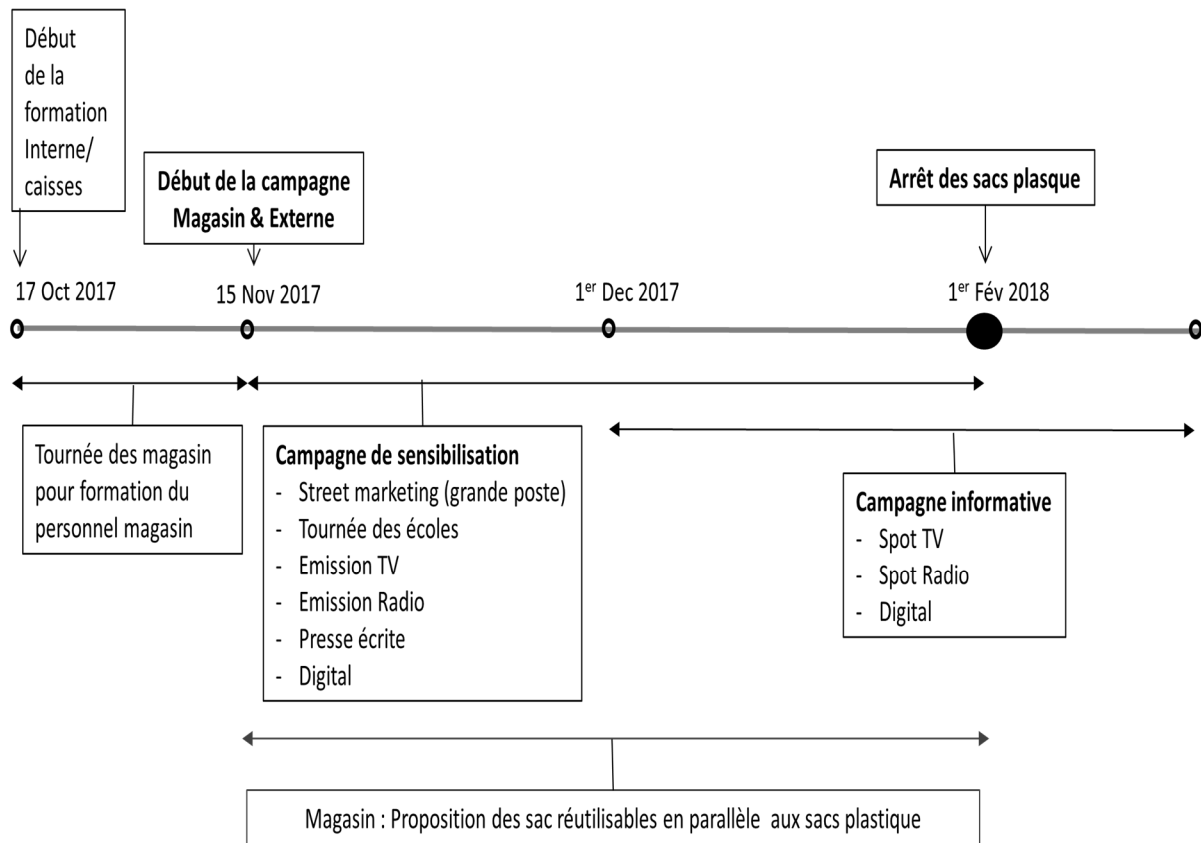
L'objectif de cette démarche est de diminuer la part de sacs gratuits jetables tout en laissant le choix aux clients. UNO a ainsi lancé une campagne pour la réduction de l'utilisation des sacs de caisses. En parallèle, l'utilisation des sacs réutilisables prend de l'ampleur.

3.3.1. Le rétro-planning de la campagne sans sac :

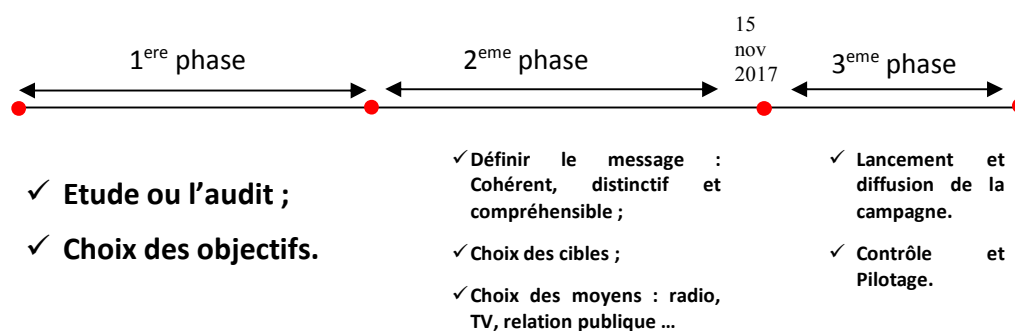
Le 15 novembre 2017, Numidis à travers sa marque d'enseigne UNO lance sa campagne de sensibilisation sur l'impact des sacs plastiques distribués en caisse. Ce travail de sensibilisation doit permettre une réduction régulière du nombre de sacs de caisse distribués jusqu'à leur arrêt fixé le 1^{er} Février 2018. Durant cette période, l'enseigne garde toujours le sac en plastique servi gratuitement jusqu'au jour de leur arrêt. A cet effet, ils seront remplacés par des sacs plastiques recyclables et payants. Le client a le choix, entre le 15 novembre 2017 et le 1^{er} février 2018, d'opter pour le sac réutilisable ou de se voir servir le sac plastique non recyclable.

Un programme de sensibilisation et d'information se déroulera durant toute cette période, à savoir une tournée dans les écoles, une communication massive sur les réseaux sociaux et des journées de Street marketing.

²³ Technique marketing utilisant la rue et les places publiques pour promouvoir un évènement, un produit ou une marque.

Figure n°10 : le rétro-planning de la campagne

Source : Numidis Spa

3.3.2. Le plan de la campagne sans sac :

Source : Etabli nos soins

La première phase consiste à la mesure de l'image, du champ concurrentiel et de la culture interne de l'entreprise. Une fois l'étude et le bilan établi, l'objectif pourrait être choisi.

Durant la seconde phase, soit avant le début de la campagne Sans sac, le message à diffuser est défini ; les cibles et les moyens à mettre en œuvre sont choisis.

Durant la troisième phase, la campagne sans sac est lancée ; elle est suivie de très près par les responsables pour faire face aux imprévus.

3.3.3. Description de la campagne :

Pour mettre en valeur ses actions, Numidis mobilise l'ensemble de ses collaborateurs à travers une formation en interne et fait appel à des agences de communication externe. Elle insiste sur la sensibilisation des effets néfastes du sac en plastique²⁴ et adopte le slogan suivant dans les magasins : « **CHEZ UNO, le sac plastique n'est pas automatique !!!** ». L'expression employée a un effet marquant chez les clients, elle leur fait rappeler l'usage des sacs réutilisables, où le consommateur avait pour habitude de se voir « automatiquement » offrir un sac en plastique (gratuitement) lors de ses achats.

Ce slogan est diffusé uniquement au niveau des magasins, car ce slogan n'a aucune pertinence en dehors des magasins. A l'extérieur, la cible diffère et c'est le grand public qui est visé. Le slogan utilisé pour les événements, fait référence au développement durable et à la protection de l'environnement : « **Pour le Futur de nos Enfants** ». Ce dernier est diffusé aussi en arabe et en tamazight (écriture Tifinagh), avec comme signification en langue française : « **l'Environnement Pour nos Enfants** ».

²⁴ Voir en annexe 4

Figure n°11 : slogan utilisé en dehors des magasins sur un Snap Up



Source : Numidis Spa

Conclusion :

Numidis est une entreprise spécialisée dans la grande distribution qui se veut être une entreprise citoyenne, responsable et écologique. Comme toute autre entreprise, elle utilise la communication, notamment la sphère institutionnelle, afin d'établir un contact avec le grand public dans le but de se construire une image qu'elle a souhaité acquérir.

Numidis a mobilisé tous les moyens dont elle dispose pour cette campagne. Elle s'est mise en relation avec tous les acteurs potentiels (Ministère, Associations pour la protection de l'environnement, ...), ainsi qu'avec les médias pour communiquer. Les messages sont conçus de manière à ce que les consommateurs ne perçoivent pas cette initiative à vocation commerciale. Pour le moment, le sac réutilisable comme alternative, a été adopté par la plupart des clients.²⁵ Cela montre en quelques sortes que cette solution proposée par UNO est acceptée par sa clientèle.

Notre stage parmi l'équipe Marketing nous a permis de s'impliquer dans le lancement de cette campagne. Nous avons contribué à la conception des messages publicitaires, avec la formulation des slogans, de la diffusion des effets néfastes du sac en plastique sur l'environnement, ainsi que l'élaboration des dossiers de presse.

²⁵ Statistiques faites en interne, selon l'évolution des ventes des sacs réutilisables.

CONCLUSION GENERALE

Comme nous l'avons dans le premier chapitre, le développement durable peut être un argument considérable chez les entreprises pour communiquer ses valeurs. A travers la responsabilité sociétale des entreprises, le développement durable donne la force à l'entreprise de gagner en légitimité et en confiance auprès des parties prenantes.

Les théories et les notions que nous avons vu dans le second chapitre nous montre l'importance de la communication institutionnelle et de sa spécificité. Elle permet d'acquérir une image, une notoriété ou de changer de comportement pour sa cible. Ces outils nous montrent que sa cible n'est pas vraiment définie, elle doit s'adresser à tous les types de publics à la fois, c'est donc au « grand public » que l'entreprise communique.

Enfin, notre analyse révèle que la communication institutionnelle de Numidis a été un moyen de construction d'une image d'entreprise citoyenne, responsable et écologique. Le bannissement progressif des sacs plastiques non recyclables a été une cause déterminante dans le cadre du développement durable. Cela représente une longueur d'avance sur les autres concurrents, si ces derniers n'ont pas encore réellement les mêmes capacités de responsabilités sociétales à l'image du Numidis.

L'entreprise a su affirmer sa personnalité et s'est vu assigner une image cohérente et distincte, car elle s'est vu être la première entreprise algérienne à avoir pris des mesures radicales pour la protection de l'environnement et instauré une nouvelle culture chez les consommateurs algériens.

Nous pouvons dire que la communication institutionnelle vise à fournir une image forte de l'entreprise et à la positionner sur des valeurs, susceptibles de lui fournir un avantage concurrentiel ou d'apporter un changement de comportement chez sa cible.

BIBLIOGRAPHIE

- BADACHE F., *Le développement durable*, 3ème Edition, EYROLLES, Paris 2010.
- BAUDIN M., *Le développement durable : nouvelle idéologie du XXI^{ème} siècle*, Edition L'HARMATTAN, Paris 2009.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELLE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Edition LA DECOUVERTE, Paris 2004.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELLE F., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Edition LA DECOUVERTE, Paris 2007.
- CHAUVEAU A., ROSE J-J., *L'entreprise responsable*, Edition d'ORGANISATION, Paris 2003.
- DARPY D., *Le marketing* 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris 2015.
- DE BAYNAST A., LENDREVIE J., *Publicitor* 8^{ème} Edition, DUNOD, Paris 2014.
- DEMEURE C., *Marketing*, 6^{ème} Edition, Edition DUNOD, Paris 2008.
- ERNULT J., ASHTA A., *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes: Évolution et perspectives*, Groupe ESC Dijon Bourgogne 2007.
- FIALAIRE J., *Les stratégies du développement durable*, Edition L'HARMATTAN, Paris 2008.
- KOTLER P., B.DUBOIS, KELLER K.L., MANCEAU D., *Marketing Management* 13^{ème} Edition, Edition DUNOD, Paris 2009.
- LAMBIN J-J., DE MOERLOOSE C., *Le marketing stratégique et opérationnel* 7^{ème} Edition, DUNOD, Paris 2008.
- LAVILLE E., *L'entreprise verte*, Edition PEARSON EDUCATION, Paris 2007.

- LAZZERI Y., MOUSTIER E., *Le développement durable - du concept à la mesure*, Edition L'HARMATTAN, Paris 2008.
- LEVY J., LENDREVIE J., *Mercator* 10^{ème} Edition, Edition DUNOD, Paris 2013.
- LEVY J., LENDREVIE J., *Mercator* 11^{ème} Edition, Edition DUNOD, Paris 2014.
- LIBAERT T., *Le plan de communication*, 3^{ème} Edition, Edition DUNOD, Paris 2008.
- LIBAERT T., *La communication d'entreprise* 3^{ème} édition, Edition ECONOMICA, Paris 2010.
- LIBAERT T., *La communication de crise*, 4^{ème} Edition, Edition DUNOD, Paris 2015.
- LIBAERT T., JOHANES K., *La communication corporate*, Edition DUNOD, Paris 2010.
- LIBAERT T., WESTPHALEN M.-H., ADARY A., MAS C., *Communicator* 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris 2004.
- LIBAERT T., WESTPHALEN M.-H., ADARY A., MAS C., *Communicator* 7^{ème} Edition, DUNOD, Paris 2015.
- MALAVAL P., DECAUDIN J-M., *Pentacom, Communication : Théorie et pratique* » Edition PEARSON EDUCATION, Paris 2005.
- MOREL P., *La communication d'entreprise* 3^{ème} édition, Edition VUIBERT, Paris 2005.
- MOREL P., *Communication institutionnelle* Edition VUIBERT, Paris 2012.
- VAN DUYSSEN J-C., JUMEL S., *le développement durable*, Edition L'HARMATTAN, Paris 2008.

Revues :

- MILLARD E., *Hauriou et la théorie de l'institution*. Revue droit et société, N0 30-31 ,1995.

Site Internet :

- [Http:// www.rse-pro.com](http://www.rse-pro.com) ; consulté le 19/11/2017.
- [Http://www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) ; consulté le 15/11/ 2017.

Rapports :

- CMED, *Notre avenir à tous- Rapport Brundtland*, 1987.

La liste des annexes

ANNEXE N°1 : Extrait des principes de la déclaration de Stockholm en 1972.

ANNEXE N°2 : Extrait des principes de la déclaration de Rio en 1992

ANNEXE N°3 : Les principes du Global Compact (GC)

ANNEXE N°4 : Exemple de Flyers distribués

ANNEXE N°5 : Snap Up vu en 3D

ANNEXE N°6 : La Publicité sur le Lieu de Vente (PLV)

ANNEXE N°7 : journées de sensibilisation sur les effets des sacs en plastiques avec l'association NESS EL KHIR

ANNEXE N°1 : Evolution de la question environnementale en Algérie

La prise de conscience croissante des questions environnementales en Algérie est liée aux principales étapes de l'évolution institutionnelle, associée aux événements suivants :

- 1974 : Création du Conseil National de l'Environnement (CNE)
- 1977 : Dissolution du CNE et transfert de ses prérogatives au Ministère de l'hydraulique, de la mise en valeur des terres et de la protection de l'environnement
- 1981 : Transfert des missions de protection de l'environnement au Secrétariat d'Etat aux forêts et à la mise en valeur des terres, et création en 1983 d'une Agence Nationale pour la Protection de l'Environnement (ANPE)
- 1984 : Rattachement des prérogatives de protection de l'environnement au Ministère de l'hydraulique, de l'environnement et des forêts.
- 1988 : Transfert des prérogatives de protection de l'environnement au Ministère de l'intérieur
- 1990 : Transfert de l'environnement au Ministère délégué à la recherche, à la technologie et à l'environnement
- 1992 : Transfert de l'environnement au ministère de l'éducation nationale
- 1993 : Rattachement de l'environnement au Ministère chargé des universités
- 1994 : Rattachement de nouveau de l'environnement au ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'environnement.
- 1996 : Création d'un Secrétariat d'Etat chargé de l'environnement. La direction générale de l'environnement (DGE) est maintenue avec ses prérogatives sous la tutelle de ce Secrétariat d'Etat.
- 2000 : Création du Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement (MATE).
- 2007 : Création du Ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du Tourisme (MATET).

ANNEXE N°2 : Extrait des principes de la déclaration de Stockholm en 1972.

PRINCIPE 01 :

L'homme a un droit fondamental à la liberté, à l'égalité et à des conditions de vie satisfaisantes, dans un environnement dont la qualité lui permette de vivre dans la dignité et le bien-être. Il a le devoir solennel de protéger et d'améliorer l'environnement pour les générations présentes et futures. A cet égard, les politiques qui encouragent ou qui perpétuent l'apartheid, la ségrégation raciale, la discrimination, les formes, coloniales et autres, d'oppression et de domination étrangères sont condamnées et doivent être éliminées.

PRINCIPE 02 :

Les ressources naturelles du globe, y compris l'air, l'eau, la terre, la flore et la faune, et particulièrement les échantillons représentatifs des écosystèmes naturels, doivent être préservés dans l'intérêt des générations présentes et à venir par une planification ou une gestion attentive selon que de besoin.

PRINCIPE 03 :

La capacité du globe de produire des ressources renouvelables essentielles doit être préservée et, partout où cela est possible, rétablie ou améliorée.

PRINCIPE 04 :

L'homme a une responsabilité particulière dans la sauvegarde et la sage gestion du patrimoine constitué par la flore et la faune sauvages et leur habitat, qui sont aujourd'hui gravement menacés par un concours de facteurs défavorables. La conservation de la nature, et notamment de la flore et de la faune sauvages, doit donc tenir une place importante dans la planification pour le développement économique.

PRINCIPE 05 :

Les ressources non renouvelables du globe doivent être exploitées de telle façon qu'elles ne risquent pas de s'épuiser et que les avantages retirés de leur utilisation soient partagés par toute l'humanité.

PRINCIPE 08 :

Le développement économique et social est indispensable si l'on veut assurer un environnement propice à l'existence et au travail de l'homme et créer sur la terre des conditions nécessaires à l'amélioration de la qualité de la vie.

ANNEXE N°3 : Extrait des principes de la déclaration de Rio en 1992

PRINCIPE 3 :

Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures.

PRINCIPE 4 :

Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément.

PRINCIPE 5 :

Tous les Etats et tous les peuples doivent coopérer à la tâche essentielle de l'élimination de la pauvreté, qui constitue une condition indispensable du développement durable, afin de réduire les différences de niveaux de vie et de mieux répondre aux besoins de la majorité des peuples du monde.

PRINCIPE 8 :

Afin de parvenir à un développement durable et à une meilleure qualité de vie pour tous les peuples, les Etats devraient réduire et éliminer les modes de production et de consommation non viables et promouvoir des politiques démographiques appropriées.

PRINCIPE 10

La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. Au niveau national, chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement que détiennent les autorités publiques, y compris aux informations relatives aux substances et activités dangereuses dans leurs collectivités, et avoir la possibilité de participer aux processus de prise de décision. Les Etats doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui-ci. Un accès effectif à des actions judiciaires et administratives, notamment des réparations et des recours, doit être assuré.

PRINCIPE 15

Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les Etats selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

ANNEXE N°4 : Les principes du Global Compact (GC)

Le Global Compact invite les entreprises à :

1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence,
2. Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme,
3. Respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective,
4. Eliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire,
5. L'abolition effective du travail des enfants,
6. Eliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession,
7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement,
8. Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement,
9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement,
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

ANNEXE N°5 : Exemple de Flyers distribués



ANNEXE N°6 : Snap Up vu en 3D



ANNEXE N°7 : La Publicité sur le Lieu de Vente (PLV)



ANNEXE N°8 : journées de sensibilisation sur les effets des sacs en plastiques avec l'association NESS EL KHIR.



Table des matières

REMERCIEMENT	I
DEDICACES	II
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre I : L'engagement des entreprises dans le développement durable	5
1. Le concept de développement durable :.....	7
1.1. Genèse du concept de développement durable :.....	7
1.2. Les principes fondamentaux du développement durable :.....	11
1.2.1. Le principe de solidarité :.....	11
1.2.2. Le principe de précaution :.....	12
1.2.3. Le principe d'information et de participation :.....	12
1.3. Les acteurs du développement durable :.....	12
1.3.1. Les gouvernements :.....	12
1.3.2. Les citoyens :.....	13
1.3.3. Les Organisations non gouvernementales et les associations:	13
1.3.4. Les collectivités locales :	13
1.3.5. Les entreprises :.....	13
2. Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :.....	14
2.1. L'évolution de la notion de la responsabilité de l'entreprise :	14
2.2. Les approches de la RSE :.....	17
2.2.1. Approche réactive :.....	18
2.2.2. Approche proactive :.....	18
2.3. Les outils de promotion de la RSE :	20
2.3.1. La norme SA (Social accountability) 8000 :.....	20

2.3.2.	La charte des entreprises pour le développement durable :	20
2.3.3.	Le Global Reporting Initiative (GRI) :	20
2.3.5.	La norme ISO 26000 :	21
2.3.6.	La norme ISO 14001 :	21
3.	L'engagement de l'entreprise dans le développement durable à travers la RSE :	22
3.1.	La gestion responsable des achats :	22
3.2.	Des modes de production plus responsables :	23
3.3	Une gestion responsable des ressources humaines :	24
Chapitre II : La communication institutionnelle		28
1.	Généralité sur la communication institutionnelle :	30
1.1.	Définitions des concepts :	30
1.1.1.	La communication :	30
1.1.2.	L'institution :	30
1.1.3.	La communication institutionnelle :	31
1.2.	Les formes de la communication institutionnelle :	31
1.2.1.	La communication sur le développement durable :	31
1.2.1.1.	Les cibles :	32
1.2.2.	La communication de crise :	33
1.2.2.1.	Définition :	33
1.3.	Les fonctions et les enjeux de la communication institutionnelle :	34
1.3.1.	Les fonctions de la communication institutionnelle :	34
1.3.2.	Les enjeux de la communication institutionnelle :	35
1.4.	Les outils de la communication institutionnelle :	36
1.4.1.	La communication hors média :	36
1.4.1.1.	Les relations presses :	36

1.4.1.2.	Les relations publiques :	37
1.4.1.3.	Le parrainage :	39
1.4.1.4.	La communication événementielle :	39
1.4.2.	La communication média :	40
2.	Les stratégies et objectifs de la communication :	41
2.1.	Le système de communication :	41
2.1.1.	Le modèle de SHANON et WEAVER :	41
2.1.2.	Le modèle de LASWELL :	42
2.2.	Les objectifs de la communication :	43
2.2.1.	Objectif cognitif : faire connaître	43
2.2.2.	Objectif affectif : faire aimer	43
2.2.3.	Objectif conatif : faire agir	44
2.3.	Les stratégies de créations publicitaires :	45
2.3.1.	La copy-stratégie :	45
2.3.2.	La star stratégie :	45
2.3.3.	La disruption de TBWA :	46
3.	L'élaboration d'une campagne de communication institutionnelle :	46
3.1.	Etudes et choix des objectifs :	47
3.1.1.	Etude ou l'audit :	47
3.1.2.	Choix des objectifs :	48
3.2.	Messages, cibles et moyens :	48
3.2.1.	Définir son message :	48
3.2.2.	Délimiter ses cibles :	48
3.2.3.	Choisir ses moyens :	49
3.3.	Piloter et suivre le plan :	50

3.3.1.	Lancement et diffusion :	50
3.3.2.	Contrôle et pilotage :	50
Chapitre III : Analyse d'une campagne de communication institutionnelle		54
1.	Présentation de Numidis « UNO »	56
1.1.	Présentation de Numidis	56
1.2.	Historique de Numidis	56
1.3.	Les activités et missions de Numidis	57
1.3.1.	Les activités de Numidis	57
1.3.2.	Les missions de Numidis	57
1.4.	L'organisation de Numidis	58
1.4.1.	Le pole fonctionnel	58
1.4.2.	Le pôle opérationnel	60
1.5.	Ses enseignes	61
1.5.1.	Magasin de proximité : le choix plus près de chez vous !	61
1.5.2.	Supermarché : De Grandes marques accessibles pour tous !	61
1.5.3.	Hypermarché : Tout sous le même toit.	61
2.	Les objectifs de la campagne de communication institutionnelle :	63
2.1.	Contexte de la campagne :	63
2.2.	Solution alternatives :	63
2.3.	Les objectifs de UNO :	64
2.3.1.	Objectif cognitif :	65
2.3.2.	Objectif affectif :	65
2.3.3.	Objectif conatif :	65
2.4.	Les risques encourus par UNO :	65
3.	La campagne sans sac :	66

3.1. Les actions menées :	66
3.2. Moyens mise en œuvre :	66
3.2.1. La communication média :	66
3.2.2. La communication hors média :	67
3.3. Diffusion de la campagne :	69
3.3.1. Le rétro-planning de la campagne sans sac :	69
3.3.2. Description de la campagne :	70
CONCLUSION GENERALE	73
BIBLIOGRAPHIE	75
ANNEXES	77