

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Ecole de communication (COMU)

Quels effets les politiques RSE des grandes entreprises belges ont-elles sur leurs employés ?

Étude de cas de l'entreprise Securex et réflexion sur la communication interne RSE.

Mémoire réalisé par
Stéphane Moke Buluku

Promoteur(s)
Van Steirtegem Laurent-Paul

Année académique 2016-2017
Gestion de la communication d'organisation et des relations publiques [Master 120]

Sommaire

Introduction 	7
Partie 1 Approche Théorique	13
1. <i>Qu'est que la Responsabilité Sociétale de l'entreprise ?</i>	13
1.1. Définition de la Commission Européenne	13
1.2. Définition de la norme ISO 26 :000.....	16
A. Vision et définition de la RS	16
B. ISO 26 :000 : Une perspective universaliste et holistique.....	18
C. D'autres normes et références	19
1.3. Aux origines de la responsabilité sociétale : Howard Bowen et son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman »	20
2. <i>Qu'est que la Stakeholder theory ?</i>	22
2.1. Vision et définition de R.E. Freeman	22
2.2. Typologie des parties prenantes.....	25
A. La typologie de Carrol et Näsi	25
B. La typologie de Clarkson	26
C. La typologie de Mitchell, Agle et Wood.....	26
2.3. Aux origines de la stakeholder Theory	28
2.4. Stakeholder Theory et RSE : deux notions complémentaires.....	29
3. <i>Les employés</i>	31
3.2. L'effet Hawthorne d'Elton Mayo	33
3.3. La pyramide de Maslow	34
3.4. Le modèle bi-factoriel d'Herzberg	37
3.5. Employés et RSE : Quelles influences ?.....	38
4. <i>Qu'est-ce que la communication interne ?</i>	41
4.1. Quelle définition pour la communication interne ?	41
4.2. Les fonctions de la communication interne	45
4.3. La communication interne vectrice de la culture organisationnelle	47
4.4. La communication interne et ses canaux	49
4.5. Quid de la communication interne RSE ?.....	53

Partie 2 Approche Empirique	55
1. Problématique	55
2. Méthodologie	61
3. Présentation des résultats	64
4. Interprétation des résultats	69
5. Une étude de cas à l'origine d'une analyse critique	75
Conclusion 	77
Bibliographie	82
Webographie.....	89
ANNEXES.....	

Introduction |

L'entreprise au cœur du système socio-économique mondiale

Près de 27 600 milliards de dollars. Voici le chiffre d'affaire généré en 2015 par les 500 entreprises les plus riches du monde selon Fortune (Fortune 500, 2016). À l'origine de la production de près de 40% du PIB mondial¹ lors de l'exercice de ladite année, cette liste comprend des sociétés comme *Walmart* (Nr. 1), *Appel* (Nr. 9) ou *Shell* (Nr. 5). Ensemble, elles emploieraient 67 millions de personnes à travers le monde, soit plus de six fois la population recensée en Belgique. Pour l'Europe, en 2015 toujours, Eurostat faisait quant à lui état de quelques 22,4 millions d'entreprises au sein de l'UE des 28 (Eurostat, 2015). Un panel d'organisations génératrices de 6 180 milliards d'euros et de 133,5 millions d'emplois pour les ressortissants européens.

Au-delà des chiffres, ces statistiques démontrent le rôle clé joué par les entreprises dans le fonctionnement de nos sociétés actuelles. Au cœur de la vie économique, au centre de la vie sociale, les entreprises contribuent activement à la production de richesses et à l'intégration sociale des populations. En 2012, Une étude menée par la commission européenne (CE) auprès des citoyens européens indiquait que deux ressortissants sur trois reconnaissaient la création d'emplois comme l'un des principaux apports positifs des entreprises (CE, 2013). La contribution à la croissance économique était quant à elle reconnu par près d'un européen sur trois comme étant un autre de ses bienfaits. Les entreprises évoluent dans un contexte où elles influencent à la fois des hommes, leur environnement naturel et socio-économique. Véronique Zardet, entre autre directrice de l'ADERSE² et professeur à l'Université Jean Moulin, déclare à ce titre dans un récent ouvrage : « *L'entreprise est concernée par son environnement, au-delà des strictes données économiques, car aucun organisme ne prospère dans un désert* » (Lépineux et al., 2016, p. V).

¹ Chiffre obtenu en divisant le chiffre d'affaire total de ces 500 entreprises par le montant du PIB Mondial enregistré en 2015 par la Banque Mondiale.

² Association pour le Développement de l'Enseignement et de la recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Pourtant, longtemps, l'entreprise a été perçue comme un simple moyen de générer du profit. En 1970, Milton Friedman, qui deviendra prix Nobel de l'économie en 1976, déclarait : « *The social responsibility of business is to increase its profits* »³ (Friedman, 1970, p. 17). Une vision de l'entreprise largement partagée à l'époque consacrant la théorie du « *stockholder* » où la considération d'autres intérêts que celle de ses actionnaires et de la performance financière était considérée comme une déviance. Une vision réaffirmée par Friedman pour marquer son opposition à la notion de la responsabilité sociale développée en 1953 par le précurseur Howard Bowen dans son livre intitulé *The social responsibility of the businessman*. D'après lui, la responsabilité de la structure dirigeante des entreprises dépasserait la seule visée de la productivité. Elle impliquerait également une prise en compte des attentes des différents groupes affectés par les activités de l'entreprise. La primauté des intérêts de la société dans laquelle elle exerce sur ses propres considérations, un dialogue avec ces groupes et des actions concrètes menées dans l'intérêt du plus grand nombre ponctueraient cette prise de conscience (Howard R. Bowen, 1953, p. 6).

Boudée lors de sa genèse, la responsabilité sociale de l'entreprise gagnera en intérêt dans les années 90 et celles qui suivront (M. Rubinstein, 2006). Les catastrophes naturelles, le réchauffement climatique, la couverture médiatique de scandales sociaux et environnementaux. Le regain d'importance de ces considérations dans le chef de la population, des institutions nationales, supranationales et des autres acteurs socio-économiques, sans oublier les crises financières. Autant d'évolutions et d'événements marquants ayant stimulé et accéléré l'implication sociale et environnementale de l'entreprise et amener celle-ci à se mêler à leur politique de gestion (F. Lépineux et al., 2016). Le « *Stockholder* » de Friedman a ainsi petit à petit laissé place à la théorie des « *Stakeholders* » de Freeman où chacune des parties prenantes, individus pouvant être affectés et être affectés par la vie de l'entreprise, doivent être prises en considération (R.E. Freeman, 1984)

³ Pouvant se traduire, « *la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses bénéfices* ».

Parmi ces parties prenantes, les employés. Au centre des préoccupations des ressources humaines, ces derniers sont considérés comme l'un des principaux avantages concurrentiel d'une entreprise. Dans ses travaux, Henry Savall, professeur émérite à l'université de Lyon III, démontre que les ressources humaines constituent le principal facteur de développement d'une entreprise sur le long terme⁴. Il explique également, dans un article ultérieur, que le contexte actuel impose aux entreprises une prise en compte accrue du développement professionnel et humain des salariés et ce afin de garantir leur compétitivité⁵.

Au 19^e siècle déjà, un philosophe américain prénommé Ralph Waldo Emerson déclarait : « *l'homme ne vit pas de pain seulement, il a aussi besoin de considération.* »⁶ Ces leçons, de nombreuses entreprises semblent aujourd'hui les avoir comprises et entreprennent de plus en plus d'initiatives en faveur des employés. Selon le *CSR Barometer for Belgium*⁷ publié en 2015, ces derniers occuperaient la pole position des parties prenantes les plus considérées par les sociétés belges. L'influence positive sur la motivation des employés figurerait ainsi parmi les trois raisons à l'origine d'un engagement RSE mentionnées par ces entreprises. Près de 50% d'entre elles se doterait d'un système de management⁸ visant à réduire les risques d'accidents au travail. Des résultats cependant nuancés par les manques à combler pour répondre aux attentes de cette partie prenante. À titre

⁴ « [...] Les travaux d'Henry Savall et de l'ISEOR, [...] démontrent que le seul véritable facteur à la racine de la création de développement durable est le potentiel humain, et non le capital, le travail ou les technologies. » extrait de LEPINEUX F. et al. (2016).

⁵ « [...] Les nouvelles conditions de la compétitivité internationale montrent l'importance de la prise en compte du facteur humain (comportements et compétences des salariés) dans les stratégies et la conduite des entreprises. Certains pays comme le Japon ont la réputation d'avoir usurpé leur développement et leur réussite économique grâce à une gestion efficace des hommes. En résumé, s'affiche une plus grande considération, dans les choix des entreprises, des ressources humaines et du développement professionnel et humain des salariés ». (H. Savall et V. Zardet, 2011).

⁶ Citation extraite de C. CHAMPAUD (2013).

⁷ Il s'agit d'une étude menée fin 2014 par The Louvain School of Management, The University of Antwerp, The Antwerp Management School, Audencia Nantes School of Management et The Shift. Elle est le fruit d'une enquête réalisée auprès de 227 entreprises, toutes tailles confondues, engagées dans la RSE en Belgique.

⁸ On parle dans le *CSR Barometer for Belgium 2015* de « management system ». Il s'agit là d'un processus d'actions inscrit dans une perspective d'amélioration qui comprend la fixation d'objectifs, des systèmes de mesures, des plans d'actions, des indicateurs de performances et un système d'audit. Ces outils permettent d'avoir une connaissance pointue du problème à traiter et de prendre les décisions en conséquence. (cf. The Shift, 2015, p.9).

d'exemple, seul 13% des sociétés interrogées disposeraient d'un système de management visant à réduire le stress au travail. Et près d'une entreprise sur cinq n'entreprendrait aucune action dans ce domaine. Outre le stress au travail, les manques à combler touchent également aux perspectives d'avenir offertes aux employés. D'après Christine Donjean, présidente de l'ABCI⁹ et professeur à l'UCL, ces deux enjeux constitueraient « *un chantier majeur pour la gestion des ressources humaines et pour la communication interne dans l'organisation* » (C. Donjean et E. Cobut, 2015, p. 57).

Une communication interne elle-même mise à mal au sein des entreprises. Une enquête menée en 2014 par Acticom¹⁰ auprès des entreprises belges a révélé que les employés lui attribuent une note moyenne de 6/10 (C. Donjean et E. Cobut, 2015, p. 46). Parmi les motifs d'insatisfaction, on retiendra notamment la surcharge d'informations, leur imprécision, et le choix inadapté des canaux de communication. La communication interne se présente pourtant comme un outil indispensable à la réussite d'une politique RSE. Permettant à la fois d'informer et de donner du sens, communiquer en interne sur la responsabilité sociétale d'une entreprise permettrait d'impliquer et de mobiliser les collaborateurs autour d'un projet commun. Les employés, désignés comme les premiers ambassadeurs de l'entreprise, détiennent l'une des clés de la réussite des projets RSE. La communication externe perd en effet de sa crédibilité lorsqu'elle se désolidarise de la communication interne. L'importance de l'implication des employés et l'existence d'un certain « impératif de cohérence »¹¹ (D'Almeida et Libaert, 2014) s'en fait d'autant plus ressentir. Constant Calvo, entre autre professeur invité à l'université d'Aix-Marseille et conférencier spécialisé

⁹ Association Belge de la Communication Interne

¹⁰ Acticom est une agence de communication belge spécialisée dans la communication interne

¹¹ « *Les publics auxquels les entreprises s'adressent ne sont pas étanches set sont marqués par un nombre croissant d'interactions et de convergences. Un salarié est un vecteur de l'image de son entreprise, il est aussi un consommateur, un citoyen voire un membre actif d'associations. Les messages développés auprès des différents publics doivent donc être cohérents et non pas contradictoires. La cohérence de la communication est une des conditions de sa crédibilité* ». (D'Almeida et Libaert, 2014).

dans la gestion des ressources humaines et la RSE¹², déclare à ce propos : *« Si les entreprises s'investissent dans la communication externe de leur démarche RSE, il n'en est souvent pas de même pour ce qui concerne la communication interne. Or, la communication interne vise à promouvoir la démarche RSE auprès des salariés afin de les mobiliser, ainsi qu'à susciter et fidéliser les talents. »* Il ajoute qu' *« une approche globale de la communication RSE permet de donner de la cohérence et de la légitimité aux discours et d'assurer une gestion à long terme de la démarche [...] »*.

Malgré une application encore imparfaite, force est de constater que la responsabilité sociétale a le vent en poupe (M. Rubinstein, 2006 ; Dejean et Gond, 2004). Prisée par les entreprises, elle aurait des retombées positives tant en interne qu'à l'externe et serait à l'origine de la création d'un « cercle vertueux »¹³. En résumé, la prise en compte des intérêts des parties prenantes serait donc profitable aux entreprises et aux groupes concernés. Cependant la réussite d'une politique de RSE serait directement conditionnée par l'implication des employés. Implication impossible à effectuer sans une communication interne RSE efficace.

Nourrit par cette réflexion, ce mémoire se propose d'étudier la responsabilité sociétale de l'entreprise sous une perspective interne. Cette étude s'organisera en deux temps.

Le premier consistera en l'analyse des effets de la Responsabilité sociétale de l'entreprise sur les employés qui la composent. Il sera ici question d'étudier l'influence de la RSE sur : la motivation des employés, leur sentiment de fierté organisationnelle, le bien-être des collaborateurs et l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi.

¹² Constant Calvo est également co-fondateur et directeur associé d'Adhere-RH, un cabinet de conseil spécialisé dans la gestion des ressources humaines et le développement durable.

¹³ « Certaines analyses relatives à la RSE insistent sur le fait que la mise en pratique de cette responsabilité présente des avantages pour l'entreprise. [...] Les enjeux pour les firmes sont à la fois sociaux et économiques. Sur le plan social, les préoccupations relatives au climat social, à la motivation et au bien-être des ressources humaines seraient convergentes avec les enjeux financiers. Sur le plan économique, la prise en compte des impacts extra financiers aurait un effet positif sur la performance de l'entreprise à long terme. C'est le [« cercle vertueux »] cher aux tenants d'une approche en termes d'intérêts réciproques entre l'entreprise et ses parties prenantes. » (Boidin B. et al, 2009, p. 26).

Le deuxième temps lui consistera en l'analyse de la communication interne sur la RSE. Il sera ici question de poser un regard critique sur communication interne développée pour communiquer sur ce sujet et de présenter plusieurs recommandations permettant d'accroître son efficacité.

Ces deux pôles seront tous deux déclinés dans les deux grandes parties du mémoire. Une première dite théorique dans laquelle seront développées les notions de base qui seront approfondies tout au long de ce travail. On y retrouvera également les conclusions des principales études déjà réalisées sur ces sujets dont notamment celle d'Elton Mayo, d'Henry Mintzberg ou encore d'Abraham Harold Maslow indiquant l'influence de l'environnement de travail sur l'implication et la motivation des employés.

Dans la seconde partie, dite empirique, sera présentée une étude de cas menée dans le courant de l'année 2017 au sein de l'agence Securex Belgium. Celle-ci a été retenue pour son engagement particulièrement prononcé en matière de RSE. L'étude quant à elle se constituera des résultats d'une enquête effectuée auprès des collaborateurs concernés.

Modestement, le présent mémoire ambitionne d'appréhender la responsabilité sociétale de l'entreprise sous un aspect peu étudié jusqu'à présent. Il comptera parmi ses principaux objectifs la production de résultats significatifs. Il visera également à présenter, en guise de conclusion, nourrit par diverses rencontres avec plusieurs CSR Manager, des pistes de réflexion pour la mise en place d'une politique RSE intégrative et efficace, et l'élaboration d'une communication interne RSE plus performante.

Partie 1 | Approche Théorique

RSE – Stakeholder Theory – Employés – Communication interne

1. Qu'est que la Responsabilité Sociétale de l'entreprise ?

La notion de Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise¹⁴ est un concept à la fois complexe et ambiguë (Gond et Igalens, 2012). Transversale à de nombreuses disciplines, elle se présente comme un concept aux frontières floues et rend difficile l'élaboration d'une définition homogène. D'après Valérie Swaen, professeur à la Louvain School of Management de l'UCL, « *il existe presque autant de définitions de la RSE que d'organismes et de chercheurs qui s'intéressent à ce sujet [...]* » (V. Swaen, 2009, pp. 5-10). Une faille non négligeable à laquelle tentent cependant de palier plusieurs organismes nationaux et internationaux. En 2001, la Commission Européenne publie le Livre Vert. Elle y délimite un cadre européen pour la promotion de la RSE et en donne une définition plus globalisante. Elle sera suivie neuf années plus tard par l'organisation internationale ISO qui publiera en 2010 la norme ISO 26 :000 destinée à clarifier la définition et les implications de la RSE. Ces définitions constituent aujourd'hui des références très souvent reprises et développées par les auteurs souhaitant traiter de cette thématique. Ce sont également celles qui ont été retenues et seront expliquées dans les points qui suivront.

1.1.Définition de la Commission Européenne

Le 18 juillet 2001, la Commission Européenne publie le Livre Vert avec l'ambition de stimuler le débat autour de la RSE. Par son biais, elle envisage de participer au développement et à la popularisation de la notion tant en États-Unis que dans le monde. Dans cette publication, la Commission Européenne explique prendre conscience de l'intérêt et de l'importance croissante de la RSE au sein des entreprises. Elle y donne également une

¹⁴ L'expression « Responsabilité sociale / sociétale de l'entreprise » est une traduction de l'expression anglaise « Corporate Social Responsibility ». Né aux États-Unis avant de se développer en Europe, elle est ainsi traduite de façon littérale par certains qui s'affectionne au terme « sociale ». D'autres au contraire estiment que ce terme ne reflète pas suffisamment toute l'ampleur du « social » repris dans CSR et lui préfèrent le terme « sociétale ». Les deux expressions font cependant référence à la même notion.

définition de la notion qui se présente comme une synthèse de celles émises auparavant. D'après elle,

« [...] *La responsabilité sociale des entreprises [est] l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (CE, 2001, al. 20, p.7).

Selon la Commission Européenne, les définitions recensées de ce concept auraient pour principal point de convergence de définir la RSE comme une démarche d'intégration volontaire. Elle engagerait les entreprises au-delà du simple cadre juridique et les amènerait à « *investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (CE, 2001, al. 21, p.7).

Mentionnant également les retombées positives de la RSE, tant sur l'image que sur la performance de l'entreprise, le Livre Vert dépeint ensuite la notion en deux dimensions :

Une *dimension interne*, portée principalement sur la personne de l'employé et visant à insuffler les principes d'une gestion des ressources humaines plus responsable. Celle-ci reposerait entre autre sur l'amélioration de la santé et la sécurité des collaborateurs au travail. Elle favoriserait également l'épanouissement personnel et professionnel de l'employé en proposant notamment formations et perspectives d'évolution de carrière (CE, 2001, al. 27-38, p. 8-11). La commission mentionne également la gestion durable des ressources naturelles en interne et ses effets bénéfiques avérés pour l'entreprise (al. 39-41).

Une *dimension externe*, plutôt axée sur une gestion responsable des activités de l'entreprise compte tenu des attentes et considérations des parties prenantes extérieures. D'après la Commission Européenne, « *La responsabilité sociale des entreprises s'étend au-delà [de ses quatre murs] [...]* ». Elle impliquerait ainsi une collaboration étroite entre entreprise et parties prenantes. Parmi elles, on retrouverait les communautés locales, les partenaires commerciaux, les fournisseurs, les consommateurs, les ONG ou

encore les pouvoirs publics (CE, 2001, al. 42, p. 12). Le parrainage de manifestations locales, d'œuvres charitables ou encore une sélection stratégique de ses fournisseurs sont autant de déclinaisons de la RSE d'une entreprise. Les engagements responsables pris par cette dernière en matière d'environnement et de respect des droits de l'homme viennent parachever ce tableau (CE, 2001, al. 51-60, p. 14-17).

Dix années plus tard, la Commission Européenne développera sa pensée dans une communication sur la RSE publiée le 25 octobre 2011. Dans ce document, elle y définit la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (CE, 2011, p. 7). Abordant cette notion sous une dimension quelque peu nouvelle en évoquant l'aspect de l'impact sociétale de l'entreprise, la Commission y donne une vision plus complète de la RSE. Elle déclare :

« Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant :

- *À optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires / actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes de l'ensemble de la société ;*
- *À recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer. »* (CE, 2011, p. 7).

La RSE se décline ici comme une stratégie à long terme visant à faire croître l'impact positif d'une entreprise tout en veillant à réduire son influence négative. Une démarche profitable à la société et à l'entreprise perçue comme un gage de stabilité et de durabilité pour les organisations concernées (CE, 2011, p. 4).

En résumé, la responsabilité sociétale consiste, selon la Commission Européenne, en l'intégration volontaire de préoccupations économiques,

sociales et environnementales dans la politique de gestion de l'entreprise. Elle implique un dialogue et une collaboration étroite avec des parties prenantes diverses et recouvre ainsi une dimension interne et externe. Agir de façon responsable va de pair avec la réduction de l'impact sociétale négatif d'une entreprise et la maximisation de son impact positif. Une approche stratégique qui devient, d'après la CE, « *de plus en plus importante pour la compétitivité des entreprises* » (CE, 2011, p. 4).

1.2.Définition de la norme ISO 26 :000

Signe d'un intérêt grandissant pour la RSE, la norme ISO 26 :000 a vu le jour en novembre 2010. Elle résulte du travail d'une multitude d'experts issues de nations diverses et membres de l'organisation ISO¹⁵. Son contenu se fonde sur les conclusions de cinq années de négociations et dialogues avec une grande diversité de parties prenantes du monde entier. Rédigée dans un esprit d'harmonisation et de clarification, la norme ambitionne principalement de « *donner des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable* »¹⁶. Non contraignante, et ne donnant pas accès à une certification, la norme ISO 26000 jouit cependant d'une renommée internationale tant auprès des entreprises que d'autres organisations.

A. Vision et définition de la RS

Cette renommée internationale participe à la prise de conscience de l'importance d'un engagement responsable porté par les différents types d'organisations existantes. Mettant la responsabilité sociétale (RS) au centre du fonctionnement de ces organismes, ISO 26000 déclare :

¹⁵ L'ISO est une organisation internationale de normalisation, non gouvernementale et indépendante. Elle se compose de 163 organismes nationaux de normalisation qui constituent ses 163 membres. Ces organismes disposent d'experts dans différents domaines dont la collaboration et le partage de connaissance à l'échelle mondiale permettent l'élaboration de normes. Au travers elles, ISO se prononce notamment sur des sujets relatifs à l'économie, l'environnement ou encore à d'autres préoccupations sociétales comme l'agriculture ou la métallurgie. Ces normes ont une portée internationale et promeuvent une application volontaire (ISO, *Discovering ISO 26000*, 2010, p.2).

¹⁶ « *La présente norme internationale fournit des lignes directrices sur les principales sous-jacents de la responsabilité sociétale, sur l'identification de celle-ci et sur le dialogue avec les parties prenantes, sur les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale [...] ainsi que sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation* » (Extrait de ISO 26000:2010 (F), p. viii).

« Les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère et vis-à-vis de son impact sur l'environnement sont devenues une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace. [...] Au final, toutes les activités des organisations dépendent [et] [...] sont soumises au regard de leurs diverses parties prenantes ». (Extrait de *Discovering ISO 26000*, 2010, p.2).

Dans la lignée de ce constat, ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme suit :

« [La responsabilité sociétale est] la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- *Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *Prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;*
- *Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »¹⁷.*

Pour la norme ISO 26000, la responsabilité sociétale ne se confine pas à la sphère d'influence des entreprises, mais s'étend à tous les types d'organisations existantes. À l'instar de la Commission Européenne, ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme un principe d'intégration volontaire¹⁸ et présente divers principes directeurs afin d'accompagner les organisations dans leurs engagements. Soulignant l'importance du dialogue avec les parties prenantes, elle promeut un comportement éthique¹⁹ en

¹⁷ Traduction en français de ISO 26000 : 2010 (E), 2.18.

¹⁸ « La principale caractéristique de la responsabilité sociétale se traduit par la volonté de l'organisation, d'une part d'assumer la responsabilité des impacts que ses activités et ses décisions induisent sur la société et l'environnement, et d'autre part, d'en rendre compte ». Traduction en français de ISO 26000 : 2010 (E), 3.3.1.

¹⁹ D'après la norme, un comportement éthique « un comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement ». ISO 26000:2010 (F), 2.7.

harmonie avec les lois en vigueur et les normes internationale de comportement²⁰. La gestion de l'impact sociétal²¹ d'une organisation est là aussi évoquée (cf. supra : Communication de la CE, 2011). Enfin, la norme rappelle le caractère indispensable d'une exécution de la responsabilité sociétale portée par l'organisation dans son ensemble et intégrée à sa politique globale de gestion.

Avec l'ambition de faire consensus, la norme ISO 26000 a tenté de concilier les différentes visions des experts qui la composent et des parties prenantes du monde entier ayant pris part à la discussion²². Le but était de publier une norme sur la responsabilité sociétale approuvée par la plus grande majorité des acteurs sur le plan international. Son mode d'élaboration lui accorde ainsi une grande légitimité dans le monde amenant de nombreuses organisations à y recourir. Composée de sept chapitre ou articles²³, la norme ISO 26000 définit la responsabilité sociétale à la lumière de lignes directrices structurées autour de **7 principes de comportement** et **7 questions centrales**. (cf. annexe 1).

B. ISO 26000 : Une perspective universaliste et holistique

Constituant un ensemble prolongeant les 7 principes de comportements, les 7 questions centrales développées par ISO 26000 permettent l'expression plus concrète desdits principes. Elles présentent un caractère holistique²⁴ (I. Cadet, 2010, p. 415) amenant les organisations à considérer ces questions

²⁰ Les normes internationales de comportement traite des « les attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matières de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus ». ISO 26000:2010 (F), 2.11.

²¹ L'impact sociétal désigne « le changement positif ou négatif subi par la société, l'économie ou l'environnement, résultant entièrement ou en partie des décisions et activités passées et présentes d'une organisation ». (ISO 26000:2010 (F), 2.9.

²² « Cette définition réalise une synthèse des différentes conceptions de la responsabilité sociétale défendues dans la négociation ISO 26000 : On y retrouve [...] à la fois la vision éthique défendue par les Américains, l'approche orientée vers les parties prenantes défendue par les Britanniques, le nécessaire respect de la loi cher aux Européens, la contribution au développement durable et le respect des normes internationales de comportement vigoureusement défendus par les français. » (M. AUBRUN et al., 2010, p. 21).

²³ 1) Domaine d'application – 2) Définitions – 3) appréhender la responsabilité sociétale – 4) les principes – 5) Les deux pratiques fondamentales – 6) les questions centrales – 7) l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation.

²⁴ ISO 26000 : 2010 (F), 6.1.

comme un ensemble de domaines d'application interdépendants sous-tendant et faisant partie intégrante d'une politique de responsabilité sociétale. La norme invite donc chaque organisation voulant s'engager à prendre en compte chacune de ces questions comme un tout à intégrer dans sa politique de gestion. Les actions menées par les différentes organisations pour appliquer ces questions et recommandations varient cependant en fonction de la nature et des activités de celles-ci. À la fois complexe et difficile à définir, la notion de responsabilité sociétale trouve un socle de définition mondialement reconnu en la norme ISO 26 :000. Référence majeure en la matière, elle propose une définition plus complète et concrète structurée autour de ces principes et questions centrales. Elle se distingue de par son mode de conception et la profondeur de sa réflexion qui lui confèrent une grande légitimité.

C. D'autres normes et références

Outre ISO 26 :000, il existe d'autres normes et références visant à promouvoir la responsabilité sociétale auprès des organisations et plus spécifiquement à dresser le cadre des actions responsables à poser (F. Lépineux et al., 2016, pp. 114-144). Relativement moins populaire que la norme ISO 26000, ces normes et références sont moins enclines à la définition, la clarification et l'harmonisation de la notion de responsabilité sociétale. Parmi elles, citons *les principes directeurs de l'OCDE*²⁵, le *Global Compact de l'ONU*²⁶ ou encore les *Principles for responsible investment*²⁷. Dans un autre registre, citons encore *La Global Reporting Initiative (GRI)*,

²⁵ Révisé en mai 2011, ces principes s'adressent aux entreprises multinationales. Leur application et leur succès sont cependant directement liés aux états à qui la référence confie la mission de promouvoir le respect de ces principes non contraignant auprès des multinationales exerçant sur son territoire. Ces principes couvrent des domaines aussi divers que la concurrence, l'intérêt du consommateur ou encore l'environnement (Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), 2011)

²⁶ Lancé en juillet 2000 à l'initiative de Kofi Annan, secrétaire de l'ONU entre 1997 et 2006, le *Global compact* ambitionne de sensibiliser les entreprises aux impacts sociaux et environnementaux de leurs activités dans le cadre plus global de la mondialisation (F. Lépineux et al., 2016). Il délivre dix principes ayant attiré à quatre grands domaines : Les droits de l'homme, les normes de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. (Voir www.unglobalcompact.org/sdgs).

²⁷ Également lancé par Kofi Annan, ceux-ci s'adressent quant à eux exclusivement aux investisseurs à qui ils recommandent la prise en compte de paramètres environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise lors de leurs prises de décision (Voir www.unpri.org/about/the-six-principles).

créée en 1997 et actualisée en 2013, visant à accompagner les entreprises dans leur responsabilité de rendre compte (cf. supra p. 15-16). Elle développe à ce titre plusieurs lignes directrices encadrant la pratique de *reporting*²⁸ des organisations socialement responsables et constitue à ce jour « le référentiel de reporting extra-financier le plus utilisé dans le monde » (F. Lépineux et al., 2016, pp. 143-144).

1.3. Aux origines de la responsabilité sociétale : Howard Bowen et son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* »

Au centre d'une multitude de références et de l'attention d'un nombre grandissant d'organisations depuis les années 90 (M. Rubinstein, 2006), la notion de responsabilité sociétale gagne depuis en intérêt et en légitimité. Fruit d'une réflexion profonde sur la place de l'entreprise au sein de la société, sa légitimité bourgeonnante repose sur un processus de maturation particulièrement stimulé vers le milieu du 20^{ème} siècle.

Considéré comme l'architecte de la RSE (A. Acquier et J-P Gond, 2007), Bowen publiera en 1953 *Social Responsibilities of the Businessman* au sein duquel il posera les fondements de la notion de responsabilité sociétale. Devenu un classique en la matière, l'auteur y dépeint la responsabilité sociale des hommes d'affaires comme « [renvoyant] aux obligations pour [ces personnes] de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société » (Bowen, 1953, p. 6). D'après lui, les hommes d'affaires « ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au dessus de celles de la société ». Ils doivent au contraire chercher à atteindre « un équilibre raisonnable entre l'intérêt privé et public » (Bowen, 1953, p. 22-25) tenant compte et contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs socio-économique fixés par la société. Gagnant en importance, la question de la responsabilité sociétale deviendra ensuite le principal objet d'une nouvelle discipline économique enseignée dans les universités américaines et intitulée *Business and society*.

²⁸ Désigne ici le *reporting* extra financier. Il s'agit d'une pratique visant à produire et à publier un rapport rendant compte de l'ensemble des actions menées en matière de responsabilité sociétale ainsi que des résultats obtenus et des objectifs à atteindre en la matière.

Au travers cette vision, se perçoit les grandes lignes de la perception actuelle de la notion de responsabilité sociétale. Portée et critiquée par Bowen²⁹, cette notion a donné lieu, d'une racine commune, à une efflorescence de définitions diverses. Toutefois, malgré leur diversité apparente, un tronc commun semble cependant pouvoir être mis en évidence. Alexander Dahlsrud, chercheur en Norvège, a ainsi isolé en 2008 les 37 définitions de responsabilité sociétale les plus citées sur le web entre 1980 et 2003. D'après ses conclusions, les définitions recensées mentionnent toutes :

- L'intégration et le dialogue avec les parties prenantes
- La dimension sociale
- La dimension économique
- La dimension volontaire
- Et la dimension environnementale.

Un socle commun également présent dans la définition de la commission européenne, de la norme ISO 26 : 000 et la perception de la responsabilité sociale du *businessman* d'Howard Bowen.

²⁹ Dans un ouvrage publié en 1978, Howard Bowen formule plusieurs critiques à l'encontre de sa précédente production « *Social Responsibilities of the Businessman* ». Il juge alors « *idéaliste l'idée d'une responsabilité sociétale totalement volontaire et suggère des démarches plus contraignantes pour promouvoir la RSE* » (A Acquier et J. P. Gond, 2007).

2. Qu'est que la *Stakeholder theory* ?

Prolongement de la notion de responsabilité sociétale, la *stakeholder theory* ou « théorie des parties prenantes » émerge vers le milieu des années 80. Popularisée par l'ouvrage *Strategic Management : a stakeholder approach* publié en 1984³⁰, elle y est présentée par son auteur R.E. Freeman comme une réponse aux enjeux de la société de l'époque. Il y déclare « *Nos théories actuelles manquent de consistance compte tenu de la quantité et de la diversité des changements se produisant dans le monde des affaires au cours des années 80. [...] Un nouveau cadre conceptuel est nécessaire* »³¹ (Freeman, 1984, p. 5). Un nouveau cadre débouchant sur le développement d'une nouvelle vision de la gestion d'entreprise aux antipodes de la *shareholder theory*³² portée par le prix Nobel de l'économie Milton Friedman. Au cours de cette section, il sera question de définir la *stakeholder theory* d'après les travaux de R.E. Freeman auxquels s'ajouteront les commentaires et réflexions d'auteurs de référence. Cette notion permettra notamment de comprendre les fondements théoriques d'une approche de responsabilité sociétale visant à contribuer aux intérêts parfois divergents d'une diversité de groupes, dont les employés.

2.1. Vision et définition de R.E. Freeman

Né en réponse aux changements connus au cours des années 80 et aux limites affichées par le modèle de Friedman, la *théorie des parties prenantes* postule l'idée suivante :

« *Toute entreprise, pour avoir du succès se doit de créer de la valeur pour ses clients, ses fournisseurs, ses employés, ses actionnaires et les communautés. Aucune de ces parties prenantes ne peut être considérée seule. Leurs intérêts doivent au contraire être considérés ensemble. Le rôle*

³⁰ À noter, l'ouvrage a été réimprimé en 2010 par l'Université de Cambridge.

³¹ Traduit de la citation original de Freeman, *Our current theories are inconsistent with both the quantity and kinds of change that are occurring in the business environment of the 1980's. [...] A new conceptual framework is needed* » (Freeman, 1984, p. 5).

³² Il s'agit d'une vision de la gestion d'entreprise d'après laquelle l'unique objectif de celle-ci résiderait dans la création de profits. Portée par l'économiste et prix Nobel de l'économie Milton Friedman, elle considère l'idée d'une responsabilité sociétale d'entreprise comme une déviance. (cf. FRIEDMAN M., 1970, p.17).

du manager est alors de chercher à comprendre comment ces intérêts divergents peuvent converger vers un même objectif » (Citation de R.E. Freeman³³)

D'après Freeman, le succès d'une entreprise repose donc sur la prise en compte de l'intérêt de chacune des parties prenantes et non des seuls actionnaires. Il implique la jonction de ces intérêts aux objectifs de la firme s'appuyant sur les aptitudes de gestion et de conciliation du manager³⁴. Adoptant une approche « utilitariste et instrumentale »³⁵ (Acquier et Aggeri, 2007), Freeman définit Les *stakeholders* comme : « *Tout individu ou groupe d'individus susceptible d'influencer ou d'être influencé par l'accomplissement des objectifs d'une entreprise* »³⁶ (R.E. Freeman, 1984, p. 46). Il propose un modèle de gestion d'entreprise soulignant l'importance de l'existence de dialogues et d'échanges avec ces différents individus ou groupes. Une prise de conscience à l'origine d'un renversement idéologique détachant l'entreprise « *du centre de son environnement social* » en structurant ses actions autour de ces « *nouveaux détenteurs d'enjeux* » (F. Lépineux et Al., 2016, p. 54).

Distinction et intérêts des parties prenantes classiques

Néologisme tiré du mot *Stakeholding*³⁷, le terme *Stakeholder* renvoie à la notion d'intérêt détenu par une personne ou un groupe d'individus dans les

³³ Traduction de la citation de Freeman déclarant « *Any business to be successful has to create value for customers, suppliers, employees, communities and financiers. You can't look to anyone of those stakes in isolation. They interest has to go together. The job of a manager is to figure out how [these interests] can go on the same direction* » (Citation extraite de DardenMBA, 2009).

³⁴ Il est à ce sujet, pour Hill et Jones (1992), de la responsabilité du manager de parvenir à concilier des intérêts divergents.

³⁵ « Utilitariste et instrumentale » car la gestion de ces relations avec les parties prenantes a pour finalité d'impacter positivement les résultats de l'entreprise et s'apparente à une stratégie pour atteindre cet objectif.

³⁶ « *[La notion de] partie prenante [désigne] tout groupe d'individus ou tout individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». (Traduction des propos de Freeman extraite de A. Mullenbach-Servayre, 2007, p. 111).

³⁷ « Le dictionnaire Oxford indique que le terme « *stakeholding* » apparaît pour la première fois en 1708 avec comme sens premier la notion de « *pari* » mais également « *intérêt* » (« *to have a stake in : to have something to gain or lose by the turns of events, to have an interest in* ») » (S. Mercier, 2010, pp 142-156).

activités d'une entreprise. Associé à l'expression « *to have a stake in* »³⁸, il exprime, par un jeu de mot avec le terme *Stockholder*, l'opposition au dit modèle économique et distingue plusieurs groupes ou parties prenantes à l'égard de qui l'entreprise entretient également une responsabilité. Partant des travaux de R. Edward Freeman, la littérature scientifique fait ainsi généralement état de cinq parties prenantes classiques : *Les actionnaires ou détenteurs de capitaux* ; *Les fournisseurs* ; *Les employés* ; *Les consommateurs ou clients* ; Et *la communauté*. Disposant chacune de leurs intérêts propres, les parties prenantes s'inscrivent au sein d'un ensemble d'interactions et de relations dont la maîtrise et la compréhension contribuerait à créer de la valeur pour l'entreprise. Dans un ouvrage collectif dirigé par Freeman et publié en 2010, les auteurs détaillent les intérêts desdites parties prenantes mettant ainsi en lumière l'interaction de ces intérêts avec les objectifs de la firme (Freeman et al., 2010).

D'après l'ouvrage, *Les actionnaires ou détenteurs de capitaux* portent un intérêt logiquement financier aux activités de l'entreprise. Exprimés notamment sous la forme d'actions ou d'obligations d'entreprise, ces intérêts ont pour principale finalité l'obtention, sur le moyen-long terme, d'un retour sur investissement.

Les fournisseurs défendent quant à eux des intérêts de nature marchande. La viabilité de leurs activités dépend en effet du succès et de la stabilité des entreprises partenaires. Ils entretiennent des relations commerciales avec celles-ci dans la perspective d'un gain mutuel.

Les employés portent et défendent des intérêts propres à leurs emplois et à leurs salaires. Diversement qualifiés, ils s'engagent sous forme contractuelle à la mise à profit de leurs compétences en échange d'une réponse adéquate aux exigences formulées en termes de sécurité, de salaires ou encore de qualité des tâches fournies par l'employeur³⁹.

³⁸ La traduction du terme « *Stake* » présente quelques nuances selon les auteurs (A. Mullenbach-Servayre, 2007). Certains qualifient la traduction présentée ici « *d'approximative* » (cf. Igalens, 2003). D'autres encore comme Clarkson lui préfère celle d'« *enjeu* » (Clarkson, 1995).

³⁹ À noter, certains modèles d'entreprises permettent à leurs employés d'acheter des parts du capital de la société au sein de laquelle ils exercent. Ceux-ci passent ainsi du statut d'employé à celui

Les consommateurs ou clients portent leurs intérêts sur les produits et services proposés par une firme. Délivrés en contrepartie de ressources financières, ceux-ci se doivent de correspondre aux attentes exprimées par la partie prenante lors de l'achat. L'entreprise se verrait le cas échéant contrainte d'assumer sa responsabilité en rectifiant la situation faute de promesses tenues.

Enfin, *la communauté* prête attention aux bénéfices socio-économiques susceptibles d'être perçus suite aux activités menées par les entreprises en son sein. Elle dispose d'espaces et d'aménagements mis à dispositions de la firme sur base de leur engagement au respect de ses dimensions sociales, culturelles et environnementales. Ces engagements impliquent également l'entretien et l'élaboration de dialogues transparents avec les membres de la communauté locale.

2.2. Typologie des parties prenantes

Malgré leurs natures diverses, différentes typologies permettent le regroupement des parties prenantes par catégorie (Mercier, 2001). Trois typologies majeures tapissent à ce sujet les pages de la littérature scientifique.

A. La typologie de Carrol et Näsi

La première découle des travaux de Carrol et Näsi publiés en 1997 (Cité par A. Mullenbach, 2007). Prolongeant les réflexions de R.E. Freeman, les auteurs proposent une typologie bipartite reposant sur une distinction interne-externe. Celle-ci fait donc apparaître deux ensembles de parties prenantes :

- *Les parties prenantes internes* regroupant les individus ou groupes d'individus internes à l'entreprise, à savoir *les employés, les propriétaires et les dirigeants*, susceptibles d'influencer ou d'être influencé par les objectifs organisationnels de l'entreprise.

« d'employé-actionnaire ». Les différents types de parties prenantes ne sont donc pas nécessairement exclusifs. Des porosités existent. (Freeman et al., 2010). S. Mercier parle à ce titre « *du caractère d'ubiquité* » des parties prenantes (Mercier, 2010, p. 151).

- *Les parties prenantes externes* regroupant les individus ou groupes d'individus externes à l'entreprise. Cet ensemble est constitué d'agents extérieurs, à savoir *les concurrents, les consommateurs, les gouvernements, les groupes de pression, les médias et l'environnement naturel*, susceptibles d'influencer ou d'être influencé par les objectifs organisationnels de l'entreprise.

B. La typologie de Clarkson

La seconde, extraite des travaux de Clarkson publiés en 1995, adopte une approche davantage axée sur le degré d'influence des parties prenantes. Elle distingue les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires sur base de « *leur importance, leur degré de priorité pour l'entreprise* » (A. Mullenbach, 2007).

Les parties prenantes primaires désignent l'ensemble des individus ou groupes d'individus dont les actions et l'influence continue sont indispensables au fonctionnement et à la survie de l'entreprise⁴⁰. S'y retrouvent *les propriétaires, les employés, les clients et les fournisseurs* tous contractuellement liés à la firme.

Les parties prenantes secondaires reprennent quant à elles l'ensemble des individus ou groupes susceptibles d'influencer ou d'être influencé par les activités de l'entreprise mais dont l'action ou l'inaction n'est pas indispensables au fonctionnement ou à la survie de la firme. S'y retrouvent *les médias, les consommateurs, les groupes de pression, les gouvernements, les concurrents, les publics et la société*.

C. La typologie de Mitchell, Agle et Wood

Enfin, la troisième typologie, attribuée à Mitchell, Agle et Wood, repose sur la reconnaissance de trois critères permettant d'identifier les parties

⁴⁰ Cette typologie rappelle la définition de la notion de *partie prenante* du Stanford Research Institute cité en 1984 par R.E. Freeman. Celle-ci définit une partie prenante comme « *tout individu ou groupe sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister* » (cf. A. Mullenbach, 2007, pp 111-112).

prenantes les plus importantes ou prégnantes⁴¹. Publiés en 1997, les travaux desdits auteurs distinguent sept parties prenantes sur base de la présence ou non de *l'attribut de pouvoir*⁴², de *légitimité*⁴³ ou d'*urgence*⁴⁴. L'ensemble de cette typologie tire son intérêt de la prise en compte de relations évolutives. La reconnaissance par l'entreprise d'un ou plusieurs attributs propres à une partie prenante dépend ainsi de l'importance accordée par la firme à la relation liant les deux parties. Toutefois, sous l'action de contextes et situations diverses les attributs des *stakeholders* se meuvent agrandissant ou amoindrissant l'importance de la partie prenante. D'où leur caractère évolutif.

Malgré leurs divergences, les typologies précédemment développées présentent un point commun. Placées dans la lignée des travaux de Freeman, elles permettent et facilitent l'identification des parties prenantes et de leur influence sur l'entreprise (Mercier, 2001). Elles corroborent la pensée de l'auteur d'après qui la firme se doit d'identifier ses parties prenantes les plus influentes afin d'appréhender la gestion de ces relations (Freeman et al., 2010). L'ambiguïté de la notion de partie prenante ouvre cependant la voie à une multiplicité d'approches dont les typologies présentées en constituent le reflet (cf. Chavy, 2011, p. 50). Citons à ce titre les travaux de Frooman (1999), Rowley (1997) ou encore Jawahar et McLaughlin (2001). Par ailleurs, plusieurs entreprises s'attardent à la mise en place de typologies particulières spécifiquement adaptées à leur environnement et besoin (J. Igalens et S. Point, 2009).

⁴¹ Traduction du terme « *salience* » tiré de l'expression « *stakeholder salience* » utilisé initialement par les auteurs pour désigner la typologie présentement décrite permettant d'identifier les parties prenantes les plus importantes, soit *prégnantes*.

⁴² Définis comme étant, au sein « *d'une relation entre des acteurs sociaux* », la capacité « *[d'un] acteur social A à faire faire à un autre acteur social B ce qu'il n'aurait pas fait sans cela* » (cf. A. Mullenbach, 2007, p. 113).

⁴³ Renvoyant à l'acceptation des activités de l'entreprise considérées comme désirables et appropriées compte tenu de leur compatibilité avec le système de normes, de valeurs et de croyances auquel adhèrent les parties prenantes⁴³ (E. Boussoura et O. Zeribi, 2008, p. 11 ; Mullenbach A., 2007, p. 113). Associé à *l'attribut de pouvoir*, *l'attribut de légitimité* contribue à conférer à la partie prenante concernée une forte autorité ou prégnance sur l'entreprise.

⁴⁴ *L'urgence* a trait à l'importance de la nécessité d'une réaction immédiate de l'entreprise à une demande formulée par une partie prenante compte tenu du degré de priorité que celle-ci lui reconnaît.

2.3. Aux origines de la *stakeholder Theory*

Implicitement évoquée par Bowen en 1953⁴⁵, l'expression de *stakeholder* apparaîtra pour la première fois dans un mémorandum publié par le Stanford Research Institute en 1963. Elle y est alors perçue comme désignant « *l'ensemble des individus ou groupes sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister* »⁴⁶. L'ouvrage *Corporate Strategy* (1968) d'Igor Ansoff emploiera quant à lui le premier l'expression *Stakeholder theory* évoquant la nécessaire adaptation des objectifs de la firme aux intérêts des différentes parties prenantes⁴⁷. Toutefois, la notion ne connaîtra sa véritable émergence qu'en 1984 popularisé par l'ouvrage de Freeman : *Strategic management, a stakeholder approach*. Développant les apports de ses différents prédécesseurs, l'auteur y ouvrira la voie à l'instauration d'un débat et à l'élaboration d'une conceptualisation portant sur cette nouvelle vision du management d'entreprise. L'établissement de la théorie des parties prenantes donnera ainsi naissance à une efflorescence de typologies et définitions. Celles de Hill et Jones (1992)⁴⁸, Clarkson (1994)⁴⁹ ou encore

⁴⁵ Dans son ouvrage (*The social responsibilities of the businessman*) publié en 1953, Bowen souligne l'importance de la prise en compte des différentes parties concernées par la gestion de l'entreprise (Acquier et Gond, 2007). Il déclare à la page 136 dudit ouvrage : « *Une grande entreprise peut-être représentée comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Au centre du cercle se trouvent les employés, dont les vies sont liées à l'entreprise. Dans le cercle suivant se trouvent les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise mais qui y sont rarement associés ou [sont] entièrement dépendant d'elle. Dans le cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. [...] Le cercle suivant comprend les concurrents. [...] Enfin, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble* ». (Traduction de Acquier et Gond, 2007, p. 22).

⁴⁶ « *Those groups without whose support the organization would cease to exist* » (Stanford Research Institute (1963) cité par Freeman, 1984 et Mercier, 2001).

⁴⁷ La satisfaction des intérêts des actionnaires par le biais de la production de profit dispose, d'après l'auteur, d'une importance équivalente à la satisfaction des autres parties prenantes. La responsabilité de l'entreprise consiste donc à concilier, par l'adaptation des objectifs de la firme, ces intérêts divergents. (Ansoff, 1968, p. 35).

⁴⁸ Dans leur publication intitulé *Stakeholder-agency theory*, Hill et Jones définissent une partie prenante comme « *Les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise* » (Cité et traduit par Mercier, 2010). Celles-ci fournissent à la firme des ressources indispensables à son fonctionnement s'attendant en échange à voir leurs attentes être satisfaites. D'après Hill et Jones, les parties prenantes sont donc perçues comme étant les « *constituents who have a legitimate claim on the firm established through the existence of an exchange relationship who supply the firm with critical resources and in exchange each expects its interests to be satisfied* ».

⁴⁹ À la cinquième page de son ouvrage *A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance*, Clarkson définit les parties prenantes comme « *[Tout individu ou groupe] s'exposant et assumant une certaine prise de risque en investissant un capital humain ou financier dans une entreprise* ». À celles-ci s'ajoutent « *celles que les activités de l'entreprises exposent indirectement à un risque* » (Traduction des propos de Clarkson, 1994, p.5). L'auteur

Donaldson & Preston (1995)⁵⁰ figurent notamment parmi les plus reconnues du courant.

2.4.Stakeholder Theory et RSE : deux notions complémentaires

La notion de parties prenantes présente des nuances plus ou moins profondes selon les auteurs. Pourtant, malgré leurs divergences, plusieurs conclusions amènent à faire converger ces différentes approches. En 2007, Aggeri et Acquier en font état de cinq :

- « Proposition 1 : *L'entreprise a des stakeholders qui ont des requêtes à son égard*
- Proposition 2 : *Tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise. D'où l'importance du Stakeholder mapping⁵¹ reposant notamment sur l'élaboration d'une typologie des parties prenantes.*
- Proposition 3 : *La prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes de stakeholders influents et légitimes.*
- Proposition 4 : *La fonction du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des Stakeholders* ». (Acquier et Aggeri, 2007, pp. 146-147).

En toile de fond d'une panoplie d'ouvrages et de réflexions, la théorie des parties prenantes sous-tend également la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. En filigrane de cette notion, la théorie façonne l'architecture de la RSE en permettant d'identifier les individus ou groupes envers qui l'exercer. Elle contribue à cerner les contours d'une réponse des entreprises

distingue ainsi les parties prenantes *volontaires* des parties prenantes *involontaires* différenciant celles à l'initiative de la prise de risque de celles qui la subissent (cf. Mercier, 2010, p.6).

⁵⁰ En 1995, Donaldson et Preston publient un article dans le *Academy Of Management Review* au sein duquel ils définissent les parties prenantes comme « *Tout individu ou groupe disposant d'un intérêt légitime [dans les différents aspects] des activités de l'entreprise* ». D'après les auteurs, la considération des intérêts de l'ensemble des parties prenantes revêt une importance cruciale. Toutefois, la principale contribution de Donaldson et Preston demeure leur vision tridimensionnelle de la théorie des parties prenantes. Une dimension *descriptive* dessinant les traits caractéristiques de l'environnement de l'entreprise. Une dimension *instrumentale* contribuant à la mise en place d'une stratégie de gestion des relations avec les parties prenantes influant sur la performance organisationnelle. Une dimension normative cristallisant les principes moraux censés sous-tendre les relations entretenues avec les parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Mullenbach, 2007).

⁵¹ Il s'agit d'une analyse stratégique visant à identifier l'ensemble des parties prenantes liés aux activités de l'entreprise afin d'entreprendre une gestion de ces relations permettant de répondre aux attentes de la firme et des *stakeholders*.

à la question « *to whom should the firm be responsible ?* » posée par Freeman (R.E. Freeman cité par Bousourra et Zeribi, 2008, p. 18). Aux vus de nombreux auteurs, la théorie des parties prenantes présente ainsi une complémentarité avec la notion de RSE. Wood et Jones soulignent à ce sujet en 1995 l'importance d'une conception de la responsabilité sociétale fondée sur la *Stakeholder Theory*⁵². Une « *Stakeholder-based perspective* »⁵³ orientant les actions d'une majorité d'entreprises à ce jour. D'après la publication d'un sondage effectué en 2007 par Agle et Agle⁵⁴, les entreprises adhèrent à l'idée de la maximisation du bien-être pour l'ensemble des *stakeholders* à près de 64% (Cité par F. Lépineux et al., p. 60). Seul 10% demeurent à l'inverse attaché à l'approche classique de la *shareholder Theory*. À tous égards, au centre d'une prise de conscience, la notion de partie prenante semble acquérir une prégnance de plus en plus grande. Le signe d'un « *shifting* managérial »⁵⁵ toujours en cours et de plus en plus prononcé.

⁵² D'après Bousourra et Zeribi, « *[Wood et Jones (1995)] admettent le fait qu'une conception adéquate de la RSE ne peut émerger que sous une perspective fondée sur la Stakeholder Theory* ». (Bousourra et Zeribi, 2008, p. 18).

⁵³ « *La stakeholder-based perspective* » désigne un modèle de gestion reposant sur la prise en compte et la satisfaction des intérêts des parties prenantes.

⁵⁴ La réalisation de ce sondage repose sur la sélection d'un échantillon aléatoire de 100 entreprises tiré de la liste *Fortune 500*. (Détailles de F. Lépineux et al., 2016).

⁵⁵ À l'origine de la *stakeholder based perspective*, le « *shifting* managérial » désigne ici une évolution du mode de management d'entreprise.

3. Les employés

Comptant parmi les parties prenantes primaires⁵⁶ de l'entreprise, les employés se placent au centre de son existence décidant par l'exercice de leurs compétences de ses perspectives d'avenir. Participant à la pérennisation de la société et à l'optimisation de la valeur de la marque (F. Lépineux et al., 2016), ils forment aujourd'hui l'un des principaux épicentres d'une refonte du management notamment exprimée par la démarche RSE. Au centre de l'attention d'un nombre grandissant d'entreprises, ceux-ci subissent l'influence d'actions et de cultures de plus en plus « responsables » imprégnant la firme dans son ensemble. D'après Laplante et Côté (2012), l'environnement de travail modulerait ainsi le degré de satisfaction des employés et leur bien-être⁵⁷. Une conclusion rappelant les travaux d'Elton Mayo, d'Abraham H. Maslow et Fred Herzberg soulignant respectivement l'influence de l'environnement sur la motivation des employés (E. Mayo, 1933) et l'importance de la satisfaction des cinq besoins primaires (A. H. Maslow, 1953) dans le contexte de l'entreprise (Herzberg, 1971). Développant ces pensées, la présente section s'attachera à la définition du cadre théorique facilitant l'évaluation de l'impact de la RSE sur les employés et l'importance de leur implication dans la mise en place de telles stratégies. Les résultats d'études empiriques menées par différents chercheurs et les conclusions de divers auteurs constitueront quant à eux des clés de lectures plus spécifiques complétant et ponctuant la présente section.

3.1.L'employé : Quel rôle au sein de l'organisation ?

À la source du fonctionnement des organisations, les employés influent par leurs actions sur la santé économique et la réputation des organismes qui les emploient. Ils entretiennent avec ces derniers une relation d'interdépendance et contribuent à la pérennisation et à la compétitivité des organismes

⁵⁶ Cf. la typologie de Clarkson (1995).

⁵⁷ D'après les auteurs, « *l'environnement de travail influence la manière dont l'employé perçoit sa situation et donc son degré de satisfaction. Une attention particulière aux caractéristiques du milieu de travail, de l'emploi et des relations sociales est de mise* ». Par ailleurs, citant Claude Louche (2007, p. 90), ils définissent la satisfaction de l'employé comme « *l'état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte* » (Laplante et Côté, 2012).

concernés. Parmi les signes de cette implication, l'apport de leurs connaissances, compétences et savoir-faire dans la constitution d'un capital immatériel⁵⁸ devenu d'après le cabinet Ernest Young (2007) la principale source de richesse des grandes entreprises européenne. Par ailleurs, l'engagement et les compétences des employés constitueraient également, selon J. Breillat (2015), des facteurs influant sur la satisfaction de la clientèle. Mis en commun, ces différents attributs confèreraient un avantage concurrentiel à l'entreprise faisant des hommes qui le constituent « *son actif le plus important* » (A. Chamak et C. Fromage, 2006). De plus en plus marquée, cette prise de conscience a pour résultat une intégration plus importante des objectifs d'attraction et de rétention de talents au sein des principaux enjeux des organisations (T. Dulac et N. Delobbe, 2005). Des objectifs susceptibles d'être atteints grâce à la constitution d'un cadre de travail visant à la considération et à la satisfaction d'attentes émanant des employés et contribuant à la formation d'un environnement influant sur la satisfaction, l'épanouissement, l'attraction et la rétention des employés (Dolan et al., 2002). D'après Gagné et Deci (2005), l'instauration d'un climat social répondant aux besoins de compétence, d'autonomie et de relation avec autrui (cf. Laguardia et Ryan, 2000 ; Cité par Laplante et Côté, 2012) stimulerait la motivation des employés et susciterait de nombreuses retombées positives⁵⁹.

Fruit d'un agencement de ces différents paramètres, le postulat d'une influence de l'environnement de travail sur l'employé repose sur la contribution de plusieurs auteurs et chercheurs. Parmi elles, les recherches du sociologue Elton Mayo menées au début du 20^{ème} siècle.

⁵⁸ La notion de capital ou actif immatériel renvoie à des actifs intangibles sources de production de richesses pour l'entreprise (cf. Joseph A. Petrick et al., 1999). Ils se distinguent des actifs matériels (bâtiments, appareils logistiques, etc.) et « *sont composé par trois dimensions : l'humain, l'organisationnel et le relationnel. Sur le plan humain, il repose sur tout ce qui est dans la tête des salariés : connaissances, compétences, motivations, aptitudes, créativité, ...* ».

⁵⁹ Parmi ces retombées notons entre autres l'amélioration des performances, l'accroissement du bien-être au travail ou encore l'adoption par les employés d'attitudes plus positives ayant pour répercussion la diminution du stress au travail.

3.2.L'effet Hawthorne d'Elton Mayo

S'opposant au taylorisme et à l'organisation scientifique du travail (OST)⁶⁰, Elton Mayo initie au début du 20^{ème} siècle le mouvement des relations humaines. Militant pour une prise en compte accrue du facteur humain au détriment d'une conception trop rationnelle du travail (cf. J. Raone, 2015, p. 23-25 et 64), il dirigera entre 1927 et 1932 plusieurs études au sein des locaux de l'usine américaine d'Hawthorne. Initialement pensées et lancées par les dirigeants de l'usine (1924-1927), ces études portent pour ambition l'identification de facteurs agissant sur la productivité des employés. Elle sera effectuée en plusieurs phases sur cinq ans testant progressivement plusieurs facteurs d'influence parmi lesquels l'intensité de l'éclairage, l'introduction de temps de pauses, ou encore l'introduction d'un salaire à la pièce (F. Geoffroy, 2013 ; E. Mayo, 1933 et 1947).

Les conclusions novatrices d'Elton Mayo

Partant desdites expérience et d'entretiens menés auprès des employés, Elton Mayo établira quatre conclusions impulsant par la même occasion le courant des relations humaines :

- « L'existence d'une motivation liée à l'intérêt portée aux ouvrières par l'entreprise [connu sous le nom *d'effet Hawthorne*. D'après Mayo, les employés seraient hautement sensibles à l'assouvissement de leurs besoins de sécurité, de reconnaissance et d'appartenance]⁶¹ ;
- L'existence d'une vie sociale et de vies de groupes dans le monde du travail. [Une conclusion dépassant la vision, perçu comme réductrice, de F. W. Taylor percevant l'employé comme un simple facteur de production] ;

⁶⁰ Le taylorisme, initié par F. W. Taylor au travers les ouvrages *Principles of scientific management* (1909) et *Shop management* (1912), se désigne comme une conception du travail reposant sur l'existence de principes fondamentaux constituant l'Organisation Scientifique du Travail (OST). On retrouve parmi ceux-ci la lutte contre « la flânerie » et les savoirs de métiers (Principe 1) privilégiant le contrôle des temps productifs, par le biais d'insertion de chronomètres, et la parcellisation des tâches ou division horizontale du travail (Principe 2) et la division verticale du travail distinguant les concepteurs des exécutants cantonné à la répétition de gestes simples et élémentaires indépendamment du poste auxquels ils sont assignés (Principe 3). (J. Raone, 2015, p. 23-25).

⁶¹ Cf. J. C. Wood et M. C. Wood, 2004.

- L'existence de relations entre normes de groupes, résultant de la vie sociale et de groupes des employés, et comportement au travail°;
- L'existence de motivations liées à des facteurs affectifs ». (M. Foudriat, 2007 p. 117)

Par ailleurs, les recherches révéleront l'importance d'un management plus souple et plus proche du personnel. Elles souligneront l'influence du style de management sur la productivité des employés démontrant les implications positives d'une approche plus libérale portant sur l'écoute, la promulgation de conseils et d'encouragements ou encore la résolution des conflits. Aux sources de la psychologie organisationnelle, les recherches d'Elton Mayo suscitent cependant plusieurs critiques remettant notamment en cause leur validité (M. Foudriat, 2007, p. 121 ; F. Geoffroy, 2013⁶²). Toutefois, plusieurs auteurs, partageant ses convictions, saisiront la balle au bond et développeront les théories naissantes de « la motivation » et « des besoins » (J. Raone, 2015).

3.3.La pyramide de Maslow

Au cours des années 50, Le psychologue Abraham Maslow développera cette perspective dans son ouvrage intitulé *Motivation and Personality* (1954). Ouvrant la voie des théories de la motivation⁶³, il y dresse une pyramide hiérarchisant les besoins des individus. Celle-ci repose en partie sur la dynamique de la motivation définie comme la recherche d'un équilibre perdu dont le retour serait conditionné par la satisfaction du manque alors ressenti⁶⁴. Partant de conclusions d'études cliniques, Abraham Maslow identifiera cinq postulats ou principes⁶⁵ :

⁶² L'auteur cite entre-autres les travaux de Bramel et Friend (1981), Rice (1992), Bert (1999), Gaelle (2004) ou encore Kompier (2006).

⁶³ S'inscrivant dans la lignée des recherches universitaires en psychosociologie notamment menées par Elton Mayo, la théorie de la motivation renvoie à l'ensemble des travaux cherchant à déterminer et expliquer les facteurs agissant sur la motivation au travail. On distingue généralement deux approches (cf. J. Roberts, 2007, cité par J. Raone, 2015), les *théories du contenu* visant à définir « qu'est-ce qui motive », et les *théories du processus* visant à expliquer « comment est-on motivé ? » (J. Raone, 2015).

⁶⁴ « Les besoins sont des manques d'ordre physiologique, psychologique ou sociologique » (Foudriat, 2007, p. 128). « La non-satisfaction de ces besoins [est source de tension et de déséquilibre]. [...] Celle-ci peut se traduire par une motivation orientée vers l'assouvissement de ce besoin. Une fois le besoin comblé [se produit alors un retour à l'équilibre grâce auquel] l'individu éprouve un sentiment

- « Chaque être humain a des besoins qu'il doit satisfaire ;
- Les besoins fondamentaux sont hiérarchisés. [Les besoins inférieurs aux premiers étages de la pyramide et les besoins supérieurs aux derniers étages] ;
- Les besoins insatisfaits motivent un comportement. [Toutefois, les besoins supérieurs ne deviennent source de motivation qu'une fois les besoins inférieures comblés] ;
- Un besoin satisfait ne motive plus ;
- L'individu dont l'ensemble des besoins demeurerait insatisfaits serait uniquement motivé par ses besoins inférieurs » (J. Raone, 2015, p. 67).

Sur base de ces assertions, Maslow distinguera cinq niveaux de besoins :

- Niveau 1 : Les besoins physiologiques | Cette catégorie renvoie aux besoins primaires indispensables à la vie de tout être humain tels que boire, se nourrir ou se reposer. D'après J. Raone, ils correspondent, dans le cadre organisationnel, aux besoins de conditions physiques et sanitaires décentes.
- Niveau 2 : Les besoins de sécurité | Ce niveau renvoie aux besoins de protections prévenant d'éventuels dangers et menaces. La stabilité de l'emploi, une rémunération adéquate, la souscription des contrats d'assurance obligatoires par l'employeur ou encore l'exigence de justice constituent autant d'illustrations pouvant s'appliquer à l'entreprise.
- Niveau 3 : Les besoins sociaux | Ceux-ci touchent aux besoins de relations interpersonnelles, d'affection, d'amitié ou encore

de satisfaction » (J. Raone, 2015, p. 66). Dans l'approche de la théorie du contenu, la motivation se définit donc comme une mise en mouvement à l'origine de la recherche d'un équilibre perdu et permettant le retour à cette équilibre grâce à la satisfaction desdits besoins. (À noter, les précédents développements théoriques s'inscrivent dans la lignée du courant physiologique du 19^{ème} siècle notamment représenté par Claude Bernard (1813-1878)).

⁶⁵ M. Foudriat (2007) parle dans son ouvrage « des principes d'utilisation de la théorie de Maslow », à savoir, le principe d'émergence, Le principe de dominance, le principe de frustration, le principe d'insatiabilité, et le principe d'identification. (cf. M. Foudriat, 2007, p. 131).

d'appartenance exprimés par tout être humain (J. Raone, 2015). Évoluant en milieu organisationnel, l'individu recherche à s'intégrer au sein d'un groupe développant par la même occasion des relations avec d'autres personnes. Cette intégration a pour conséquence l'assimilation et le respect de normes informelles. Elle comprend également les besoins d'expression et d'écoute indispensable à toute relation interpersonnelle (M. Foudriat, 2007).

- Niveau 4 : *Les besoins d'estime ou de reconnaissance* | Ces besoins disposent dans un premier temps d'une facette plus personnelles renvoyant au désir d'estime de soi, de respect ou encore de compétence. L'individu poursuit la réussite exprimant dans un second temps le souhait d'être reconnu par son entourage, et au-delà, acquérant ainsi un statut et une forme de prestige. Dans le contexte de l'entreprise, ce second aspect s'exprime notamment par la volonté d'obtention d'une promotion ou par le souhait d'une implication dans la prise de décisions.
- Niveau 5 : *Les besoins d'actualisation* | Enfin, tout être humain dispose d'un potentiel susceptible d'être exprimé. *Les besoins d'actualisation* renvoient donc au désir d'accomplissement et de concrétisation de ce potentiel. La prise d'initiative, la confrontation à de nouveaux défis ou encore la réalisation de tâches plus complexes constituent autant de voies d'accomplissement pouvant être empruntées par l'employé⁶⁶.

Critiquée par plusieurs chercheurs (cf. M. Whaba et L. Bridwell, 1976), la pyramide de Maslow fait cependant office de référence. Portant sur l'interaction des besoins et des facteurs de motivation, elle contribuera à la structuration du courant des relations humaines et du management organisationnel. Devenu source de débat et d'influence pour de nombreux

⁶⁶ D'après J. Raone (2015), *les besoins d'actualisation* s'apparenteraient à des « méta-besoin » difficiles à combler. (J. Raone, 2015, p. 67). Des propos précédemment tenus par Elton Mayo remarquant à l'époque la rare et difficile satisfaction des besoins d'ordre supérieur.

auteurs (cf. J. Raon, 2015, p. 70), elle trouvera son prolongement dans les travaux de Frederick Herzberg développés en 1959.

3.4. Le modèle bi-factoriel d'Herzberg

S'appuyant sur les résultats d'études empiriques menées au sein d'organisations diverses, Frederick Herzberg élaborera une théorie visant à l'identification des facteurs de motivation ou d'insatisfaction au travail. Sondant, lors d'entretiens, les employés sur les événements provoquant satisfaction ou mécontentement (« *incidents critiques* »)⁶⁷, il proposera un modèle bi-factoriel distinguant deux catégories de facteurs influant sur le ressenti des employés :

- *Les facteurs d'hygiène.* Rattachés à l'environnement direct de travail, leurs négligences génèrent insatisfactions et mécontentements. Leur prise en compte s'avère toutefois dépourvue d'influence sur la motivation des employés. On recense parmi ces facteurs extrinsèques⁶⁸ les relations hiérarchiques et inter-collègues, le statut de l'individu dans l'organisation, les conditions de travail⁶⁹, les conditions salariales, les avantages sociaux, la culture et politique organisationnelle et le style de management prôné par l'entreprise⁷⁰.
- *Les facteurs moteurs.* Pourvus d'une influence moindre sur l'insatisfaction des employés, ils disposent cependant, à l'inverse des facteurs d'hygiène, d'une forte incidence sur leur motivation. De nature intrinsèque⁷¹, ils regroupent les perspectives de carrière, le degré de responsabilité du travailleur, les opportunités d'actualisation de leur potentiel, l'intérêt et le contenu du travail ainsi que la reconnaissance et l'appréciation des compétences par les pairs et supérieurs.

⁶⁷ Les « *incidents critiques* » mentionnés par Herzberg renvoient aux événements liés au travail et provoquant la satisfaction ou le mécontentement de l'employé. (cf. J. Raone, 2015, p. 68).

⁶⁸ À savoir extérieur à la pratique même de l'emploi mais propre à l'environnement, au contexte dans lequel celui-ci s'effectue. (cf. D. Hellriegel et J. W. Slocum, 2006).

⁶⁹ Horaires, congés, qualité des supports matériels mis à disposition des employés, etc.

⁷⁰ Voir notamment les quatre systèmes de management proposés par Rensis Likert en 1967.

⁷¹ Dans ce contexte, propre à la nature, au contenu même de l'emploi (cf. Hellriegel D. et Slocum J. W., 2006).

Résultant de la qualification et la distinction des présents facteurs, les conclusions des études d'Herzberg mettent en évidence le rôle prépondérant joué par le contenu et le contexte de travail. La valorisation et l'enrichissement dudit contenu constituerait d'une part l'un des principaux leviers de la motivation. De l'autre, le mécontentement tirerait quant à lui sa source de la non-satisfaction d'attentes propres au contexte de travail.

Prolongeant les études de Maslow, le modèle bi-factoriel d'Herzberg amène à la réinterprétation de la pyramide des besoins. Leur mise en parallèle permet en effet l'association de besoins et facteurs. Les *facteurs moteurs* ou *valorisants* (J. Raone, 2015) agiraient sur les *besoins sociaux* ou *d'appartenance*, *d'actualisation* et *d'estime de soi*. Ils joueraient un rôle clé dans l'épanouissement et le bien-être des employés (cf. Laplante et Côté, 2012). Les *facteurs d'hygiène* ou de *conditionnement* se rattacheraient quant à eux aux besoins physiologiques et de sécurité.

D'après les apports de ces différents auteurs, la considération portée aux employés par le management, notamment traduite par l'élargissement et l'enrichissement des tâches selon Herzberg, constituerait l'épicentre de leur motivation, leur performance et leur épanouissement. Une considération aujourd'hui au cœur du management d'entreprises de plus en plus impliquées dans la pratique de la responsabilité sociétale (Dejean et Gond, 2004).

3.5. Employés et RSE : Quelles influences ?

D'après Najoua Tahri (2014), les employés forment une catégorie de parties prenantes « *différentes des autres* » jouant un rôle essentiel dans l'implémentation et la réussite des initiatives de RSE (N. Tahri, 2014, p. 11). Principal acteur soutenant son déroulement et son accomplissement, ils en constituent également les bénéficiaires et jouissent d'influences et de retombées positives dues à leur implication dans l'exercice de cette responsabilité. D'après Glavas et Kelley (2014), la RSE serait ainsi positivement corrélée à la performance de l'employé (cf. Jones, 2010), son engagement (Maignan et al., 1999) et participerait à l'amélioration des liens sociaux entretenus par l'employé au travail (Agle et al., 1999 ; Glavas et

Piderit, 1999). Elle rendrait également l'entreprise attractive tant auprès des chercheurs d'emploi que de ses collaborateurs (Raub et Blunschi, 2013), et influerait positivement sur l'identification organisationnelle et par conséquent sur le sentiment de fierté organisationnelle éprouvé par les employés⁷² (E. Reynaud et al., 2011). Soutenant ces conclusions, une enquête internationale menée en 2013 auprès de 10 287 consommateurs par l'agence Cone Communications⁷³ révèle la volonté pour près de 79% d'entre eux d'exercer au sein d'une entreprise socialement responsable. Dans une même perspective, la CECF⁷⁴, citant *The Imperative Workforce Index*⁷⁵, atteste également dans un rapport publié en 2016 de l'influence des engagements sociétaux de l'entreprise sur plusieurs collaborateurs. Critère prioritaire d'attraction et de rétention pour près de 37% des employés sondés, le sens donné à l'emploi par ces engagements serait ainsi source de satisfaction et d'épanouissement pour 73% de cette première catégorie d'acteurs⁷⁶.

La situation en Belgique

En Belgique, selon une enquête publiée en 2011 par l'agence Securex, près de deux employés sur trois « *accorderaient une grande importance aux initiatives RSE améliorant leur environnement professionnel et leur bien-être* » (Securex, 2011). La RSE serait ainsi source d'influence positive sur la productivité, la satisfaction, la motivation, la créativité, l'ouverture au changement et l'esprit d'entreprendre (Securex, 2011). D'après les données, seul 5% des employés déclareraient vouloir quitter à court terme une

⁷² Pour E. Reynaud et al. (2011), « *la réputation dans le domaine du développement durable peut donc constituer un levier permettant de renforcer le sentiment d'appartenance, et en conséquence le respect et la fierté organisationnelle* » (E. Reynaud et al., 2011, p. 86).

⁷³ L'agence Cone Communications est une agence américaine de relations publiques et de marketing disposant d'une expertise reconnue dans le domaine de la responsabilité sociétale.

⁷⁴ La CECF est une association regroupant les dirigeants de près de 200 grandes compagnies développant une stratégie sociétale. Elle vise à fournir différents outils permettant aux dirigeants impliqués de « *créer un monde meilleur grâce aux affaires* ». (<http://cecf.co/about>)

⁷⁵ *The imperative Workforce Index* désigne une enquête réalisée entre janvier et février 2016 par l'organisme américain Imperative (cf. www.imperative.com/our-story-2/). Menée sur le réseau social LinkedIn, elle visait à évaluer l'influence prépondérante de l'argent, du statut ou du but sur la motivation des employés. D'ampleur internationale, l'enquête a recueilli les réponses de 26 151 membres issus de 40 pays différents.

⁷⁶ L'autre catégorie se compose des 63% d'acteurs excluant « le sens donné à l'emploi » de leurs critères prioritaires. Parmi eux, 64%, soit 9% de moins, estiment être satisfait de leurs emplois.

entreprise à l'implication sociétale forte. Une perspective également envisageable sur le long terme pour 15% des collaborateurs. Par ailleurs, 90% des employés belges à la recherche d'un nouvel employeur considérerait l'engagement RSE d'une organisation lors de leur prise de décision. Un intérêt grandissant pour la responsabilité sociétale églement partagé par les entreprises. Présenté en 2015, le *CSR Barometer for Belgium* (The Shift et al., 2015) dévoile en effet les progrès majeurs réalisés par celles-ci en l'espace de quatre ans. Une large majorité d'entre elles entreprendraient des actions visant notamment à réduire le stress au travail (plus de 80% des sondées), proposer des perspectives d'évolution de carrière (plus de 90%) ou encore optimiser l'équilibre vie privée-vie professionnelle des collaborateurs (près de 85%). Selon le baromètre, la motivation des employés figurerait même parmi les trois principaux objectifs à l'origine des engagements sociétaux des entreprises belges.

Diversement appliquée dans plusieurs pays, chercheurs et agences attestent d'une influence bénéfique et multiple de la RSE sur les employés. D'après N. Postel (2013), « *on sait, depuis les travaux d'Elton Mayo que l'engagement au travail n'est pas lié uniquement à des motivations économiques, et on connaît l'influence de certains facteurs comme la reconnaissance, l'appartenance à une équipe, les modes de supervision et d'exercice de l'autorité* ». Prolongement de l'école des relations humaines impulsée par Mayo, la responsabilité sociétale constitue un cadre permettant l'intégration et le développement de considérations propre à la satisfaction des besoins, et donc à l'épanouissement, des employés.

De plus en plus plébiscité, un nombre grandissant de manager semblent prendre la mesure de l'importance d'un engagement responsable sollicitant l'implication des collaborateurs. Une orientation stratégique par ailleurs indissociable d'une communication interne de qualité.

4. Qu'est-ce que la communication interne ?

Branche à part entière de la communication d'entreprise, la communication interne se distingue principalement par le public qu'elle vise (Almeida et Libaert, 2014). Considérée comme un levier de management (cf. C. Michon, 1994 ; P. Detrie et C. Meslin-Broyez, 1995), elle peut être définie comme « *l'ensemble des principes et pratiques permettant l'échange de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation* » (C. Michon, 1994, p.1). Dimension importante de la gestion d'entreprise, elle contribue entre autres à la cohésion des collaborateurs, l'information des employés (E. Cobut et C. Donjean, 2015) ou encore à la constitution d'un climat social de qualité (Michon, 1994, p. 5). Autant de fonctions nécessaires à l'implémentation et au développement de politiques RSE visant l'implication des employés (F. Lépineux et al., 2016, p. 195). Cependant, malgré son rôle clé, la communication interne des entreprises semble avoir à répondre de quelques manquements. Souffrant d'une appréciation moyenne exprimée par les employés, celle-ci est parfois l'objet de reproches portant sur le contenu des messages ou les canaux utilisés pour les transmettre (E. Cobut et C. Donjean, 2015). Au centre de la présente section, la communication interne sera brièvement dépeinte au fil des pages à venir. Celle-ci sera ponctuée par des données statistiques tirées d'enquêtes portant sur l'évaluation de la communication interne RSE.

4.1. Quelle définition pour la communication interne ?

À la fois riche et ambiguë (E. Cobut, 2011), la notion de communication interne désigne « *l'une des composantes d'un système global [permettant] l'organisation des flux d'informations et des échanges [...]* » spécifiques aux entreprises et autres organisations (Libaert et D'Almeida, 2014, p.7). Inscrite dans ce système, elle contribuerait à l'établissement d'« *un équilibre informationnel et relationnel* » au sein de ces différentes entités (Libaert et D'Almeida, 2014, p.7). D'après A. Mucchielli (2001), elle aurait pour visée « *d'organiser, de gérer et de diriger les ressources humaines et les relations [intra-organisationnelles]* » (cité par S. Parrini-Alemanno, 2013).

Elle serait également tributaire d'un contexte, propre à l'organisation, ses valeurs et son environnement, influant sur les interactions existantes et à venir entre les différents acteurs d'une relation voulue dynamique (De Saint-Georges, 2010). D'un profil biface, la notion de communication interne renfermerait deux niveaux d'interprétation à la fois distincts et complémentaires (De Saint-Georges, 2010, p. 174).

Désigné par l'expression de « communication organisationnelle », le premier niveau d'interprétation renvoie, selon l'auteur, à « *la dynamique collective et constitutive de l'organisation* » (De Saint-Georges, 2010, p. 174). Sous cet angle, celle-ci serait perçue comme un système encadrant « *la vie quotidienne des acteurs [en favorisant leur insertion et leur développement] au sein de [la collectivité organisationnelle]* ». Elle désignerait ainsi les modes d'actions et d'expressions permettant l'institution et la construction de relations entre les différents membres d'une même organisation. Celle-ci constituerait dès lors une sorte de microsociété comprenant par ailleurs ses codes, ses valeurs et ses normes.

Dans un second temps, perçue sous un autre angle, la communication interne adopte une posture plus instrumentale et « *relève du champ du management, et singulièrement du management des personnes* » (De Saint-Georges, 2010, p. 174). Désigné par l'auteur sous l'appellation « communication d'entreprise à orientation interne », elle détient pour mission caractéristique d'agir sur la communication précédemment dite « organisationnelle ». Dans ce cadre, elle a dès lors pour finalité d'exercer une influence sur les opinions et autres comportements des différents acteurs composant l'organisation⁷⁷.

⁷⁷ Pierre de Saint-Georges déclare d'ailleurs à ce sujet : « *La communication fonde l'organisation. Sans communication, pas d'organisation. Elle en est le tissu. Elle est « organisante* » ». (De Saint-Georges, 2010, p. 174). Une pensée également présentée dans les travaux de Nicole Giroux (1994) désignant la communication interne comme étant à la fois « *le fondement de l'action organisée et l'outil de réflexion et de transformation de l'organisation* » (N. Giroux, 1994, p. 9).

Les « trois étages » de la communication interne

Prolongeant cette pensée, plusieurs auteurs distinguent trois « étages communicationnels »⁷⁸ desservis par la communication interne (cf. J. Saucin, 2012) :

- ❖ *La communication descendante*, à l'initiative des supérieurs hiérarchiques, renvoie à l'ensemble des messages émis par le « top » et le « middle management » à l'attention des employés. Elle contribue notamment à la diffusion « *d'informations réglementaires* » (J. Saucin, 2012) et englobe la diffusion du règlement intérieur, du journal d'entreprise ou encore de notes de service. Participant à la constitution d'un groupe autour d'un projet commun, la communication descendante répond au quadruple objectif d'informer, d'expliquer, de convaincre et de faire adhérer les employés au projet porté par l'entreprise.
- ❖ *La communication ascendante*, deuxièmement, désigne les différents messages formulés par les employés à l'attention de leurs supérieurs hiérarchiques. Potentiellement spontanée ou provoquée⁷⁹, « *formelle ou informelle* »⁸⁰. Et portant sur un élément, une situation ou un événement propre à l'entreprise, la communication ascendante se fait vecteur de revendications, de mécontentements ou encore de feedback. Elle répond au triple objectif d'enquêter, de détecter et de stimuler les employés⁸¹ en recourant notamment aux boîtes à idées,

⁷⁸ La locution « étage communicationnel » est une expression d'inspiration personnelle pensée pour décrire cet aspect tridimensionnel de la communication interne.

⁷⁹ D'après J. Saucin (2012), la communication ascendante est dite « *spontanée quand elle n'est pas suscitée par une information descendante, et provoquée lorsqu'elle répond ou fait suite à une information descendante* ». (J. Saucin, 2012, p. 19).

⁸⁰ La communication ascendante « *est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on connaît l'émetteur et le récepteur, informelle lorsqu'elle n'est pas structurée, mais que l'on connaît ou que l'on peut identifier émetteur et récepteur* ». (J. Saucin, 2012, p. 19).

⁸¹ Par le biais de différents canaux, la communication ascendante permet d'enquêter auprès des employés notamment par le biais de sondages internes. Ces démarches permettent de détecter les attentes, les revendications et autres motifs de mécontentement des collaborateurs. Les supérieures hiérarchiques orchestrent ensuite sur cette base des actions visant à répondre à ces réactions tout en veillant notamment à stimuler l'implication des employés dans l'entreprise.

aux enquêtes internes ou encore aux réunions de services pour être véhiculée.

- ❖ Enfin, *la communication latérale*, constituant l'interstice des *communications ascendantes* et *descendantes*, renvoie aux divers messages émis entre « *acteurs opérant à un même niveau de la hiérarchie organisationnelle* » (E.-M. Hernandez, 1994, p. 2)⁸². Généralement orale (J. Saucin, 2012), elle se forge lors de rencontres officielles (réunions, événements d'entreprise, ...) ou officieuses (rencontres fortuites, discussions à la cafétaria,...) et favorise l'échange entre les employés. D'après R. Mucchielli (1996), elle dispose notamment pour avantage de « *permettre à un sous-groupe de savoir ce qui se fait dans un autre sous-groupe appartenant au même ensemble [...]* » (R. Mucchielli, 1996, p. 72). À encourager (J. Saucin, 2012), elle peut néanmoins déboucher sur des rumeurs et nécessite à ce titre d'être complétée par une communication descendante suffisante et de qualité.

Perçus comme les trois notes d'un accord voulu mélodieux, ces trois dimensions tendent à constituer les composantes d'une forme de symbiose indispensable à la viabilité de la communication interne. À titre d'exemple, la mise en place d'une communication descendante perdrait de son sens sans l'élaboration d'une communication ascendante permettant la rétroaction des employés. De même, la richesse de la communication latérale pourrait conduire à une amplification des rumeurs sans la modération apportée par la communication descendante. L'articulation de ces différentes composantes permet donc de façonner l'équilibre d'une communication interne de qualité (cf. J. Saucin, 2012).

Essentielle au bon fonctionnement et à l'efficacité de ces entités (E. Cobut et C. Donjean, 2015), la communication interne assume donc un rôle de « *liant* » en constituant l'un des fondements sur et autour duquel l'organisation se construit. Fruit d'une évolution de sa définition depuis son

⁸² Notons également les propos de Roger Mucchielli percevant l'information transmise lors de communications latérales comme « *une information issue directement d'un service parallèle, d'une équipe de même niveau opérationnel, ou d'un niveau fonctionnel* ». (R. Mucchielli, 1996, p. 72).

émergence au cours des années 80-90 ⁸³ (C. Michon, 1994), celle-ci semble aujourd'hui se prêter, dans la lignée de cette finalité, à une pluralité de fonctions.

4.2. Les fonctions de la communication interne

Inscrite dans les systèmes de management des organisations, la communication interne pourvoit essentiellement, d'après Christine Donjean et Eric Cobut (2015), à la concrétisation des cinq finalités suivantes :

- ❖ *La circulation de l'information*, dans un premier temps, renvoyant à la mission de régulation et de coordination des flux d'informations émis au sein d'une organisation (C. Donjean et E. Cobut, 2015, p. 15). Assumé par les différents canaux de communication interne, elle favorise la transmission de données et les échanges entre collègues nécessaires à la production d'un travail de qualité.
- ❖ *La compréhension*, dans un second temps, désignant la mission de clarification propre à la communication interne. Cette finalité fournit les clés d'interprétation permettant une meilleure perception et appréhension de l'organisation, de sa stratégie et de son fonctionnement (C. Donjean et E. Cobut, 2015, p. 15).
- ❖ *La production de sens*, troisièmement, assignant la communication interne à la fonction d'agent de « *traduction, de vulgarisation et de simplification* » (C. Donjean et E. Cobut, 2015, p. 17). Son essence réside alors dans sa mission d'interprétation des enjeux et finalités de l'entreprise, permettant aux employés de se les approprier au même titre que la direction. Elle vise donc « *à trouver l'équilibre entre ce qui fait sens pour le personnel et ce qui fait sens pour les dirigeants* » (Brulois et Charpentier, 2011) ⁸⁴.

⁸³ Pour C. Michon, la communication interne a véritablement franchit un cap au cours des années 80-90. Elle a alors pris la forme d'une « *fonction institutionnalisée dans l'entreprise au même titre que le service de marketing, le service de contrôle de gestion ou le service des méthodes* ». (C. Michon, 1994, p. 2).

⁸⁴ Citation issue des travaux de Brulois et Charpentier (2011) et reprise par Donjean et Cobut (2015).

- ❖ *La confrontation*, quatrième, conduisant la communication interne à jouer le rôle « *d'intermédiaire sociale* »⁸⁵. Celle-ci vise, dans cette perspective, à favoriser l'intégration des employés en facilitant leur mise en relation tous niveaux hiérarchiques confondus. D'après Donjean et Cobut, la communication interne serait alors chargée d'une mission de médiation et permettrait « *de développer de la relation, de la coopération entre les individus et de favoriser l'engagement* ».
- ❖ Enfin, la communication interne se place comme le soutien de *la cohésion* au sein des organisations. Véhiculant à la fois « *valeurs, principes et symboles communs* », elle vise à développer chez les collaborateurs « *un sentiment [d'identification et] d'appartenance [...]* » (C. Donjean et E. Cobut, 2015, p. 17). Par cette voie, la communication interne entend impulser chez les employés attitudes et comportements s'accordant à la vision portée par l'organisation.

Au service du projet d'entreprise et soutien du management (D'Almeida et Libaert, 2014, pp. 24-26), la communication interne prend donc forme autour de *la mise en circulation de l'information*⁸⁶ et de *l'établissement de relations* au sein des collectivités organisationnelles. Ces relations ont trait aux comportements des collaborateurs d'un point de vu individuel et au « *développement de symboles et autres rites* » d'un point de vu collectif. S'exprimant notamment lors d'échanges entre parties prenantes, ces différents aspects tendent à façonner l'image interne et externe donnée par l'organisation (C. Donjean et E. Cobut, 2015, p. 22).

En définitive, la communication, et la communication interne par voie de conséquence, se perçoit d'après Thierry Libaert « *comme un processus d'écoute et d'émission des messages et des signes [transmis] par une organisation à ses différents publics. Ceux-ci visent au renforcement des*

⁸⁵ Terminologie issue des travaux de Brulois et Charpentier (2011) reprise par Donjean et Cobut (2015).

⁸⁶ Dans leur ouvrage, E. Cobut et C. Donjean distingue trois catégories d'informations véhiculées par la communication interne. *L'information opérationnelle* reprenant « *les données de fonctionnement nécessaire à l'exécution du travail [...]* et *[généralement couvertes] par le secret professionnel* ». *L'information de gestion* regroupant les messages propre au management du personnel, du matériel, de l'informatique et des finances. Et *L'information motivante* visant à mobiliser les employés.

relations entretenus avec ces derniers, à l'amélioration de son image, à la promotion de ses actions ou encore à la défense de ses intérêts » (Cité par C. Donjean et E. Cobut, 2015, pp. 22-23). Dépassant la perception linéaire et instrumentale de la communication portée par Claude E. Shannon (1948)⁸⁷, la communication interne donne sens, oriente et encadre la vie des employés au sein de l'organisation. Source d'influence, elle prend part à l'inculcation d'une culture autour de laquelle se forment actions et attitudes des collaborateurs.

4.3. La communication interne vectrice de la culture organisationnelle

Dépendant d'un contexte organisationnel, l'employé « *ne communique pas mais prend part à une communication* » (De Saint-Georges, 1993, p. 3). Il s'intègre et s'insère au sein d'une collectivité organisée régie par des règles formelles ou implicites. Fruit d'une expérience (cf. E. Godelier, 2009), ces règles formeraient le pan d'une culture constituant l'une des clés de lecture aidant à la compréhension du fonctionnement d'un groupe. Produit d'une « confrontation sociale » d'acteurs d'horizons divers⁸⁸ pour Pierre de Saint-Georges (1993), la culture serait à définir, pour le psychologue américain Edgar H. Schein⁸⁹ (1985), comme « *la structure des valeurs de base partagées par un groupe les ayant inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou interne. [Fruit de leur succès], ces valeurs [seraient] alors considéré comme opérationnelles et, à ce titre, enseignés aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* » (Cité et traduit par E. Godelier, 2009). Associée au management,

⁸⁷ D'après Shannon (1948), la communication serait à définir comme le moyen permettant la transmission d'un message émanant d'un émetteur et à destination d'un récepteur. Diffusé par le biais d'un canal, la communication aurait pour principale obstacle l'apparition de bruits nuisibles à la réception et à la compréhension du message. De nature unidirectionnelle, cette vision sera complétée par l'apport de Wiener (1948) popularisant la notion de feedback.

⁸⁸ Pour l'auteur, l'organisation serait perçue comme « *un système de comportements en interaction* » (De Saint-Georges, 1993, p. 5). Il en résulterait une confrontation sociale des membres aux cultures diverses la composant. Le mariage des cultures respectives de ces différents membres donnerait naissance à « un climat » caractéristique constituant l'une des dimensions de la culture organisationnelle.

⁸⁹ Également professeur au Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (USA), Edgar H. Schein dispose d'une expertise dans le domaine du développement organisationnel et se voit attribué la paternité de la notion de culture d'entreprise. Son ouvrage intitulé « *Organizational culture and leadership* » publié en 1985 fait office de classique en la matière.

la culture organisationnelle contribuerait donc à construire et alimenter les représentations d'une réalité. Elle serait à la source d'un partage de valeurs traçant les contours des actions futures des collaborateurs (M. Delattre et P. Moulette, 2009). Visant à mobiliser autour d'une vision commune, elle constituerait, une fois partagée et assimilée par les employés, l'un des leviers d'influence stimulant leur implication et agissant sur leur performance (. « *Mélange culturel spécifique d'acteurs sociaux hétérogènes* » (De Saint-Georges, 1993, p. 4), l'organisation s'inscrirait également dans un contexte culturel global⁹⁰ aussi riche que divers (De Saint-Georges, 1993, p. 3-5). Elle percevrait en sa culture l'instrument de convergence des intérêts divergents portés par son personnel. De nature dynamique, elle serait de même sensible aux évolutions culturelles, notamment impulsés par la structure dirigeante, et cristalliserait idéaux et principes organisationnels transmis et véhiculés au travers la communication interne.

La culture, dimension à part entière de l'identité organisationnelle

Source singulière d'harmonisation et de régulation des comportements au sein d'une organisation (J. Chevallier, 1994), la culture organisationnelle s'impose comme l'une des composantes d'une identité surplombante. Dépassant la somme des identités individuelles, cette identité dite « organisationnelle » renvoie, d'après Albert et Whetten (1985), à « *ce qui est central, persistant et distinctif dans le caractère d'une organisation* » (Cité par F. Chédotel, 2004, p. 60). Elle désigne « *un ensemble de caractéristiques spécifiques [...]* » (J. Chevallier, 1994, p. 241) parmi lesquelles se retrouvent notamment les particularités du style de management, le contexte historique d'implantation ou encore les objectifs et finalités poursuivies. Objet d'études et de débats pour une diversité d'auteurs, la notion d'identité organisationnelle se rattacherait également à une pluralité d'effets positifs et négatifs (F. Chédotel, 2004, p. 60). Elle constituerait à ce titre un soutien de la cohésion, de l'implication et de la

⁹⁰ Voir à ce propos les travaux d'Iribarne publiés en 1989 et les travaux d'Hofstede et Bollinger publiés en 1987 étayant l'influence de la culture et de l'environnement national sur la culture organisationnelle.

loyauté des membres (F. Chédotel, 2004, p. 63), mais s'avérerait potentiellement source de stress et de tensions pour les employés éprouvant des difficultés à l'assimiler (F. Chédotel, 2004, p. 63). Son succès reposerait alors sur un « *processus d'identification* » (F. Chédotel, 2004) définit comme étant « *[une suite ordonnée d'actions ou d'événements] par lequel l'individu substitue les objectifs de l'organisation à ses propres buts, et par là même change les critères qui déterminent ses décisions dans l'organisation* » (J. Chevalier, 1994, p. 241).

Par essence, la constitution d'une identité organisationnelle stimulerait ainsi l'estompement de motivations personnelles au profit d'une identité collective⁹¹. Celle-ci serait par ailleurs favorisée par l'apparition d'un sentiment de fierté organisationnelle définit par X. Parent-Rocheleau et al. (2016) comme « *une émotion vécue [par un individu] suite à l'évaluation de l'organisation à laquelle il appartient* ». Résultant « *de l'atteinte [voir] du dépassement d'objectifs ou de standards [...]* » ici portés par l'organisation, mais provenant également d'une comparaison avec d'autres entités, la fierté organisationnelle participerait au développement d'un engagement affectif⁹² lui-même stimulé par l'identification organisationnelle (X. Parent-Rocheleau et al., 2016, p. 113). Elle constituerait alors le pan d'une identité portée et ancrée par une communication interne véhiculant valeurs et principes d'une culture à la fois composante et voie d'expression, ou de concrétisation, d'une identité plus globale.

4.4. La communication interne et ses canaux

Participant, d'après D'Almeida et Libaert (2014), « *à la construction d'une image unifiée et positive de [l'organisation]* » (D'Almeida et Libaert, 2014, p. 27), la communication interne s'implique dans la création de conditions

⁹¹ F. Chédotel (2004) distingue à ce propos deux contextes d'identification sociale. Le premier repose sur l'assimilation par l'employé d'une identité organisationnelle aux caractéristiques sensiblement proches de sa propre identité. Le second, sollicitant un effort d'adaptation plus prononcé, renvoie à l'assimilation par l'employé d'une identité organisationnelle aux caractéristiques distinctes de sa propre identité. L'identification peut ainsi s'avérer forte ou faible selon le degré d'appropriation, par l'un des membres, des caractéristiques propres à l'identité collective (F. Chédotel, 2004, pp. 64-65 ; Voir également E. Reynaud et al., 2011, p. 86).

⁹² D'après X. Parent-Rocheleau et al. (2016), citant Meyer et Allen (1991), « l'engagement organisationnel affectif » se définit comme « *un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'organisation* » (X. Parent-Rocheleau et al., 2016, p. 111).

nécessaires stimulant l'implication ou encore l'identification des membres d'une collectivité organisationnelle (D'Almeida et Libaert, 2014, p. 27). Empreinte des fonctions précédemment définies, elle recourt à l'utilisation de cinq catégories de canaux pour assumer ses missions (E. Cobut et C. Donjean, 2015, pp. 144-202) :

❖ *Les canaux de diffusion écrits.* Référant communément aux supports papiers, ils englobent le journal d'entreprise, le rapport annuel d'activités, les affiches, la boîte à idées, le livret d'accueil ou encore la plaquette de présentation (D'Almeida et Libaert, 2014). Longtemps sous le feu des critiques et en perte de vitesse, ils conservent une importance relativement grande pour bon nombre d'organisations (D'Almeida et Libaert, 2014). En 2015, une enquête, menée par l'agence Gatehouse auprès de 372 professionnels issus de 300 organisations au travers le monde, révèle à ce titre l'usage d'un journal interne par près de 40% des communicants sondés (Com'In, 2016). En Belgique, d'après l'ABCI⁹³ et l'agence CC Strategies (CC Strategies, 2012), les outils imprimés⁹⁴, majoritairement incarnés par le journal d'entreprise, comptent encore, à la suite des moyens numériques⁹⁵, parmi les canaux les plus fréquemment utilisés.

❖ *Les canaux de diffusion oraux.* Reflet d'une communication plus spontanée, à la fois formelle et informelle, ces canaux tendent à privilégier l'échange, le dialogue et la rencontre. Ils regroupent l'entretien, les réunions, les conférences, les groupes de concertation ou encore, au sein de certaines organisations, la mise en place de centre d'appels (E. Cobut et C. Donjean, 2015, pp. 144-202 ; J.°Saucin, 2012, p. 29). Rythmant l'existence des collectivités organisationnelles, ils demeurent en 2014, d'après l'enquête internationale menée par Gatehouse, utilisés par près de 96% des communicants sondés. En Belgique, l'agence CC Strategies

⁹³ Association Belge de la Communication Interne.

⁹⁴ Par « outils imprimés », l'enquête désigne ici spécifiquement le journal d'entreprise, les valves, les notes de service et les campagnes internes notamment sous forme d'affiches.

⁹⁵ Par « outils numériques », l'enquête réfère ici spécifiquement à l'intranet, l'email et la newsletter.

souligne, en 2012, l'importance, malgré leur tendance à la diminution, des réunions entre collaborateurs ou impliquant la structure dirigeante. Selon l'enquête, celles-ci demeurent les moyens de communication les plus probants pour 55,3% des entreprises ayant participé.

❖ *Les canaux de diffusion audiovisuels.* Regroupant pour l'essentiel les supports vidéo, ces outils disposent d'une popularité plus ou moins répandue au sein des organisations. Ils réfèrent, outre les films ou vidéos d'entreprise, aux web Tv internes ou encore aux écrans d'affichage dynamiques (E. Cobut et C. Donjean, 2015, pp. 144-202 ; D'Almeida et Libaert, 2014). Appréciées par les managers et les employés, la vidéo d'entreprise figure à ce titre, d'après une enquête internationale réalisée en 2016 par l'agence Newsweaver (Poppulo, 2016), parmi les canaux de communication régulièrement utilisés par 60% des communicants. Une tendance plus nuancée en Belgique où les vidéos prennent part en 2012, selon l'agence CC Strategies, à la mise en place de campagnes internes mensuelles planifiées par 23,5 % des professionnels.

❖ *Les canaux de diffusion numériques.* Ensemble de supports permettant la diffusion d'informations par voie électronique, les canaux de diffusion numérique rassemblent la newsletter, l'e-mail, le blog, l'intranet ou encore les réseaux sociaux internes (E. Cobut et C. Donjean, 2015, pp. 165-196). En vogue, ils occupent une place prépondérante dans le fonctionnement de la communication au sein des organisations. En 2014, l'agence Gatehouse révèle le recours à l'e-mail pour près de 93% des professionnels sondés lors d'une étude internationale. Une proportion s'élevant à 82% pour l'intranet et 75% pour la newsletter. Sur le sol belge, toujours selon l'enquête menée en 2012 par l'agence CC Strategies, 76,5% des entreprises déclarent faire usage quotidien de l'intranet. Un chiffre retombant à 35,3% pour l'usage journalier de l'email et 32,9% pour l'utilisation mensuelle de newsletters. Notons par ailleurs l'intérêt grandissant

des organisations pour l'usage de médias sociaux interne ou externe sollicitant la participation des employés (Gatehouse, 2015 ; E. Cobut et C. Donjean, 2015, pp. 165-196).

- ❖ Enfin, *La communication interne événementielle*, plus rare et plus coûteuse, renvoie aux journées portes ouvertes internes, aux conventions ou encore aux journées Team building⁹⁶ (E. Cobut et C. Donjean, 2015, pp. 197-204). Source de partage et de convivialité, elle s'organise le plus souvent ponctuellement autour d'événements particuliers. D'après Catellani et Sauvajol-Rialland (2015), elle demeurerait primordiale pour la communication interne et offrirait pour C. Donjean (2006), « [...] des occasions uniques de communication par la multiplicité de leurs aspects et par la richesse des contacts qu'elles permettent » (cité par Catellani et Sauvajol-Rialland, 2015, p. 92).

Multiples et divers, les outils de communication internes s'insèrent au cœur de stratégies managériales prolongeant la stratégie globale de communication au sein de l'organisation (E. Cobut et C. Donjean, 2015, p. 33). Établies et pensées pour atteindre les employés, mais également « *soutient indirect de la réputation externe de l'organisation* » (E. Cobut et C. Donjean, 2015, p. 33), la communication interne voit son succès reposer sur l'articulation de plusieurs facteurs. Dépassant la simple multiplication des canaux, le succès d'une opération de communication résulte d'une synergie et d'une sélection d'outils appropriés se mariant aux objectifs et aux caractéristiques propres à chaque organisation (E. Cobut et C. Donjean, 2015, p. 205)⁹⁷. Toutefois, globalement perfectible, la communication interne semble, selon l'enquête nationale publiée en 2014 par l'agence Acticom, souffrir d'un succès relativement moyen exprimé par la note d'appréciation de 6/10 attribuée par les employés belges.

⁹⁶ Voir à ce propos l'article publiés en 2013 par J. Pierre et G. Tribou sur la place de l'événementiel sportif dans la communication interne des entreprises.

⁹⁷ D'après E. Cobut et C. Donjean (2015), « *Le choix d'un média de communication interne s'apprécie selon des critères tout à fait spécifique et en fonction des besoins de l'organisation. [...] Aucun média n'est universel et aucun ne peut se prévaloir de rencontrer toutes les attentes et de couvrir toutes les missions* » (E. Cobut et C. Donjean, 2015, p. 205).

4.5. Quid de la communication interne RSE ?

Productrice de sens stimulant implication et cohésion des employés autour d'objectifs, de valeurs et de projets portés par l'organisation, la communication interne jouit d'un rôle d'influence dans l'implémentation et la réussite de politiques RSE (F. Lépineux et al., 2016, p. 194). Au service d'une responsabilité sociétale en partie créatrice de valeur pour les collaborateurs, la communication interne se dit également maillon d'un cercle vertueux profitable à l'ensemble des parties prenantes (E. Cobut et C. Donjean, 2015, p. 124-125). À ce titre d'importance équivalente à celle de la communication externe, elle s'avère cependant souvent négligée à l'instar des parties prenantes internes (J. Dawkins, 2004 ; Golob et al., 2013).

Susceptible d'emprunter divers canaux, la communication interne RSE « *[s'exprime explicitement au travers de] réunions, [du] site intranet, d'e-mails, sur les réseaux sociaux, dans les brochures [...], etc. ; Ou implicitement, [notamment] à travers [la valorisation de salariés menant à bien des projets liés à la RSE]* » (F. Lépineux et al., 2016, p. 195). Pour J. Dawkins, directrice assistante de l'Ipsos MORI en Angleterre, elle serait source d'attentions et d'intérêts manifestés par une large partie des employés. Notamment traduite en interne par la publication du rapport RSE consulté par une majeure partie des collaborateurs, elle serait cependant plus efficace « *étant taillé sur mesure pour les employés tout en transitant par les canaux traditionnels de communication [interne]* »⁹⁸ (J. Dawkins, 2004, p. 117). Prolongeant cette réflexion, la professeur Deborah J. Barrett (2002) situerait les outils de communication oraux privilégiant rencontre et dialogues parmi les principaux canaux reliant efficacement les employés à la stratégie portée par leur organisation (D.J. Barrett, 2002, p. 4).

Aux États-Unis, une enquête publiée par l'agence Cone Communications révèle à ce propos les principaux outils de communication RSE plébiscité par les collaborateurs au cours de l'année 2016⁹⁹. Pour 43% des employés,

⁹⁸ Traduction personnelle de l'affirmation de J. Dawkins (2004) : « *[...] bespoke communication using familiar channels are often more effective for employees* » (J. Dawkins, 2004, p. 117).

⁹⁹ Intitulé *The 2016 Cone Communications Employee Engagement Study*, l'enquête dévoile les résultats d'un sondage en ligne réalisé entre le 11 et le 20 avril 2016 auprès de 1 020 employés issue d'entreprises d'au moins 1 000 collaborateurs (Cone Communications, 2016).

soucieux d'accéder rapidement à l'information recherchée, l'email et les newsletters figureraient parmi les canaux de prédilection. En seconde position, une proportion de 38% privilégierait pour leur part le contact direct avec le management. Enfin, les événements internes (31%) ou l'intranet (27%) se placeraient respectivement à la 3^{ème} et 4^{ème} place des canaux de communication RSE les plus appréciés.

En Belgique, la responsabilité sociétale se communiquerait en interne au travers la publication de versions résumées du rapport de développement durable, via l'intranet ou encore l'organisation d'événements. Toutefois, selon l'agence Securex, 59% des employés issus d'organisations comptant 250 à 999 travailleurs indiquaient en 2011 l'existence, au sein de leur organisation, d'une communication interne relative à la responsabilité sociétale. Signe d'une stratégie perfectible, 41% des précédentes entités sembleraient donc disposer d'une communication interne RSE manquante ou défaillante. Inscrite parmi les composantes de l'orientation stratégique d'une organisation, la communication interne permettrait, en définitive, la transmission, le partage et l'établissement d'un lien entre la stratégie globale pensée par la structure dirigeante et les employés (M. Welch, 2012). Elle participerait à l'implémentation d'une politique de responsabilité sociétale en permettant et facilitant l'appropriation d'une vision conduisant à l'implication des collaborateurs. Importante, elle aurait cependant souvent été tenue écartée des priorités par les managers au détriment des désirs d'écoute et de participation exprimés par les employés (J. Dawkins, 2004). Néanmoins, signe d'une prise de conscience, la communication interne tendrait aujourd'hui à se distinguer comme l'une des principales compétences managériales participant à la réussite d'initiatives de responsabilité sociétale (R. Tench et L. Yeomans, 2009 ; F. Lépineux et al., 2016).

Inspirée de ces conclusions, la seconde partie à venir portera sur le développement d'une démarche empirique. Elle permettra le questionnement scientifique des différentes études et recherches développées au fil de cette partie théorique.

Partie 2 | Approche Empirique

Étude de cas de l'agence Securex Belgium

Partant de recherches documentaires, la formulation de questions résultant de la confrontation des précédentes notions et d'une réflexion sur leur imbrication a donné lieu à la réalisation d'une enquête empirique. Effectuée auprès d'employés de l'agence Securex Belgium, celle-ci vise à l'analyse de l'influence d'une politique de responsabilité sociétale sur des collaborateurs issus d'une grande entreprise belge. Elle envisage également l'étude d'une communication interne censée participer à l'enracinement de cette responsabilité au sein de ces organisations. Sans prétendre à l'inférence statistique, cette étude tendra cependant à la présentation de résultats significatifs débouchant sur le développement d'une conclusion visant à affirmer, nuancer ou infirmer les différentes hypothèses proposées.

1. Problématique

Diverses, les études et recherches précédemment développées font état d'effets positifs insufflés par la mise en place de politiques RSE (Glavas et Kelley, 2014 ; Jones, 2010 ; Maignan et al., 1999 ; Raub et Blunschi, 2013 ; Agle et al., 1999 ; Glavas et Piderit, 1999 ; N. Postel, 2013). Parmi elles, plusieurs rendent compte d'une influence exercée sur la motivation, le bien-être, la fierté organisationnelle ou encore l'attraction et la rétention des employés. À la jointure d'un paradoxe, ces conclusions semblent trancher avec la sous-implication des collaborateurs reprochée aux managers et la communication interne RSE souvent considérée comme négligée par la ligne hiérarchique. Une communication toutefois perçue, d'après les différents auteurs cités, comme essentielle à l'implication des employés, implication elle-même facteur d'une implémentation réussie à l'origine des retombées positives mentionnées et prêtées à la responsabilité sociétale.

Articulant sous cet angle les interrogations suscitées par ces conclusions, les circonscrivant dans le contexte belge et s'attardant sur le cas des grandes

entreprises telles que définies par le SPF Finances¹⁰⁰, les questions de recherche suivantes ont été formulées :

- ❖ Quels effets les politiques de responsabilité sociétale des grandes entreprises belges produisent-elles sur la motivation, le bien-être, la fierté organisationnelle des employés et l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi ?
- ❖ Et comment communiquer en interne, au sein d'une grande entreprise belge, sur la responsabilité sociétale portée par l'organisation ?

Constituant l'ossature de la recherche empirique à venir, les présentes questions se prolongent en plusieurs hypothèses traduisant de probables réponses déduites à la suite de recherches documentaires explicitées au cours de la partie théorique.

1.1. Les hypothèses

Également déclinées en deux temps, les hypothèses formulées supposent, dans un premier temps, s'inspirant des travaux de Raub et Blunschi (2014), Kim et al. (2010), De Roeck et Delobbe (2012) ou encore E. Reynaud et al., (2011), que la responsabilité sociétale des grandes entreprises belges exercent une influence positive sur :

- **[Hypothèse 1]** La motivation des employés,
- **[Hypothèse 2]** Leur bien-être,
- **[Hypothèse 3]** Le sentiment de fierté organisationnelle ressenti par les employés,
- **[Hypothèse 4]** Et la capacité d'attraction et de rétention manifestée par l'entreprise.

Dans un second temps, s'appuyant sur la négligence de la communication interne RSE constatée et reprochée aux managers par divers auteurs et

¹⁰⁰ D'après le SPF Finances, est considéré comme « Grande entreprise » toute organisation à but lucratif dépassant au moins deux des seuils suivants : a) une moyenne annuelle de 50 travailleurs occupés, b) un chiffre d'affaire annuelle hors TVA s'élevant à 9.000.000 € et c) un totale de bilan atteignant 4.500.000 €.

chercheurs (J. Dawkins, 2004 ; A. Aagaard, 2016 ; A. Aagaard et J. Lemmergaard, 2011), il est émis pour hypothèse que :

- **[Hypothèse 5]** La communication interne RSE, sous ou mal exploitée, ne permet pas l'implication des employés dans les initiatives de responsabilité sociétale développées par l'entreprise ;
- **[Hypothèse 6]** Les employés s'avèrent majoritairement insatisfaits de la communication interne relative à la responsabilité sociétale de leur organisation.

À la suite de ces principales hypothèses, les études se rapportant à l'usage de la communication interne dans l'implémentation et le développement d'une politique de responsabilité sociétale (Golob et al., 2013 ; Cone Communications, 2016 ; Securex, 2011) amènent par ailleurs à supposer que :

- **[Hypothèse 7]** La RSE s'exprime le plus souvent en interne au travers de l'intranet (#1), de réunions de service (#2) et d'événements internes (#3),
- **[Hypothèse 8]** Mais que les réunions sous leurs formes diverses (#1) et l'intranet (#2) s'avèrent, dans cet ordre, les plus appropriés pour communiquer sur cette thématique.

Développant ces réflexions, les hypothèses énoncées permettront une distanciation propice à la structuration d'un regard critique. Celles-ci seront testées et confrontées aux résultats d'une étude de cas portant sur l'agence de conseils Securex Belgium.

1.2. Étude de cas : pourquoi Securex Belgium ?

Opérant à la fois en Belgique et à l'étranger, l'agence de conseils Securex dispose d'une expertise spécifique dans le domaine des ressources humaines. Fondée sur le sol belge il y a près de 111 ans, elle a au fil du

temps su articuler mission et vision¹⁰¹ autour de valeurs prônant « *qualité, orientation clients, confiance, [unité] et responsabilité* » (Securex.be, 2017).

Composée de 27 agences comptabilisant un total de 1 600 collaborateurs, Securex Belgium, portée par la devise « *Human Capital matters* » (Securex.be, 2017), développe depuis plusieurs années une stratégie de responsabilité sociétale « *axée sur l'humain* ». Initialement impulsée par un responsable des ressources humaines (cf. annexe 4), elle vise à se concentrer « *sur l'impact du travail sur l'humain, les entreprises et la société au sens large* » (Securex.be, 2017). Elle privilégie également « *l'intégration ou la réintégration de personnes dans la vie économique, sociale et culturelle* » (Securex.be, 2017) et tend à orienter ses actions en vue d'atteindre les divers objectifs suivants, à savoir :



Figure 1 – Objectifs RSE Securex (Securex, 2017, p. 5).

À l'origine de la création d'une fondation nommée « Fondation Securex », l'agence encourage, par son intermédiaire, la réalisation de projets sociaux permettant la concrétisation de sa vision et mission RSE. Celle-ci soutient également plusieurs collaborateurs menant bénévolement à bien divers projets à visée sociétale (Securex, 2017, p. 5). Structurant à ce titre sa stratégie RSE autour des sept questions centrales de la norme ISO 26 :000 (cf. Annexe 1), l'agence Securex développe plusieurs actions concrètes s'inscrivant dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale.

¹⁰¹ Securex porte pour vision de « *constituer un atout pour [ses clients] et [leurs] collaborateurs* ». Elle entend « *[les accompagner] dans tous les aspects RH de [leur] projet, activité ou entreprise* ». Quant à sa mission, Securex cherche « *à aider [ses clients] à appliquer une gestion optimale de leur capital humain* ». Elle désire, avec eux, « *[veiller] au bon fonctionnement de leur entreprise et de leurs collaborateurs. Un élément vital pour leur organisation* » (Securex.be, 2017).

Sur la question de *la gouvernance* (cf. annexe 1), s’inspirant des 17 objectifs de développement durable établis par l’ONU¹⁰², Securex nourrit l’ambition d’intégrer à sa stratégie RSE plusieurs activités contribuant à *la santé et au bien-être* (3^{ème} objectif développé par l’ONU) ainsi qu’*au travail décent et à la croissance économique* (8^{ème} objectif développé par l’ONU).

Sur ce sujet, concernant la mise à disposition d’un travail décent pour tous, la contribution de l’agence s’exprime au travers différents projets et partenariats. À ce titre, Securex collabore avec l’organisation de microcrédit belge *Microstart*¹⁰³ en lui offrant un soutien logistique et financier. Elle participe également au projet porté par l’association *Diversicom* visant à faciliter « *la mise à l’emploi des personnes handicapées* » (Securex, 2017, p. 11). De même, travaillant à l’amélioration de « *l’employabilité des jeunes issus de quartiers défavorisés* », l’agence organise périodiquement, en collaboration avec d’autres entreprises, la journée de formation *Discover Your Talent*¹⁰⁴. Elle accueille également les candidats postulant au programme de sélection organisé dans le cadre du projet pilote de l’asbl *Teach for Belgium*. Enfin, l’opération « micro-dons », testé au cours de l’année 2016 par Securex, vise à permettre aux employés d’octroyer une faible montant, déduit de leur salaire net, à l’association de leur choix.

Au sujet des *relations et conditions de travail* (cf. annexe 1), l’agence fait preuve de flexibilité en pratiquant le télétravail et le « Job crafting »¹⁰⁵. Elle structure également la mise en place d’ « I-Deals », sorte de contrats sur mesure, négociés entre l’employeur et un collaborateur, prônant la personnalisation du travail.

¹⁰² Adoptés en septembre 2015 par les différents pays membres de l’ONU, ces objectifs visent à « *mettre fin à la pauvreté, protéger la planète et assurer la prospérité pour tous* ». Ils s’insèrent dans « un agenda de développement durable » (*Sustainable development agenda*) regroupant les ambitions spécifiques devant être atteintes dans les quinze ans par l’intermédiaire de ces objectifs (www.un.org/sustainable-development-goals/).

¹⁰³ En 2016, l’agence Microstart a soutenu 1 160 entrepreneurs et accordée 767 microcrédits. On lui doit depuis 2010, la création de 1 500 nouveaux emplois créés en Belgique. Par ailleurs, 80% des individus composant sa clientèle proviennent de l’immigration ou vivent sous le seuil de pauvreté. (Securex, 2017).

¹⁰⁴ Cette journée s’organise autour d’ateliers visant à la formation des jeunes et à la diffusion de conseils aidant les individus concernés à s’insérer sur le marché de l’emploi.

¹⁰⁵ Le « Job crafting » est une pratique permettant à l’employé de façonner à sa convenance les différentes tâches dont il a charge (voir à ce propos M. Tims et A. B. Bakker, 2010 ; A. Wrzesniewski et J. E. Dutton, 2001 ; Securex, 2015).

À ces différents engagements s'ajoutent ceux relatifs à l'environnement notamment manifestés par la semaine de la mobilité et exprimés par les encouragements à l'usage de moyens de transports alternatifs formulés par l'agence (Securex, 2017, p. 26). Notons également le soutien apportée par Securex à diverses œuvres caritatives et autres asbl¹⁰⁶.

Particulièrement engagé en matière de responsabilité sociétale depuis plusieurs années, l'agence est aujourd'hui primée par plusieurs récompenses témoignant de ses efforts en la matière¹⁰⁷. Comptant, avec ses 1 600 collaborateurs et un chiffre d'affaires s'élevant à 276 millions d'euros, parmi les grandes entreprises en Belgique. Valorisant les ressources humaines. Consciente de l'importance des collaborateurs et confronté, du fait de son engagement, à la question de la communication interne RSE, Securex présentent les caractéristiques nécessaires à l'élaboration d'une étude de cas permettant la vérification des hypothèses formulées. Elle atteste d'un intérêt grandissant pour la responsabilité plus fortement manifesté par les grandes entreprises, tant à l'étranger (J. Allouche et P. Laroche, 2005¹⁰⁸) qu'en Belgique (cf. The Shift et al., 2015).

¹⁰⁶ Citons notamment l'ONG « Iles de Paix », le projet Idomeni résultant d'une initiative personnelle de l'un des collaborateurs de l'agence et visant à l'envoi d'un convoie humanitaire à destination d'un camp de réfugiés syriens situé en Grèce.

¹⁰⁷ Notons par exemple le prix « Santé et entreprise » remporté en 2012 par l'agence et récompensant un projet visant à « *étudier les risques relatifs aux douleurs à la nuque et aux épaules chez les travailleurs sur écran* » (cf. <http://www.securex.be/fr/groupe/a-propos-de-securex/trophees-et-certificats/>).

¹⁰⁸ D'après J. Allouche et P. Laroche (2005), citant les conclusions de McGuire et al. (1998), Preston et al. (1991) et Kraft et Hage (1990), les entreprises les plus financièrement performantes seraient également les plus impliquées dans le développement de politiques de responsabilité sociétale. D'après les auteurs, plus l'excédent des ressources serait important, plus l'entreprise songerait à développer une politique RSE contribuant à l'accroissement de sa performance sociale, soit à la maximisation de son impact positif sur la société (J. Allouche et P. Laroche, 2005).

2. Méthodologie

Afin de mener à bien la réalisation de cette étude, une enquête par questionnaire publiée en ligne a été menée au courant du mois de juin 2017 via le logiciel de sondage *evalandgo.fr* (cf. annexe 2). Postée sur le site intranet de Securex, celle-ci a visé à la collecte de réponses émanant de collaborateurs de l'agence sur des questions relatives à l'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur les employés et à l'efficacité de la communication interne RSE. Pondérée par les informations recueillis lors d'un entretien semi-directif avec Mme. Van Mackelenbergh (CSR Director chez Securex), l'enquête, conjointement audit entretien, permettra la production de données répondant aux questions de recherche énoncées.

2.1. L'enquête par questionnaire (cf. annexe 2)

Structuré autour de 16 questions (11 fermés, 1 ouverte et 4 semi-ouvertes), le questionnaire s'articule plus précisément autour de trois principales sections permettant le balisage de l'enquête :

- ❖ Section 1 - *RSE et motivation des collaborateurs*. Cette première section se compose de deux questions relatives à l'impact de la responsabilité sociétale sur la motivation des employés. Inspirée des diverses recherches documentaires, elle vise à fournir divers éléments de réponse à l'**hypothèse 1** précédemment formulée.
- ❖ Section 2 – *RSE et bien-être au travail*. Constituée de 9 questions, cette seconde section a trait à l'influence de la responsabilité sociétale sur le bien-être des employés, la capacité d'attraction et de rétention de l'entreprise et le sentiment de fierté organisationnelle. Elle contribue à l'articulation de réponses pour les **hypothèses 2, 3 et 4**.
- ❖ Section 3 – *RSE et communication interne*. Enfin, comportant 5 questions, cette ultime section recueille les opinions des collaborateurs concernant la communication interne relative à la responsabilité sociétale de leur entreprise. Permettant également

l'évaluation de ladite communication, cette section vise à répondre aux **hypothèses 5 et 6**.

2.2. L'entretien semi-directif (cf. annexe 3)

En complément de cette enquête, un entretien semi-directif réalisé avec Mme Van Mackelenbergh (CSR Director) au sein des bureaux de Securex a permis l'apport de nuances et de clés de lectures contribuant à la structuration d'une interprétation correcte des résultats (cf. annexe 4). Composé de 18 questions s'inspirant des recherches documentaires développées au cours de la partie théorique, cet entretien couvre les thématiques de *l'engagement RSE*, des *effets de la RSE sur les employés*, de *L'implication des employés* et de *La communication interne RSE*. Répondant aux **hypothèses 7 et 8**, celui-ci permettra, transversalement à l'ensemble des hypothèses, la confrontation, la nuance et la lecture sous un autre regard des informations résultant de l'enquête par questionnaire.

2.3. Justification de la méthodologie et limites de l'étude

Permettant la collecte systématique d'informations auprès d'une population plus large, l'enquête par questionnaire permet « *une expression plus libre rendue possible par l'anonymat* » et se prête plus aisément au traitement statistique et informatique (D'Almeida et Libaert, 2014, p. 89). De son côté, possédant pour avantage une plus grande flexibilité, l'entretien semi-directif favorise l'expression plus spontanée de l'interviewé. Elle se caractérise également par une structure moins rigide et facilite, dans une certaine mesure, la découverte et l'approfondissement d'informations plus poussées (G. Derèze, 2011).

Considérée comme pertinente sur base des ces qualités, la méthodologie utilisée n'a cependant pas permis à l'étude de prétendre à la représentativité. Publié sur l'intranet, média interne le plus utilisé par les entreprises (Voir page 72 ; cf. CC Strategies, 2012 ; Gatehouse, 2015), l'enquête en ligne n'a cependant suscité la participation que de 17 répondants. Parmi les principales causes identifiées à l'origine de ce résultat, la limite de la langue posée par la publication d'une enquête réalisée en français au sein

d'une agence comportant 62% de néerlandophones (Securex, 2017, p. 19). Toutefois, le caractère méthodique et systématique de l'enquête par questionnaire permet la production de données significatives alimentant un regard critique posée sur les recherches développées dans la partie théorique et les hypothèses formulées à l'entame de cette partie empirique.

3. Présentation des résultats

Concrétisation de cette méthodologie, la présente étude de cas tendra à permettre l'apparition d'informations répondants aux hypothèses énoncées. Favorisant également, comme évoqué plus tôt, une prise de recul nécessaire à l'analyse critique des données théoriques, elle reposera sur les résultats d'une enquête par questionnaire comptabilisant un total de 17 répondants. À cet effet, elle s'articulera autour des différents thèmes principaux ayant permis le balisage de ladite enquête. En miroir de cette première démarche, les informations recueillis au moyen de l'entretien semi-directif apporteront, au fil du développement de ces résultats, des compléments de réponse aux données de l'enquête.

3.1. RSE et motivation des collaborateurs

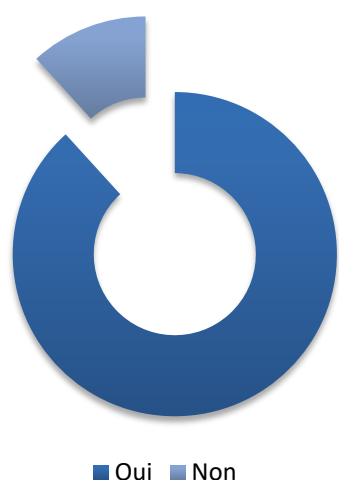


Figure 2 – Q1 : Travailler dans une entreprise soucieuse de sa responsabilité sociale est-il pour vous une source de motivation ?

Couvertes par les deux premières questions de l'enquête par questionnaire, la question de l'influence de la responsabilité sociale sur la motivation des employés amène à distinguer une large majorité. D'après les données de l'enquête, **88, 24%** des collaborateurs répondent « **oui** », contre **11, 76%** de « **non** », à la question « *travailler dans une entreprise soucieuse de sa responsabilité sociale est-il pour vous une source de motivation ?* » (cf.

Annexe 2, p. 1). Dans le même sens, près de 90% des sondés affirment que les initiatives prises par l'entreprise pour améliorer leur bien-être et leurs conditions de travail les aident à être plus performant (cf. annexe 2, p. 2). Une influence toutefois considérée comme faible pour moins de 12% des collaborateurs mais bel et bien réel pour l'ensemble des répondants¹⁰⁹.

¹⁰⁹ « 0% » des répondants ont estimé inexistante l'influence de ces initiatives sur leur performance.

Interrogée à ce sujet, la mise en résonance de ces résultats aux propos de Mme. Van Mackelenbergh tend à crédibiliser les précédentes données. D'après elle, les enquêtes menées périodiquement en interne attestent d'un intérêt toujours plus important manifestée par les employés pour les initiatives de responsabilités sociétales ou « *bonnes œuvres* » (cf. annexe 4/a) mises en place par l'entreprise.

3.2. RSE et bien-être au travail

Traduite, pour sa part, par les questions 3 à 11 de l'enquête, l'influence de la responsabilité sociétale sur le bien-être au travail des employés s'avère entre autre relativisé par la question 3 (cf. graphique ci-dessous).

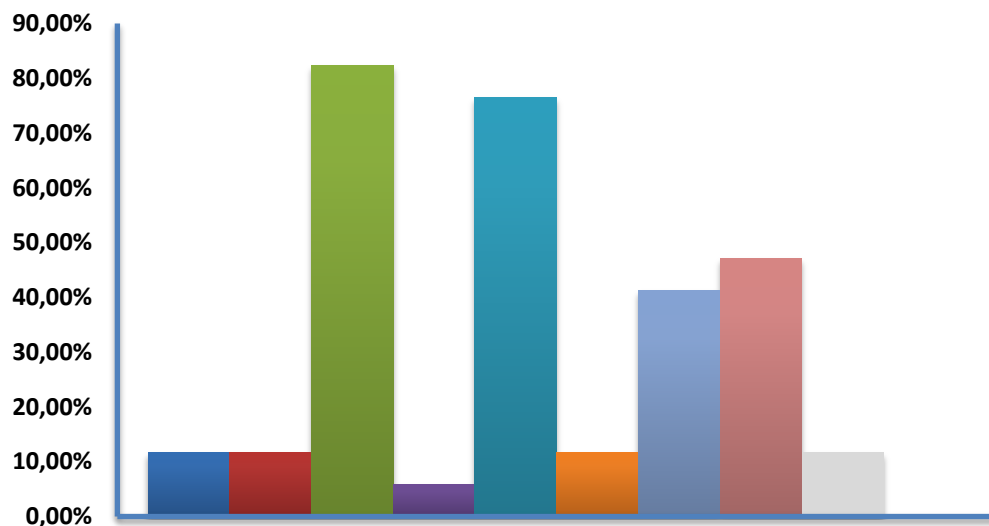


Figure 3 - Q3: Pouvez-vous identifier les 3 éléments influant le plus sur votre bien-être au travail ?

- Votre salaire
- Occuper une fonction qui correspond à votre formation
- Disposer d'une certaine autonomie dans votre travail
- Les engagements éthiques de l'entreprise en faveur des employés et de la société
- La flexibilité proposée permettant de concilier vie privée et vie professionnelle
- Une charge de travail raisonnable
- Un environnement de travail agréable
- Une bonne entente avec ses collègues
- Jouer un rôle dans les décisions prises par l'entreprise
- Autre

Influant fortement sur leur bien-être au sein de l'entreprise pour 64,71% des employés interrogés (cf. annexe 2, p. 4), les engagements éthiques de l'agence (colonne mauve sur le graphique ci-dessus) se voient cependant exclus, par près de 95% des sondés, du top 3 des facteurs impactant le plus un bien-être évalué en moyenne à 7,18/10 (cf. annexe 2, p. 4). Constituant pour peu la moins considérée des différentes suggestions, elle se voit tout particulièrement dépassé par un trio de facteurs occupant la pole position (cf. figure 3, p. 87) :

1. « Disposer d'une certaine autonomie dans son travail » (82,35%) ;
2. « La flexibilité proposée permettant de concilier vie privée et vie professionnelle » (76,47%) ;
3. « Une bonne entente avec ses collègues » (47,06%).

Parallèlement à ces données, l'impact de la RSE sur le niveau d'affection pour l'entreprise ressenti par les employés est considéré comme faible par la majorité des collaborateurs interrogés (58,82%). Un niveau d'affection par ailleurs globalement positif (cf. annexe 2, p. 8) pouvant être considéré comme l'un des indicateurs de la fierté organisationnelle (cf. p. 70 du mémoire).

À ce titre, indicateur de la fierté organisationnelle à l'instar du niveau d'affection, la capacité de rétention des employés propre à l'organisation serait faiblement influencée par les engagements sociétaux de l'agence pour une courte majorité de collaborateurs (47,06%). Elle jouerait toutefois une grande importance pour 41,18% des répondants et constituerait pour ces derniers l'une des composantes de cette capacité ¹¹⁰. Prolongeant cette perspective, l'influence vraisemblablement relative de la RSE sur l'attractivité de l'entreprise auprès des chercheurs d'emplois serait également à noter. D'après l'enquête, 82,35% ¹¹¹ des collaborateurs contesterait l'incidence de la RSE sur la décision initiale les ayant amenés à

¹¹⁰ Seul 11,76% des répondants considèrent comme nulle l'influence de la RSE sur leur décision de rester au sein de leur agence (cf. annexe 2, p. 7).

¹¹¹ À la question « lorsque vous-avez postulé ici, l'engagement RSE de l'entreprise a-t-il joué un rôle déterminant dans le choix de votre employeur ? », Seul 17,65% des répondant répondent par l'affirmative. Le pourcentage cumulé des employés relativisant ou contestant cette influence donne *in fine* la statistique de 82,35% (cf. annexe 2, p. 6).

solliciter un emploi au sein de l'agence Securex. Une tendance par ailleurs appuyée par les propos de Mme. Van Mackelenbergh d'après qui un grand nombre d'employés ignorent encore l'intérêt et le sens de la responsabilité sociétale de l'entreprise (cf. annexe 4/a).

3.3. RSE et communication interne

Traitée par les questions 12 à 16, la question de l'usage et de la perception de la communication interne par les employés débouche sur la production de données diverses. S'exprimant, dans un premier temps sur leur intérêt pour la communication interne relative aux initiatives et projets RSE de leur agence (cf. annexe 2, Question 12, p. 13), 76,47% des répondants expriment leurs désirs d'informations déclarant même chercher à en savoir davantage. Plus nuancés, 23,53% des employés se satisferaient d'une consultation plus superficielle de la communication RSE manifestant par là un intérêt moins prononcé pour ce genre d'informations. Par ailleurs, la considération apportée à cette communication par les collaborateurs interrogés rejetant unanimement l'idée de ne pas même prendre connaissance des informations transmises s'avère également à noter (cf. annexe 2, p. 13).

Figure 3 – Q13 : Estimez-vous jouer un rôle dans les décisions prises par l'entreprise en matière de RSE ?



S'inscrivant dans le prolongement de cette interrogation, les données collectées à la suite de l'enquête indiquent cependant la relative satisfaction des employés quant à la capacité d'écoute de leur entreprise. S'exprimant sur la question 13 (cf. graphique ci-contre), 52,94% des collaborateurs déclarent pouvoir s'exprimer sur les décisions prises par l'entreprise en matière de RSE et considèrent être entendus. À contrecourant, 5,88% estiment à leur tour s'exprimer sans pour autant être entendu et 29,41%

déclarent ne pas même être consultés.

À ce titre, obtenant en moyenne une note de 6,71/10 (cf. annexe 2, p.15), la communication interne RSE se voit entre autre reproché par les employés son contenu superficielle ne permettant pas « *d'avoir une connaissance suffisante des projets en cours* » (cf. annexe 2, p. 16). Toutefois, pour 52,94% des collaborateurs, l'insatisfaction relative à la communication interne RSE pourrait résulter de facteurs autres que :

- Les instruments de communication utilisés ;
- Une communication interne RSE trop abondante ;
- Et un contenu manquant d'intérêt.

En définitive, pointée du doigt comme l'un des principaux points faibles de la stratégie RSE par Mme. Van Mackelenbergh, la communication interne RSE ne permettrait actuellement pas, d'après l'intéressée, l'implication de l'ensemble des employés dans les initiatives portées par l'agence. Véhiculés par mails, au travers l'intranet, via un magazine destiné aux employés, lors de réunions ou le réseau social d'entreprise Yammer (cf. annexe 4/a), et malgré l'intégration de la responsabilité sociétale aux valeurs de l'entreprise, seule une minorité de collaborateurs s'impliqueraient activement dans les démarches responsable de Securex. Un constat par ailleurs partagée par le directeur de la communication interne déclarant, en réponse à la question 16, « *[ne plus avoir d'idées pour] mieux communiquer avec les collègues* » (cf. annexe 2, p. 17).

4. Interprétation des résultats

Basée sur les données préalablement présentées, la présente section visera au développement et au nuancement des résultats de l'enquête à la lumière des conclusions théoriques développées au cours de la première partie du mémoire. S'articulant autour des différents thèmes évoqués, elle contribuera à mieux cerner les divers aspects et nuances permettant la vérification des 8 hypothèses énoncées.

4.1. Hypothèse 1 : RSE et motivation des employés

Affirmant l'existence d'une influence positive de la responsabilité sociétale sur la motivation des employés, la première hypothèse semble *a posteriori* confirmée par les 88,24% de collaborateurs percevant en la RSE de leur entreprise une source de motivation (voir p. 86 du mémoire). En phase avec les conclusions de Glavas et Kelley (2014), Jones (2010) et Maignan et al. (1999) (voir p. 57 du mémoire), la confirmation de cette hypothèse coïncide également avec les études d'Herzberg (1959) et Maslow (1954) permettant l'explication des ces résultats. Stimulant la motivation, mais aussi l'engagement (Maignan et al., 1999), la RSE serait en effet à la base d'une plus-value de l'intérêt des employés pour leur travail de par son action sur les facteurs moteurs décrits par Herzberg (cf. pp. 55-56 du mémoire). Influant plus précisément sur l'intérêt et le contenu du travail, ces facteurs influeraient sur le besoin d'actualisation défini par Maslow (cf. pp. 52-55 du mémoire) en donnant à l'employé l'opportunité, avec son entreprise, d'impacter positivement la société.

4.2. Hypothèse 2 : RSE et bien-être au travail

Portée par la question de l'influence de la responsabilité sociétale sur le bien-être des employés, la seconde hypothèse paraît, selon les données de l'enquête à relativiser. Confirmée dans un premier temps par les 64,71% d'employés affirmant sans nuances l'influence de la RSE de leur entreprise sur ce sentiment de bien-être, elle semble par la suite moins prégnante en comparaison des autres facteurs évoqués à la question 5 de l'enquête (cf. annexe 2, p.5). La responsabilité sociétale jouerait donc un rôle

d'importance secondaire sur le bien-être des employés au regard de facteurs tels que l'autonomie au travail, la flexibilité permettant de concilier vie privée et vie professionnelle ou encore une bonne entente avec ses collègues. À ce titre, d'après Delobbe (2009), citant les travaux de Parker et al. (2003), « *[le rôle tenu par l'employé], les caractéristiques intrinsèques de travail, le style de leadership, la qualité des interactions au sein du groupe de travail, la structure, la culture et les pratiques de gestion développées au sein de l'organisation* » serait fortement corrélé au bien-être au travail des employés (N. Delobbe, 2009, pp. 20-21). Par ailleurs, les expériences et travaux réalisés par Elton Mayo au cours des années 30 démontrent l'influence de facteurs psychosociaux sur la motivation des employés (E. Mayo, 1933 ; N. Postel, 2013). Motivation elle-même positivement corrélé au bien-être au travail d'après Parker et al. (2003).

Sans pour autant prétendre contester les différentes études attestant d'une influence positive de la RSE sur le bien-être au travail (cf. Glavas et Kelley, 2014 ; Maignan et al., 1999), les présents résultats, appuyés par les études cités, démontrent l'existence de facteurs de plus grande incidence nécessitant d'être pris en compte. S'associant à ces facteurs, notamment par le biais d'initiatives responsables menées en interne en faveur des employés (Tamm et al., 2010), la responsabilité sociétale participerait alors à l'optimisation du bien-être des collaborateurs.

4.3. Hypothèses 3 et 4 : RSE, fierté organisationnelle et attractivité de l'entreprise

Couverte, pour sa part, par la question 7 de l'enquête par questionnaire, l'impact de la responsabilité sociétale sur le niveau d'affection des employés se présente comme faible pour 58,82% des répondants. Influant également faiblement sur la capacité de rétention de leur organisation pour 47,06% des employés, l'impact de la RSE sur ces deux facteurs constituerait à ce titre un indicateur de la fierté organisationnelle (cf. page 70 du mémoire).

Définit par X. Parent-Rocheleau et al. (2016)¹¹², la fierté organisationnelle aurait en effet une influence sur le développement d'un engagement affectif (cf. page 70 du mémoire). Présenté comme « *un état psychologique [caractérisant] la relation de l'employé à son organisation et [ayant] des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'organisation* » (X. Parent-Rocheleau et al., 2016, p. 111), l'engagement affectif, ou l'attachement à son organisation, constituerait à son tour un indicateur de la fierté organisationnelle. À ce titre, l'influence de la responsabilité sociétale sur l'affection des employés pour leur entreprise constituerait lui aussi un indicateur de l'influence de la RSE sur la fierté organisationnelle. À celui-ci s'ajouterait également l'influence de la responsabilité sociétale sur la décision de rester au sein de l'entreprise (cf. (X. Parent-Rocheleau et al., 2016, p. 114)¹¹³ là encore considérée comme faible par une courte majorité de collaborateurs (47,06%).

Partant de ces clés d'interprétation, l'analyse des données de l'enquête amène à relativiser l'influence de la RSE sur la fierté organisationnelle pour le présent cas d'étude. Contrastant avec un niveau d'affection globalement positif exprimé par les répondants (cf. annexe 2, pp. 8-9), cette faible influence pourrait s'expliquer par leur implication elle aussi faible dans les initiatives RSE évoquée lors de l'entretien semi-directif par Mme. Van Mackelenbergh (cf. annexe 4). Elle s'opposerait à première vue aux différentes études menées à ce sujet et conduirait, sans pour autant prétendre contester ces recherches, au questionnement de l'hypothèse 3. Questionnement de plus inspirée par les résultats d'une enquête menée en 2011 par Securex et soulignant à l'époque les manquements de la communication interne RSE au sein des entreprises belges.

¹¹² Selon X. Parent-Rocheleau et al., (2016), il s'agit « *d'une émotion vécue [par un individu] suite à l'évaluation de l'organisation à laquelle il appartient* ». Résultant « *de l'atteinte [voir] du dépassement d'objectifs ou de standards [...]* » ici portés par l'organisation, mais provenant également d'une comparaison avec d'autres entités, la fierté organisationnelle participerait au développement d'un engagement affectif¹¹² lui-même stimulé par l'identification organisationnelle (X. Parent-Rocheleau et al., 2016, p. 113).

¹¹³ D'après X. Parent-Rocheleau et al. (2016), « *Des études ont notamment observé un lien entre la fierté organisationnelle et [...] l'intention de rester [au sein de l'organisation]* (Helm, 2013 ; Kraemer et Gouthier, 2014 ; Gouthier et Rhein, 2011 ; Boezeman et Ellemers, 2007 ; Appelberg, 2005) » ((X. Parent-Rocheleau et al., 2016, p. 114).

Pour finir, concernant plus spécifiquement l'impact de la RSE sur l'attractivité de l'entreprise auprès des chercheurs d'emploi, il résulte de l'enquête des données poussant à l'interrogation quant à l'hypothèse 4. D'après elles, 82,35% des employés contesteraient ou relativiseraient cet impact et 52,94% déclareraient même ne pas en avoir eu connaissance lors de leur sollicitation d'un emploi au sein de l'agence Securex. Là encore, les propos tenus par Mme. Van Mackelenbergh permettent à la fois la confirmation et l'expression d'une explication correspondant à ces résultats. D'après ses dires, un grand nombre d'employés ignoreraient encore l'intérêt et le sens de la responsabilité sociétale de l'entreprise (cf. annexe 4). Des informations poussant aussi ici à la réflexion et au questionnement de la 4^{ème} hypothèse.

4.4. Hypothèses 5 à 8 : RSE et communication interne

Enfin, présentée au travers les questions 12 à 16 du questionnaire, la thématique de l'usage et de la perception de la communication interne par les employés donne lieu à la présentation de deux principaux résultats. D'une part, plus de 76% des répondants exprimeraient leur désir d'être tenu informés des initiatives RSE de leur agence et déclareraient même cherché à en savoir davantage. De l'autre, seul 52,94% des employés sondés estimerait pouvoir s'exprimer et être entendu. Mis en parallèle du paradoxe « motivation impacté (cf. point 4.1) / faible implication (cf. point 4.3) »¹¹⁴, ces résultats mitigés, à la source d'un second paradoxe, pourraient tendre à la mise en évidence d'un problème d'écoute. Diversement exprimées, les informations transmises aux employés, leurs intérêts et leurs qualités ou encore les canaux de communication utilisés ne constitueraient pas, pour les collaborateurs, les principaux facteurs d'insatisfaction liés à la communication interne RSE (cf. annexe 2, p. 16). Au-delà d'une communication descendante visiblement fournie d'après les propos de Mme. Van Mackelenbergh (cf. annexe 4), les présents résultats sembleraient donc pointer du doigt une communication ascendante perfectible.

¹¹⁴ Cette formulation vise à synthétiser les conclusions du point 4.1 validant l'hypothèse d'une influence de la responsabilité sociétale sur la motivation des employés et celles du point 4.3 constatant la faible implication des employés dans les initiatives de RSE. La confrontation de ces conclusions laisse alors apparaître le paradoxe évoqué.

S'extirpant, dans une certaine mesure, des conclusions d'études reprochant aux entreprises leur manque de considération pour la communication interne RSE (J. Dawkins, 2004 ; Golob et al., 2013), l'agence Securex pourrait toutefois présenter des lacunes dans la communication ascendante. Une communication pourtant complémentaire à la communication descendante et essentielle au développement d'une relation permettant le feedback, la stimulation et donc l'implication des employés dans les diverses initiatives menées (cf. J. Saucin, 2012). A posteriori, appuyée par les travaux de Dawkins (2004) et Golob et al. (2013), l'hypothèse 5, portant sur les manquements de la communication interne RSE¹¹⁵, semblerait se confirmer.

Malgré ces résultats, la note moyenne attribuée à la communication interne relative à la responsabilité sociétale demeurerait positive. S'élevant à 6,71/10, elle coïnciderait sensiblement à la note moyenne attribuée à la communication interne (6/10) d'après une étude menée sur le sol belge en 2014 par l'agence de communication Acticom¹¹⁶ (cité par E. Cobut et C. Donjean, 2015, p. 46). Relativement bonne, cette appréciation serait toutefois à contrebalancé par le pourcentage précédemment évoqué d'employés estimant pouvoir s'exprimer à ce sujet et être entendu. Ces différentes observations conduiraient à l'identification d'éléments d'insatisfactions nuisant à la satisfaction des employés quant à l'exécution de la communication interne RSE. Elles amèneraient toutefois à contester l'hypothèse 6¹¹⁷ compte tenu de la note moyenne attribuée à cette communication par les employés.

¹¹⁵ Pour rappel, l'hypothèse 5 suppose que « la communication interne RSE, sous ou mal exploitée, ne permet pas l'implication des employés dans les initiatives de responsabilité sociétale développées par l'entreprise ».

¹¹⁶ Pour être plus précis, l'enquête menée par Acticom révèle l'attribution, par la majorité des répondants (47%), d'une note oscillant entre 6 et 7 sur 10. À titre comparatif, l'enquête réalisée dans le cadre de ce mémoire débouche sur des résultats relativement similaires. En effet, 41,17% des employés interrogés attribueraient une note située entre 6 et 7 sur 10. Pour la majorité d'entre eux cependant (52,94%), cette note oscillerait entre 7 et 8 sur 10 (cf. annexe 2, p. 15).

¹¹⁷ Pour rappel, l'hypothèse 6 suppose que « les employés s'avèrent majoritairement insatisfaits de la communication interne relative à la responsabilité sociétale de leur organisation ».

Pour finir, traitant de l'usage des canaux de communication interne RSE les plus utilisés et les plus efficaces, les hypothèses 7 et 8 seraient elles aussi à questionner. Interrogée à ce sujet, Mme. Van Mackelenbergh atteste en effet à ce sujet d'une intégration de la thématique de la responsabilité sociétale transversale aux divers canaux de communication interne. Parmi ces canaux, se retrouvent : l'intranet - les réunions – les mails – le réseau social d'entreprise Yammer – les séminaires et la publication d'un magazine envoyé au domicile des employés. Malgré ces initiatives, la communication interne RSE ne permettrait pas l'implication escomptée des employés. L'intranet s'avèrerait à ce titre compté parmi les canaux les moins efficaces d'après les dires de Mme. Van Mackelenbergh. Selon l'intéressée, les employés manqueraient de temps pour le consulter. Reconnus comme plus efficace par Mme. Van Mackelenbergh (cf. J. Saucin, 2012 ; CC Strategies, 2012), les outils de communication « face-à-face » demeureraient cependant plus difficiles à mettre en place au sein d'une agence comptant près de 1 600 collaborateurs.

En définitive, ces observations amèneraient à nuancer l'hypothèse 7 considérant l'intégration de la thématique de la responsabilité sociétale sur l'ensemble des canaux de communication. Elles conduiraient ensuite à contester partiellement l'hypothèse 8 en contredisant l'efficacité présumée de l'intranet tout en reconnaissant celle des moyens de communication oraux toutefois plus difficile à mettre en place.

5. Une étude de cas à l'origine d'une analyse critique

Malgré son manque de représentativité, l'étude de cas développée ici participe à la construction d'un regard critique permettant la stimulation d'une réflexion. Se rapportant à l'influence de la RSE sur les employés et l'usage de la communication interne RSE, elle s'est, au fil de la partie empirique, articulée autour de 8 hypothèses débouchant sur les conclusions suivantes.

Des hypothèses confirmées

Dans un premier temps, s'appuyant sur les données résultant de l'enquête par questionnaire, l'influence de la responsabilité sociétale sur la motivation des employés **[hypothèse 1]** s'est vue confirmée. Soutenue par diverses études évoquées au fil de la partie théorique, cette confirmation s'expliquerait par l'influence de la RSE sur les facteurs moteurs d'Herzberg (1959) et les besoins d'actualisation définis par Maslow (1954) (voir p. 91 du mémoire). Au même rang, **l'hypothèse 5** supposant des manquements de la communication interne RSE et les difficultés d'implication des employés serait également confirmée sur base de la confrontation de la question 13 de l'enquête (cf. annexe 2, p. 14) aux conclusions d'études et propos de l'entretien semi-directif.

Des hypothèses à nuancer

Dans un second temps, la mise en parallèle des données de l'enquête aux conclusions théoriques a donné lieu au nuancement de plusieurs hypothèses. Celui de **l'hypothèse 2** tout d'abord confirmée (cf. Annexe 2, p. 4, Question 4) puis nuancée par l'existence de facteurs de plus grandes incidences influant sur le bien-être des employés (cf. Annexe 2, p. 5, Question 5). Celui de **l'hypothèse 3** s'expliquant par la faible influence de la responsabilité sociétale sur le niveau d'affection considéré comme indicateur de la fierté organisationnelle. Et, celui de **l'hypothèse 7** justifié par l'intégration de la thématique de responsabilité sociétale à l'ensemble des moyens de communication interne soulignant la mise en place d'une approche

multicanaux préférée à une stratégie ne mobilisant que des canaux spécifiques.

Des hypothèses contestées

Enfin, dans un troisième et dernier temps, l'analyse des données empiriques à conduit, modestement, à la contestation des trois hypothèses suivantes. Celle de **L'hypothèse 4** reposant sur l'impact négligeable ou non reconnu, pour une large majorité d'employés (82,35%), de la RSE sur leur décision initiale de solliciter un emploi au sein de Securex. Contestation concernant également l'influence de la RSE sur la capacité de rétention de l'organisation considérée comme faible par une courte majorité de collaborateurs (47,06%). Celle de **l'hypothèse 6** s'appuyant sur la note moyenne de 6,71/10 attribuée à la communication interne par les employés. Et celle de **l'hypothèse 8** reposant notamment sur le contenu de l'entretien semi-directif amenant à la remise en cause de l'efficacité de l'intranet tout en soulignant celle des canaux oraux pour la diffusion d'informations relatifs à la RSE. Canaux oraux à la mise en place toutefois difficile au sein d'une grande entreprise comptant près de 1 600 collaborateurs.

Loin de tirer des conclusions définitives généralisables à l'ensemble des entreprises belges, la présente étude de cas contribue au questionnement des affirmations théoriques développées dans la première moitié du mémoire. Concordant en partie avec les conclusions de ces études, elle vise à soulever des interrogations et à structurer plusieurs explications qui, malgré les limites de la méthodologie, tendront à permettre la présentation de divers points d'attention dans la conclusion.

Conclusion |

La RSE, une tendance croissante au centre de plusieurs défis

En vogue depuis les années 90, la notion de responsabilité sociétale se logerait à ce jour aux premières enseignes d'un nombre grandissant d'entreprises (M. Rubinstein, 2006). Visant à l'intégration de préoccupations allant du social à l'environnemental (cf. CE, 2011, p.7), elle tendrait à l'amointrissement de leur impact négatif sur la société et à la maximisation de leur influence positive.

Étroitement liée à la théorie des parties prenantes (Acquier et Aggeri, 2007), la responsabilité sociétale conduirait l'entreprise à la considération d'intérêts « *d'individus susceptible d'influencer ou d'être influencé par les activités de l'entreprise* » (R. E. Freeman, 1984). Une considération au centre d'une relation empreinte de complémentarité exprimée par R. E. Freeman sous la question « *envers qui l'entreprise se devrait-elle d'être responsable ?* » (Cité par Bousourra et Zeribi, 2008, p. 18).

Comptant parmi ces parties prenantes, les employés bénéficieraient, de par leur prégnance, d'un statut plus particulier (cf. Mitchell et al., 1997 ; A. Mullenbach, 2007). À la fois partie prenante interne et ambassadeur de l'entreprise, ils auraient un rôle essentiel dans l'implémentation et la réussite des initiatives de responsabilité sociétale. Un paradoxe au regard d'affirmations d'études et d'experts soulignant la négligence des parties prenantes internes et de la communication interne par les managers lors de la mise en place de cette responsabilité (J. Dawkins, 2004 ; Golob et al., 2013).

L'apport de l'étude de cas

Impliquée dans le tracé d'un cercle vertueux (F. Lépineux et al., 2016), loué pour ses effets positifs entre autres sur la motivation, le bien-être, la fierté organisationnelle et l'attractivité de l'entreprise (Glavas et Kelley, 2014 ; E. Reynaud et al., 2011 ; Raub et Blunschi, 2013), la responsabilité sociétale et son influence sur les employés s'est vu à ce titre interrogée au fil du développement de cette étude de cas. Formulée autour de diverses

hypothèses, cette étude appelle à la réflexion sur base de ses diverses conclusions.

Parmi elles, la vraisemblable influence de la responsabilité sociétale sur la motivation des employés expliquée par leur incidence sur les facteurs moteurs (Herzberg, 1959) et les besoins d'actualisations (Maslow, 1954). L'impact relativisé de cette responsabilité sur le bien-être du personnel davantage favorisé par l'autonomie au travail, la conciliation réussie vie privée-vie professionnelle ou une bonne entente avec ses collègues. L'influence de la RSE sur l'attractivité de l'entreprise remise en question par l'ignorance, pour une majorité d'employés, de son existence lors de leur sollicitation d'emploi. Et enfin, l'incidence faible de la responsabilité sociétale sur le niveau d'affection des employés et la capacité de rétention de l'entreprise. Des éléments tous deux indicateurs de l'impact de la RSE sur la fierté organisationnelle ressentie par le personnel et trouvant une voie d'explication à leur faible influence dans l'implication tout aussi faible des employés dans les initiatives de responsabilité sociétale de l'entreprise. Pouvant, à son tour, se justifier par les limites et lacunes associées à la communication interne RSE, la faible implication des employés s'opposerait à l'influence de la responsabilité sociétale sur la motivation des collaborateurs

7 points d'attention pour l'optimisation de la communication interne RSE

Alimenté par ces conclusions, et à la lumière d'auteurs, chercheurs et professionnels, ce mémoire conduit ici à la convergence des regards sur 7 *points d'attention* contribuant à l'optimisation d'une communication interne participant à l'implication des employés dans les initiatives RSE de leur organisation.

1. La RSE au centre d'un impératif de cohérence éthique

Mise en place sur le long terme, la réussite d'une stratégie RSE repose, sur l'entretien d'un impératif de cohérence éthique (I. Barth, 2017). S'articulant autour d'un *triangle de valeurs* liant valeurs de l'employé – éthique de l'organisation – actions concrètes, cet impératif susciterait, si bafoué,

l'apparition de dissonances¹¹⁸ ¹¹⁹ sources d'incompréhension et de désengagement des collaborateurs. Soulignant à ce titre « *l'inclusion de la RSE à l'ADN de l'entreprise* » (F. Lépineux et al., 2016), l'impératif de cohérence éthique appelle à imprégner missions, valeurs, processus décisionnels et fonctionnement au quotidien de la responsabilité sociétale mis en avant par l'entreprise. Pour être réussie, la stratégie RSE se doit donc d'intégrer l'ensemble des dimensions de la gouvernance d'entreprise (cf. Iso 26 :000) et d'être en cohérence avec les actions menées sur le terrain.

2. Une RSE en concordance avec les valeurs de l'entreprise

Comme évoqué, l'implémentation d'une stratégie de responsabilité sociétale prend du temps. En interne, elle nécessite l'intégration de modes de fonctionnement et de perspectives nouvelles appelant une adaptation des employés (F. Lépineux et al., 2016). Contribuant à faciliter l'imprégnation de cette stratégie au sein de l'entreprise, la définition de valeurs coïncidant avec les différents aspects de cette responsabilité jouerait le rôle d'accompagnateur et de facilitateur dans l'intégration et l'appropriation de cette stratégie par les employés. Par ailleurs, là encore, un manque de concordance entre les valeurs et la responsabilité développée pourrait s'avérer préjudiciable.

3. Une RSE stimulant les initiatives personnelles

L'adhésion des employés constitue une composante indispensable à la réussite de stratégies RSE (Tahri, 2014 ; F. Lépineux et al., 2016 ; cf. annexe 4/b). Source d'influence sur leur motivation, cette stratégie serait à l'origine d'un engouement nourrit par les employés (cf. Dawkins, 2004 ; Golob et al., 2013 ; annexe 4/b). À ce titre, le développement d'initiatives permettant l'implication des employés favoriserait le partage de valeurs

¹¹⁸ À titre d'exemple, ces dissonances pourraient être le fruit de la mise en évidence en interne, par l'entreprise, d'une éthique contrastant apparemment avec ses actions menées sur le terrain. Une réalité laissant alors transparaître un engagement éthique de façade s'apparentant au *greenwashing*.

¹¹⁹ « *les publics auxquels les entreprises s'adressent ne sont pas étanches et sont marqués par un nombre croissant d'interactions et de convergences. Un salarié est un vecteur de l'image de son entreprise, il est aussi un consommateur, un citoyen, voire un membre actif d'associations. Les messages développés auprès des différents publics doivent donc être cohérents et non pas contradictoires. La cohérence de la communication est une des conditions de sa crédibilité* ». (D'Almeida et Libaert, 2014, p. 10).

contribuant à l'appropriation de cette stratégie et donc à l'identification organisationnelle. Celles-ci se traduiraient notamment par l'encouragement et le soutien d'initiatives responsables émanant du personnel (cf. Securex, 2017, p. 33). Cette identification, ou appropriation, stimulerait ensuite leur motivation et leur implication dans la stratégie RSE portée par l'organisation.

4. Une communication interne RSE permettant l'inculcation d'une culture

Véhicule du partage de valeurs, la communication interne RSE influence également sur la formation d'une culture propre à la responsabilité sociétale portée par l'entreprise (F. Lépineux et al., 2016, pp. 194-196). La considération de la diffusion d'informations sur les initiatives passées, en cours ou futurs contribue à la constitution d'un bagage participant à la création et à l'affermissement d'une culture favorisant à son tour l'assimilation et l'appropriation de la politique RSE de l'entreprise.

5. Une communication interne RSE misant sur l'écoute

Source, comme évoqué, de motivation pour les employés, l'élaboration d'une politique RSE par les managers conduirait cependant souvent à la négligence de l'implication des parties prenantes internes (cf. Dawkins, 2004 ; Golob et al., 2013). Outre la structuration d'une communication descendante permettant notamment l'information des employés et la contestation de rumeurs, l'importance d'une communication ascendante favorisant l'écoute, la rétroaction, la remise en question et le dialogue est donc ici mise en évidence. Pointée du doigt comme défailante (D'Almeida et Libaert, 2014, p. 107), elle contribuerait pourtant à cerner les attentes et revendications des employés permettant de mieux y répondre afin de favoriser leur implication. Par ailleurs, à la fois collaborateur et ambassadeur de l'entreprise (D'Almeida et Libaert, 2014 ; F. Lépineux et al., 2016), les employés écoutés et impliqués contribueraient à véhiculer l'image responsable de leur entreprise révélant ainsi l'interrelation des communication internes et externes (D'Almeida et Libaert, 2014)

6. Une communication interne RSE s'adaptant aux différents publics

Concernant cette fois la communication descendante, communiquer efficacement en interne sur la responsabilité sociétale implique également de délivrer une information spécifique aux attentes et caractéristiques des différents publics internes. Une adaptation du contenu et une sélection plus pointue des supports tenant notamment compte du niveau hiérarchique des collaborateurs, nécessitant pour certains des informations plus techniques, contribuerait à ce propos à l'efficacité de cette communication (cf. F. Lépineux et al., 2016 ; Annexe 4/b).

7. Une communication interne RSE empreinte de transparence

Enfin, notons pour conclure l'importance de la transparence. Celle-ci implique l'explication claire et non dissimulée des objectifs poursuivis par l'organisation et amène aussi à la publication d'informations soulignant les points à améliorer de la stratégie développée. Ainsi, la transparence permet l'établissement d'une relation construite sur la confiance et prévient l'entreprise d'un basculement dans une sorte de « green washing interne ».

Vers l'avenir...

Au cœur de la vie économique, au centre de la vie sociale, les entreprises contribuent activement à la production de richesses et à l'intégration sociale des populations. Portées par des intérêts économiques, elles semblent aujourd'hui prendre cependant conscience de l'importance à porter à leur environnement. Un environnement pris dans son sens large et comprenant une diversité de parties prenantes aux intérêts tout aussi différents. Parmi eux, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, mais aussi les employés.

Poursuivant leur motivation, soignant aussi leur attraction, les raisons à l'origine d'engagements sociétaux illustrent l'importance croissante du rôle à jouer pour ces employés (*CSR Barometer For Belgium*, 2015). Hier une discipline d'avenir (R. Tench et L. Yeomans, 2009), désormais une actualité (R. Tench et al., 2014), le développement de la responsabilité sociétale portera vraisemblablement demain ou dans un avenir proche les signes de sa maturation, tant dans son exécution que dans sa communication.

Bibliographie

Responsabilité sociétale de l'entreprise

AUBRUN M. et al., *ISO 26 :000 : responsabilité soicétale – comprendre, déployer, évaluer*, La Plaine-Saint-Denis, AFNOR, 2010.

ACQUIER A. et AGGERI F., *Une généalogie de la pensée manageriale sur la RSE*, in *Revue française de gestion*, Vol. 11, n°180, pp. 131-157, 2007.

ACQUIER A. et GOND J. P., *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen*, in *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, n°2, pp. 5-35, 2007.

BOIDIN B. et al., *La responsabilité sociale des entreprises°: une perspective institutionnaliste*, Lille, Presse Universitaire du Septentrion, 2009.

BOWEN H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harpers & Brothers, 1953.

CADET I., *La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : Une nouvelle source d'usages internationaux*», *Revue internationale de droit économique*, T. XXIV, 2010/4, De Boeck Supérieur, p. 415.

CATELLANI A. et SAUVAJOL-RIALLAND C., *Les relations publiques*, Paris, DUNOD, 2015.

CHAMPAUD C., *L'entreprise dans la société du 21^e siècle*, Bruxelles, Larcier, 2013.

COMMISSION EUROPÉENNE (CE), *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 2001.

COMMISSION EUROPÉENNE (CE), « *Communication de la commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions. Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* », COM(2011) 618 final, Bruxelles, 2011.

COMMISSION EUROPÉENNE (CE), *Eurobaromètre Flash 363. Comment les entreprises influencent-elles notre société : le point de vue des citoyens*, 2013.

DEJEAN F. et GOND J. P., *Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégique et méthodologies de recherche*, in *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 7, n°1, pp. 5-31, 2004.

FRIEDMAN M., *The Social Responsibility of Business is to increase its profits*, in New-York Times Magazine, September 13, 1970, p.17.

GOND J. P. et IGALENS J., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presse Universitaire de France, 2012

HEALD M., *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, Cleveland, Case Western Reserve University Press, 1970.

LEPINEUX F. et al., *La Responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques*, série stratégie de l'entreprise, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 2016.

OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, 2011.

RUBINSTEIN M., *le développement de la responsabilité sociétale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel*, in Revue d'économie industrielle, 113 | 2006, pp. 83-105.

SWAEN V., « Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? », in Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLVIII (2009/4), 2009, pp. 5-10.

THE SHIFT et al., *2015 Corporate Responsibility Barometer for Belgium : on a road towards a sustainable economy in Belgium*, 2015.

THEMA, *Capitalisme (épisode 5) : Keynes / Hayek, un combat truqué ?*, documentaire de Bruno Nahon et Ilan Ziv, diffusé sur ARTE, le mardi 28 octobre 2014, 50 min)

Théorie des parties prenantes

AGLE B. R. et al., *Who matter to CEO's? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values*, in Academy of Management Journal, 42 (5), pp. 507-525.

ANSOFF H. I., *Corporate strategy : an analytic approach to business Policy for growth and expansion*, Penguin Books, 1968.

BOUSSOURA E. et ZERIBI O., *La stakeholder theory permet-elle d'appréhender le concept de RSE ?*, Carthage, 2008, AIMS, p. 11

CHAVY F. (dir.) et al., *la responsabilité sociale de l'entreprise, : nouvelle régulation du capitalisme*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2011.

CLARKSON M. B. E., *A risk-based model of stakeholder theory*, Toronto, The center for corporate Social Performance & Ethics, 1994.

CLARKSON M. B. E., *A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*, in *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 92-117.

DONALDSON T. et PRESTON L. E., *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and and implication*, in *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°1, 1995.

FREEMAN R. E., *Strategic management : A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.

FREEMAN R.E. et Al., *Stakeholder theory : The state of art*, New-York, Cambridge University Press, 2010.

FROOMAN J., *Stakeholder influence strategies*, in *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, 1999, pp. 191-205.

HILL C. W. L. et JONES T. M., *Stakeholder-Agency Theory*, in *Journal of Management Studies*, 29, pp. 131-154.

IGALENS J., *Étude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité social*, Note du LIRHE n°370, 2003.

IGALENS J. et POINT S., *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises*, Paris, Dunod, 2009.

MERCIER S., *Une analyse hystorique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?*, in *Management & Avenir*, n°33, 2010, pp 142-156).

MULLENBACH-SERVAYRE A., *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises*, in *La Revue Des Sciences de Gestion*, N°223, 2007, p. 111.

ROWLEY T. J., *Moving beyond dyadic ties : a network theory of stakeholderinfluences*, in *Academy of Management Review*, 1997, pp. 887-910.

Les employés

AAGAARD A., *Sustainable Business*, River Publishers, 2016.

AAGARD A. et LEMMERGAARD J., *Effects of CSR integration in Scandinavian SMV's internally versus externally oriented CSR*, 2011.

BREILLAT J., *Dictionnaire de l'e-réputation : veille et communication d'influence sur le web*, EMS, 2015.

CONE COMMUNICATIONS, *2013 Communications / Echo Global CSR Study*, 2013.

CHAMAK A. et FROMAGE C., *le capital humain*, Liaisons, Coll. Entreprise & Carrières, 2006.

DE ROECK K. et DELOBBE N., *Do environmental CSR Initiatives serve Organization's Legitimacy in the oil industry ? Exploring employees' reactions through Organizational identification theory*, in Journal of Business Ethics, Vol. 110, 2012.

DOLAN S. et al., *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Boucherville, Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, 2002.

DULAC T. et DELOBBE N., *Relations entre les modes de gestion du capital humain, la relation d'emploi et les attitudes et comportements au travail*, in *La société flexible*, ERES, 2005, pp. 179-203.

ERNEST & YOUNG, *Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise*, 2007.

FOUDRIAT M., *Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement*, Pearson Edition, 2007.

GLAVAS A. et KELLEY K., *The effects of perceived corporate social responsibility on employees*, in Business Ethics, pp. 165-202.

GAGNÉ M. et DECI E. L., *Self determination theory and work motivation*, in Journal of Organizational Behavior, 26, 331-362.

GEOFFROY F., *Doit-on encore enseigner l'effet Hawthorne ?*, 2013.

HELRIEGEL D. et SLOCUM J., *Management des organisations*, De Boeck Supérieur, 2006.

JONES D. A., *Does serving the community also serve the company ? Using organizational identification and social exchange theories to understand employees response to a volunteerism programme*, in Journal of Occupational and Organizational Psychology, pp. 857-878.

KIM H. R. et al, *Corporate Social Responsibility and employee-Company Identification*, in Journal of Business Ethics, Vol. 95, pp. 557-569.

LAPLANTE N. et CÔTÉ L., *Transformations du monde du travail : regards interdisciplinaires en relations industrielles*, Québec, PUQ, Coll. Gestion des relations humaines-Relations industrielles, 2012.

MAIGNAN I. et FERREL O. C., *Corporate Citizenship : cultural antecedents and business benefits*, in Journal of Academy of Marketing Science, 1999, pp. 455-469.

PETRICK J. et al., *Global leadership skills and reputational capital : intangible resources for sustainable competitive advantage in the 21st century*, in Academy of Management Executive, 199, pp. 58-69.

RAONE J., *Personnel et organisation*, Louvain-La-Neuve, DUC, 2015.

RAUB S. et BLUNSCHI S., *The power of meaningful work : how awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees*, in *Cornell Hospitality Quarterly*, 55 (1), pp. 10-18.

REYNAUD E. et al., *le développement durable au Coeur de l'entreprise*, Dunod, 2^{ème} édition, 2011.

SECUREX, *La responsabilité sociétale des entreprises motive et diminue le stress*, 2011.

TAHRI N., *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens : application au cas de la mutuelle*, EMS, 2014.

WHABA M. A. et BRIDWELL L. G., *Maslow reconsidered : a review of research on the need hierarchy theory*, in *Organizational Behavior & Human Performance*, 15 (2), 212-240.

WOOD J. C. et WOOD M. C., *George Elton Mayo : Critical Evaluations in Business and Management*, London, Routledge, Volume 1, 2004.

GLAVAS A. et PIDERIT S. K., *How does doing good matter ? Effects of corporate citizenship on employees*, in *Journal of Corporate Citizenship*, 2009, pp. 51-70.

POSTEL N. et SOBEL R. (dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses Universitaires du Septentrion, 2013.

La communication interne

BARRETT D. J., *Change communication : using strategic employee communication to facilitate major change*, in *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, n°4, pp. 219-231.

CC STRATEGIES, *La communication interne se professionnalise mais il reste de nombreux horizons à explorer*, 2012.

CHEDOTEL F., *l'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherches*, in *Management et Avenir*, 1, pp. 59-75.

CHEVALLIER J., *Le défenseur des droits : unité ou diversité ?*, in *Revue Française d'Administration Publique*, Vol. 139, n°3, 2011, pp. 433-445.

COBUT E. et LAMBOTTE F., *Communication publique et incertitude*, Liège, Edi.Pro, 2011.

D'ALMEIDA N. et LIBAERT T., *la communication interne des entreprises*, Paris, Dunod, 2014.

DAWKINS J., *Corporate Social Responsibility: The communication challenge*, in *Journal of Communication Management*, Vol. 9, n°2, 2004.

DELATTRE M. et MOULETTE P., *Mise en œuvre et déploiement d'une politique de RSE : étude exploratoire d'une entreprise de l'industrie agroalimentaire*, 2009.

DETRIE P. et MESLIN-BROYEZ C., *la communication interne au service du management*, Liaisons, Coll. Communication-Innovation, 1995.

DE SAINT-GEORGES P., *Culture d'entreprise, communication interne et stratégie de changement*, in *Communication et Organisation*, 1993.

DE SAINT-GEORGES P., *Penser la communication interne des organisations*, in *Recherches en Communication*, n°34, 2010.

DONJEAN C. et COBUT E., *La communication interne*, 2ème édition, Liège, Edi.pro, 2015.

GIROUX N., *La communication interne : une définition en évolution*, in *Communication et Organisation*, 1994.

GODELIER E., *La culture d'entreprise source de pérennité ou source d'inertie ?*, in *Revue française de Gestion*, Vol. 192, n°2, pp. 95-111, 2009.

GOLOB U. et al., *CSR Communication : quo vadis ?*, in *Corporate Communications : An International Journal*, 18(2), pp. 176-192.

HERNANDEZ E. M., *La communication interne : du discours à la réalité*, in *Communication et Organisation*, 1994.

MICHON C., *Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer*, in *Communication et Organisation*, 1994.

MUCCHIELLI R., *Le travail en équipe : connaissance du problème, applications pratiques*, ESF Editeur, Coll. Formation Permanente, 1996.

PARENT-ROCHELEAU X. et al., *L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif*, in *Relations Industrielles*, 7(1), pp. 109-132.

PARRINI-ALEMANNO S., *Les communications organisationnelles : comprendre, construire, observer*, L'Harmattan, 2013.

SAUCIN J., *Communication interne et externe des organisations*, 2012.

SHANNON C. E., *A mathematical theory of communication*, in *Bell Labs Technical Journal*, Vol. 27, n°3, pp. 379-423.

TENCH R. et YEOMANS L., *Exploring public relations*, Pearson Education Limited, 2^{ème} édition, 2009.

THÉVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF, 2010.

WELCH M., *Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication*, in *Public Relations Review*, 2012, pp. 246-254.

WIENER N., *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*, Wiley, 1948.

La partie empirique

ALLOUCHE J. et LAROCHE P., *A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance*, in *Revue De Gestion des Ressources Humaines*, 2005.

DERÈZE G., *Méthodes empiriques de recherche en communication*, De Boeck, 2009.

SECUREX, *Responsabilité sociétale de l'entreprise chez Securex : Rapport RSE 2016 Securex*, 2017.

TENCH R. et al., *Corporate Social Responsibility : perspectives and practice*, Emerald Group Publishing, 2014

TIMS M. et BAKKER A. B., *Job crafting: Towards a new model of individual job redesign*, in *SA Journal of Industrial Psychology*, 2010.

WRZESNIEWSKI A. et DUTTON J. E., *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, in *Academy of Management Review*, 26, pp. 179-201.

Webographie

Responsabilité sociétale de l'entreprise

EUROSTAT (2015), *Statistiques structurelles sur les entreprises : Vue d'ensemble*, consulté le 27 octobre 2016, sur http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/structural_business_statistics_overview/fr.

FORTUNE (2016), *Global 500*, Consulté le 27 octobre 2016, sur <http://fortune.com/global500/2016/>

ISO (2010), *ISO 26000 : Responsabilité sociétale*, consulté le 10 janvier 2017 sur www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (s.d.), *Making Global Goals Local Business*, Consulté le 10 janvier 2017 sur www.unglobalcompact.org/sdgs

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT (s.d.), *The six principles*, Consulté le 10 janvier 2017 sur www.unpri.org/about/the-six-principles

Théorie des parties prenantes

DARDEN MBA (2009), *Stakeholder Theory [Entretien avec R.E. Freeman]*, Consulté le 18 mai 2017 sur <https://www.youtube.com/watch?v=lh5lBe1cnQw>

Les employés

CECP (s.d.), *What does CECP stand for ?*, Consulté le 18 mai 2017 sur cecp.co/about

IMPERATIVE (2016), *2016 workforce purpose index : purpose at work*, consulté le 15 juin 2017.

La communication interne

COM'IN (2016), *état des lieux de la communication interne*, consulté le 10 novembre 2017 sur <http://comin.madmagz.news/etat-lieux-de-communication-interne-2016/>.

POPPULO (2016), *Inside IC Survey 2016 – Emerging results & trends*, consulte le 5 décembre sur www.poppulo.com/resources/inside-ic-survey-2016-emerging-results-trends/.

La partie empirique

SECUREX (2015), « *Job crafting* » ou *l'art de redonner du sens au travail*, Consulté le 19 décembre 2017 sur <http://emailing.securex.eu/l/64002/2015-11-17/5kg63b>.

SECUREX (s.d.), *Trophées et certificats*, Consulté sur <http://www.securex.be/fr/groupe/a-propos-de-securex/trophees-et-certificats/>

Gagnant en popularité depuis les années 90, la notion de responsabilité sociétale se décline à ce jour sous différentes normes et différentes formes. Couvrant les dimensions économiques, sociales et environnementales, elle repose principalement sur la théorie des parties prenantes stimulant la prise en compte d'intérêts divergents émanant d'acteurs « [...] *[susceptibles] d'influencer ou d'être influencé par l'accomplissement d'objectifs portés par l'entreprise* » (R.E. Freeman, 1984, p. 46). Comptant parmi les parties prenantes les plus influentes d'une organisation, les employés et leur motivation constitueraient, en Belgique, l'une des principales source d'instauration et de développements de politiques RSE (cf. CSR Barometer for Belgium 2015). Ils seraient également bénéficiaires de multiples retombées positives découlant de l'engagement sociétal développé par leurs employeurs (N. Postel, 2016). Parmi elles, l'accroissement de la motivation, du bien-être ou du sentiment d'appartenance influant sur l'identification et la fierté organisationnelle (Glavas et Kelley, 2014). À celles-ci s'ajouterait également le renforcement de la capacité d'attraction et de rétention propre à l'organisation (Raub et Blunschi, 2014). Toutefois, insuffisamment impliqués, malgré leurs désirs de participation, dans les initiatives RSE de leurs organisations, les employés sembleraient pointer du doigt une communication interne défailante et perfectible (J. Dawkins, 2004). Une communication faisant figure d'intermédiaire reliant employés et management et permettant l'échange de valeurs, principes et informations facilitant la cohésion et conditionnant la réussite du projet responsable assumé par l'organisation. Inspirée de ces conclusions, le présent mémoire entend questionner, par le biais de l'étude de cas de l'agence Securex, ces différentes conclusions.



Annexes

Annexe 1

*Synthèse des 7 questions centrales
et 7 principes de comportements de
la norme ISO 26 :000*

Annexe 2

*Questionnaire et réponses de
l'enquête en ligne*

Annexe 3

*Questionnaire de l'entretien semi-
directif*

Annexe 4

*Entretien avec Mme Ingrid Van
Mackelenbergh*

Annexe 1 | Synthèse des 7 questions centrales et 7 principes de comportements de la norme ISO 26 :000

Les sept principes de comportements

Sans prétendre à l'exhaustivité, ISO 26000 expose sept principes de conduite applicable aux entreprises et organisations soucieuses d'exprimer leur responsabilité sociétale. Elle invite ces différents organismes à les appliquer afin de maximiser leur contribution au développement durable. La norme rappelle aussi le caractère général de ces principes et l'absolue nécessité de s'adapter aux spécificités de chaque situation tout en respectant les normes internationales en vigueur¹.

a) La responsabilité de rendre compte ou « la redevabilité »

D'après ISO 26000, toute organisation responsable se doit de « *rendre compte des impacts qu'elle exerce sur la société et l'environnement* ». Par ce principe, « *l'organisation [s'engage à accepter] un droit de regard approprié [porté par les parties prenantes] ainsi que le devoir de réponse correspondant* »². Les conséquences résultant des ses actes et décisions constituent ainsi les principaux objets de cette « *redevabilité* ». Ce néologisme, traduction plus fidèle du terme originel anglais « *accountability* »³, fait donc référence au devoir légal et moral d'une organisation d'assumer ses actes et d'accepter d'en répondre devant les parties prenantes concernées. D'après la norme, ces derniers sont en droit d'avoir accès aux informations permettant de les éclairer sur une thématique ou l'autre relative aux activités d'une entreprise ou d'une organisation⁴.

¹ ISO 26000 :2010 (F), 4.1.

² ISO 26000 :2010 (F), 4.2.

³ « La première traduction était “ obligation de rendre compte “. [Le terme] “ Obligation “ étant plus fort que la notion “ d’accountability “, on a ensuite traduit [cette dernière] par “ responsabilité de rendre compte “. Mais cette traduction ne rendait pas le fait d’assumer, de répondre de ses actes. C’est ainsi que le terme “ redevabilité “ a été retenu ». (M. AUBRUN et al., 2010, p. 23).

⁴ Selon la norme, cette « redevabilité » doit également amener l'organisation à rendre compte des conséquences importantes découlant de ses activités et décisions que ces dernières soient prévues ou non. (cf. ISO 26000 :2010 (F), 4.2).

Celles-ci veilleront cependant à porter cette responsabilité tout en préservant le degré de confidentialité indispensable à l'exercice de leurs activités.

b) La transparence

Second principe de comportement mis en avant par ISO 26000, la transparence joue un rôle clé dans le dialogue avec les parties prenantes. D'après la norme, « *il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement* ». S'engager sur cette voie implique pour l'organisme de diffuser « *de manière claire, juste et exhaustive et à un degré raisonnable et suffisant, les politiques, décisions et activités dont elle est responsable, de même que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement* »⁵.

Prolongement de la « redevabilité », la norme fait donc ici référence à l'accessibilité des informations propre au fonctionnement de l'organisation. Il s'agit aussi d'informer sur ses intentions, ses actions présentes et futures. L'organisation intègre à ses valeurs une dimension d'honnêteté l'amenant à communiquer en toute objectivité sur ses projets et activités. Les parties prenantes peuvent ainsi accéder à des informations actualisées leur permettant d'évaluer avec précision les répercussions des actes et décisions de l'organisation sur leurs propres intérêts. Les objets de cette transparence sont aussi divers que la nature et l'emplacement des activités de l'entreprise ; son mode de prise de décision ou encore les normes et les critères par rapport auxquels l'organisation évalue ses propres performances en matière de responsabilité sociétale⁶.

c) Un comportement éthique

Après la transparence, ISO 26000 souligne l'importance d'un comportement éthique fondé sur « *l'honnêteté, l'équité et l'intégrité* »⁷. Pour la norme, ce comportement se définit comme étant « *conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière* ».

⁵ ISO 26000 :2010 (F), 4.3.

⁶ ISO 26000 :2010 (F), 4.3

⁷ ISO 26000 :2010 (F), 4.4

*et en accord avec les normes internationales »*⁸. Les organisations sont ainsi invitées à adopter une attitude à la fois respectueuse « *d'autrui, des animaux et de l'environnement* » et à s'intéresser aux préoccupations de leurs parties prenantes. La norme les incite par là à traduire leurs engagements responsables en un comportement éthique exprimé, expliqué et promu tant en interne qu'au cours des échanges et relations avec leurs parties prenantes externes. Plus concrètement, l'entreprise devra veiller à :

- La mise en place de structure de gouvernance contribuant à la promotion de tels comportements tant en interne que dans le cadre d'interactions avec d'autres acteurs,
- Ou encore à élaborer de mécanismes visant à faciliter l'alerte quant aux violations des normes éthiques, sans craintes ni représailles⁹.

d) Le respect des intérêts des parties prenantes

En résonance avec la définition du comportement éthique, ce quatrième principe suggère « *qu'une organisation respecte et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes [afin d'y répondre]* »¹⁰. Ce principe permet d'entrevoir la position charnière occupée par le dialogue avec les parties prenantes dans l'application de la responsabilité sociétale. Allant un peu plus loin qu'une attitude éthique, respectueuse des ces dernières, ISO 26000 invite ici les organismes désirant s'engager à intégrer dans leur politique de gestion les intérêts de ces individus ou groupes. La mise en application d'un tel principe implique notamment une soigneuse identification des *stakeholders* et la mise en place de démarches interactives permettant de prendre connaissance de leurs attentes¹¹ ».

e) Le respect du principe de légalité

Tout naturellement compris dans la notion de responsabilité sociétale, la norme prône, par l'intitulé de ce principe, le caractère obligatoire du respect des lois. Elle rappelle la suprématie du droit et s'oppose à « *l'exercice*

⁸ ISO 26000 :2010 (F), 2.6

⁹ ISO 26000 :2010 (F), 4.4

¹⁰ ISO 26000 :2010 (F), 4.5

¹¹ ISO 26000 :2010 (F), 4.5

arbitraire du pouvoir »¹². Cette responsabilité, selon ISO 26000, implique « *qu'une organisation se conforme à toutes les législations et réglementations locales en vigueur* ». Elle impose également aux organisations la prise de connaissance de cette législation et la mise en place de dispositifs permettant à ces dernières d'informer leurs collaborateurs, s'assurant ainsi du respect de ces lois en interne. Le principe de légalité intègre aussi le respect et l'application « *équitable et impartiale* » des règlements instaurés par les organisations elles-mêmes pour encadrer leur propre fonctionnement¹³. Elle suppose aussi une mise à jour régulière de l'organisation qui par là veille à être toujours en phase et à évoluer avec la législation en vigueur.

f) Le respect des normes internationales de comportement

De même nature, l'avant dernier principe mentionné par ISO 26000 évoque le respect des normes internationales de comportement. Par cet intitulé, la norme entend faire référence au droit international et aux autres principes de conduites universellement reconnus¹⁴. La responsabilité sociétale d'une organisation va de pair avec le respect de ces droits. Ces derniers servent de référence lorsque la législation locale ne garantit pas ou garantit insuffisamment les droits des parties prenantes et la préservation de l'environnement. ISO 26000 invite également les organisations à participer activement à l'application de ces normes. Elle les incite à promouvoir leur respect auprès d'autres organisations et instances de l'État¹⁵, et à privilégier collaboration et partenariats avec des organisations elles aussi respectueuses de ces normes internationales de comportement¹⁶.

¹² ISO 26000 :2010 (F), 4.6

¹³ « *Il convient que l'organisation se conforme à ses propres règlements, politiques, règles et procédures et les applique de manière équitable et impartiale [...]* ». ISO 26000 :2010 (F), 4.6.

¹⁴ ISO 26000 :2010 (F), 2.10

¹⁵ « *Il convient que l'organisation considère les opportunités légitimes et les moyens qui y sont associés pour parvenir à influencer les organisations et les autorités pertinentes afin de trouver une solution à ces conflits par rapport à la législation nationale et à sa mise en œuvre* ». ISO 26000 :2010 (F), 4.7.

¹⁶ « *Il convient qu'une organisation évite d'être complice des activités d'une autre organisation qui ne respecte pas les normes internationales de comportement* ». ISO 26000 :2010 (F), 4.7.

g) Le respect des droits de l'homme

Enfin, septième et ultime principe, le respect des droits de l'homme figure parmi l'un des principaux piliers de la responsabilité sociétale. Il impose aux organisations la reconnaissance « *à la fois [de son] importance et [de son] universalité* »¹⁷. Ce principe se réfère aux droits énoncés et reconnus dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948. Ainsi, indépendamment de son emplacement géographique, de législations locales parfois imparfaites voire dégradantes, l'organisation s'engage à « *prendre des mesures pour [protéger] et respecter les droits de l'homme* ». Elle promet également « *d'éviter de tirer [profit] de situations [où ces droits internationaux seraient bafoués]* », adoptant par la même occasion un comportement éthique (cf. supra).

Véritable système, ces sept principes constituent un ensemble dont les différentes composantes, à articuler de concert, structurent la responsabilité sociétale d'une organisation. Sans être exhaustive, cette liste a cependant vocation à fonder et orienter choix et décisions des entreprises et autres organisations.

Ces choix et décisions sont affichés comme l'expression concrète d'un engagement responsable dans plusieurs domaines d'application. ISO 26000 parle à ce titre de « sept questions centrales » évoquant par là les sept domaines majeurs devant être investis par la responsabilité sociétale.

Les sept questions centrales

Cristallisation de préoccupations plus globales allant de la santé à différents aspects de l'économie, ces sept questions apparaissent comme la caisse de résonance des principes de comportements évoqués plus haut. Elles ambitionnent de soutenir l'engagement des organisations grâce à la délimitation de plusieurs domaines d'actions.

a) La gouvernance de l'organisation

¹⁷ ISO 26000 :2010 (F), 4.8

D'après ISO 26000, « *la gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs* »¹⁸. Cette gouvernance constitue le moyen grâce auquel et par lequel les objectifs de responsabilité sociétale peuvent être atteints. Elle se définit également comme le fruit d'une réflexion stratégique conduisant à la fixation et à la délimitation desdits objectifs. Elle revêt ainsi un caractère particulier s'agissant à la fois d'une question à traiter et du principal levier permettant de concrétiser les engagements responsables de l'organisation.

La gouvernance repose sur les principes de comportements définis par la norme et permet leur infusion au sein de l'organisation. Celle-ci veillera notamment à créer et alimenter, au sein de l'organisation engagée, un environnement permettant « *d'instaurer des processus de communication bilatérale avec ses parties prenantes* », « *de promouvoir une représentation équitable des groupes sous représentés, [comme les femmes], aux postes de responsabilités de l'organisation* » ou encore « *d'encourager la participation effective des employés, hommes ou femmes, aux prises de décision de l'organisation dans les domaines d'action de la responsabilité sociétale* »¹⁹.

b) Les droits de l'homme

La mise en place d'une politique de management favorisant et encourageant le respect des droits de l'homme constitue un autre des enjeux majeurs de la responsabilité sociétale. Ces droits se fondent notamment sur la Déclaration universelle adoptée par l'Assemblée des Nations Unies en 1948. Ils reposent sur la stricte égalité des droits dont dispose chaque être humain et regroupe les droits civils et politiques (droit à la vie, à la liberté d'expression, ...) ainsi que les droits économiques, sociaux et culturels (le droit au travail, à la nourriture, à la santé, ...).

Toute organisation revendiquant s'engager sur la voie de la responsabilité sociétale se doit de veiller et d'œuvrer pour le respect des droits de

¹⁸ ISO 26000 :2010 (F), 6.2.1.1

¹⁹ ISO 26000 :2010 (F), 6.2.1.1

l'homme, notamment dans sa sphère d'influence. Ce respect sera indépendant d'éventuels pratiques, coutumes ou législations locales allant à l'encontre de ces principes universels. Pour ISO 26 000, la responsabilité sociétale implique même pour ces organisations d'aller au-delà du simple respect pour entreprendre des actions concrètes permettant de « *contribuer positivement à la réalisation de ces droits lorsqu'elle en ont le pouvoir* »²⁰. Les plans de lutte contre la discrimination à l'embauche ou au travail en constitue de parfaits exemples. Enfin, la RSE implique également « *l'étude et la gestion des impacts réellement et potentiellement négatifs des organisations afin de réduire et de prévenir autant que possible le risque d'atteinte aux droits de l'homme* »²¹.

c) Relations et conditions de travail

Autre chantier, les relations et conditions de travail structurent elles aussi la définition et la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociétale. D'après la norme, « *les relations et conditions de travail d'une organisation englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte* »²². À souligner, la responsabilité d'une organisation en la matière s'étend donc jusqu'au travail sous-traité.

De manière plus concrète, ces relations et conditions touchent des sujets tels que :

- La santé et la sécurité au travail. Il y est plus précisément question de « *[promouvoir] et [maintenir] le degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que [prévenir] les accidents de santé dus aux conditions de travail* » ;
- Une délimitation raisonnable du temps de travail ;
- Les rapports employés-employeurs ;
- La formation et le développement des compétences ;

²⁰ ISO 26000 :2010 (F), 6.3.2.2.

²¹ ISO 26000 :2010 (F), 6.3.3.1.

²² ISO 26000 :2010 (F), 6.4.1.1.

- Les questions relatives au salaire décent et correspondant à la charge de travail fournie ;
- ...

Le présent domaine d'action développé par la norme invite ainsi les organisations à ne pas considérer leurs employés et ouvriers comme un simple facteur de production²³. Un engagement et une prise d'initiatives responsables dans ces différentes matières contribuent à l'épanouissement de ces derniers et à l'amélioration du niveau de vie dans la société. Ces relations et conditions de travail socialement responsables viennent compléter, sans s'y substituer, les législations édictées par les États. Elles sont qualifiées par la norme d'« *essentiel pour la stabilité, la justice sociale et la paix* »²⁴.

d) L'environnement

Toute organisation naît et se développe au sein d'un environnement naturel. Les décisions et activités de ces organisations portent à conséquence et mettent parfois en péril l'équilibre dudit environnement. L'utilisation de ressources biologiques ou encore la production de pollution et de déchets se profilent comme autant de facteurs susceptibles d'influer négativement sur cet équilibre. Afin de réduire l'impact négatif et d'accroître l'impact positif de l'organisation, il convient que celles-ci intègrent à leur politique de gouvernance cette dimension environnementale²⁵. Celle-ci implique la reconnaissance d'une responsabilité environnementale ayant pour finalité une gestion plus écologique des ressources et amenant l'organisation à assumer les conséquences néfastes de leurs activités. Cette dimension met également en évidence le devoir moral de précaution²⁶ et de gestion du

²³ Organisation Internationale du Travail (OIT), *Déclaration de Philadelphie*, Article 1, Philadelphie, 1944.

²⁴ ISO 26000 :2010 (F), 6.4.1.2.

²⁵ « Il convient que les organisations adoptent une approche intégrée qui prend en compte les implications les plus larges de leurs décisions et de leurs activités d'un point de vue économique, sociale et environnemental ». ISO 26000 : 2010 (f), 6.5.1.1.

²⁶ « Lorsqu'il existe des risques de dommages graves et irréversibles, il convient de ne pas prétexter l'absence de certitude scientifique absolue pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement. » ISO 26000 : 2010 (f), 6.5.2.1.

risque²⁷ assignable à toute organisation dite responsable. Un devoir moral amenant à faire preuve de prudence et à anticiper les dangers potentiellement liés aux différentes activités d'une organisation.

e) Bonnes pratiques des affaires

La responsabilité sociétale touche également aux relations économiques et commerciales existantes entre différentes organisations. Elle concerne « *la conduite éthique [à adopter lors des diverses transactions s'opérant entre une organisation] et des organismes publics, des partenaires, des fournisseurs, des sous-traitants, des concurrents et des associations dont elle est membre* »²⁸.

Ce domaine d'action vise, entre autres, la lutte contre la corruption, la concurrence loyale, la promotion de la responsabilité sociétale dans les relations avec d'autres organisations ou encore le respect des droits de propriété. Il invite tout organisme engagé à diffuser et à encourager au sein de sa sphère d'influence la mise en application des principes et valeurs de la responsabilité sociétale.

f) Questions relatives aux consommateurs

Outre les relations entretenues et les transactions existantes avec d'autres organismes, les organisations livrent également des produits ou des services à des clients et consommateurs. Elles endossent ainsi une responsabilité influençant à la fois le lien établi avec le client et la chaîne de conception des produits et services. La diffusion d'une « *information exacte*²⁹, un *marketing et des processus contractuels honnêtes, transparents et efficaces, [la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs] ainsi que la promotion d'une consommation durable [et la mise en place de dispositifs permettant la communication de plaintes et la résolution de conflits]* » sont les principaux lieux d'expression de cette responsabilité³⁰. La protection

²⁷ « *Il convient qu'une organisation applique des programmes dans une perspective reposant sur le risque et axée sur le développement durable pour évaluer et réduire les risques pour l'environnement de ses activités, produits et services.* » ISO 26000 : 2010 (f), 6.5.2.1.

²⁸ ISO 26000 : 2010 (f), 6.6.1.1.

²⁹ À cet aspect communicationnel s'ajoute celui d'une communication d'entreprise non discriminante promouvant l'égalité des sexes et de chaque être humain.

³⁰ ISO 26000 : 2010 (f), 6.7.1.2.

d'informations recueillies ou traitées et à caractère privé doit également être prise en compte. Par ces actions, l'organisation s'engage à offrir des produits et services de qualité tout en veillant à fournir des réponses adéquates aux droits à la sécurité, à l'information, à la réparation ou encore à un environnement sain du consommateur³¹. Elle veillera aussi à prévenir tout acte susceptible de porter préjudice à ces droits.

g) L'engagement sociétal

Enfin, toute organisation évolue au sein d'un environnement où elle interagit avec une communauté locale. Les engagements responsables pris par ces organismes les conduisent à l'élaboration d'un dialogue respectueux et permanent avec les communautés et leurs institutions. Cette intégration respectueuse³² au sein de ces communautés, et notamment exprimé par ce dialogue, est désignée par le concept « *d'ancrage territorial* »³³. Au-delà de la simple identification des parties prenantes et de la tenue de discussions, cette ancrage « *naît de la reconnaissance que l'organisation est une partie prenante au sein de la communauté et qu'elle a des intérêts communs non négligeables avec [chacun de ses membres]* »³⁴. Une reconnaissance à l'origine d'effets mutuellement positifs et débouchant sur « *une acceptation sociale de l'activité* », sorte de *licence to operate*³⁵. Par ses actions, l'organisation s'engage ainsi à faire du profit tout en contribuant au bien-être et au développement de la communauté au sein de laquelle il opère. Pour ce faire, celles-ci sont entre autres à l'origine d'initiatives stimulant la lutte contre le chômage, l'exclusion sociale ou encore la pauvreté.

³¹ ISO 26000 : 2010 (f), 6.7.2.1.

³² Cette intégration respectueuse vise également « *le respect des droits culturels, sociaux et politiques de [cette communauté]* ». (cf. ISO 26000 : 2010 (f), 6.8.3.1.).

³³ « *L'ancrage territorial est le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il s'agit d'une approche visant à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à être un bon citoyen de la communauté en matière d'organisation. Les organisations apportent leur contribution à leurs communautés en étant membres d'institution civiles et en les appuyant ainsi qu'en s'impliquant dans des réseaux de groupes et d'individus constituant la société civile* ». ISO 26000 : 2010 (f), 6.8.3.1.

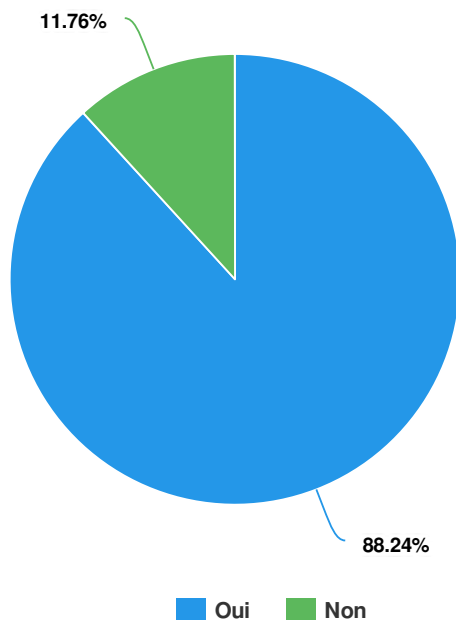
³⁴ ISO 26000 : 2010 (f), 6.8.2.

³⁵ L'expression « *Licence to operate* » ou « *Licence d'exploitation informelle* » est utilisée dans le domaine des RP. D'après certains auteurs, dont Billiet (2009), « *l'organisation aurait besoin, outre les autorisations légales, de l'acceptation des groupes humains parmi lesquels elle se trouve à exister afin d'opérer* ». (CATELLANI A., SAUVAJOL-RIALLAND C., *Les relations publiques*, Paris, 2015, DUNOD, p.41.

Annexe 2 | Questionnaire et réponses de l'enquête en ligne

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

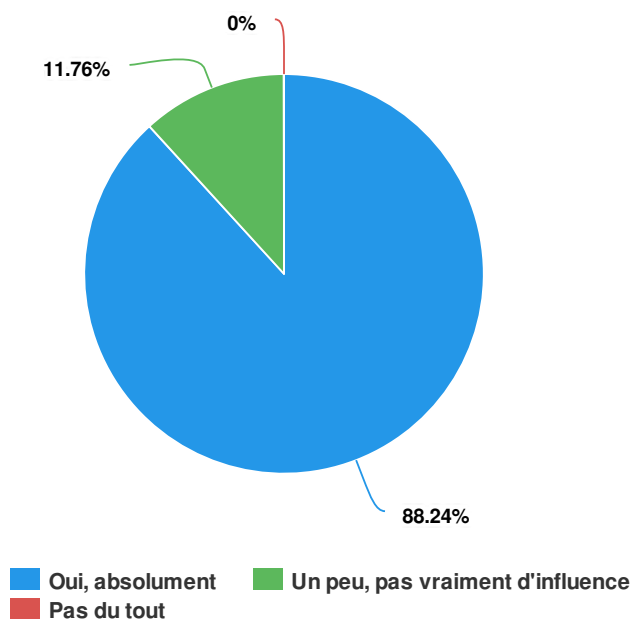
Travailler dans une entreprise soucieuse de sa responsabilité sociale est-il pour vous une source de motivation ?



#	Question	No.	%
1	Travailler dans une entreprise soucieuse de sa responsabilité sociale est-il pour vous une source de motivation ?	17	100%
	Oui	15	88.24%
	Non	2	11.76%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

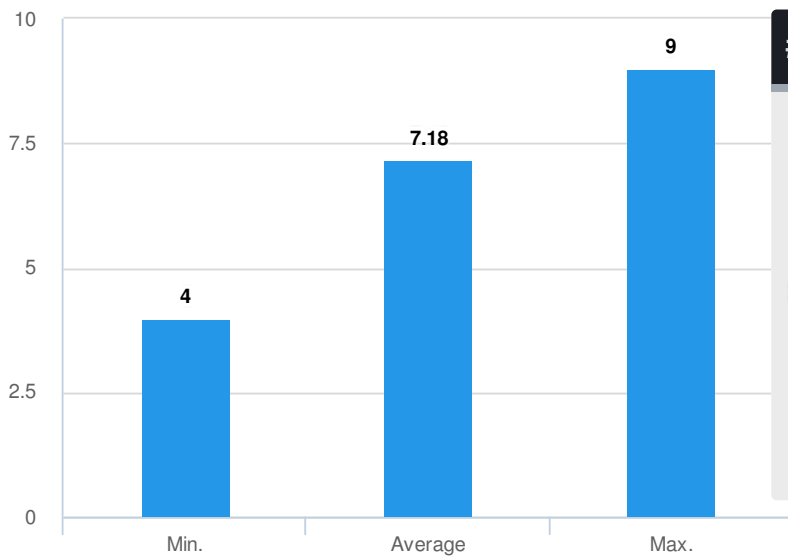
Les initiatives prises par l'entreprise pour améliorer votre bien-être et vos conditions de travail vous aident-elles à être plus performant ?



#	Question	No.	%
2	Les initiatives prises par l'entreprise pour améliorer votre bien-être et vos conditions de travail vous aident-elles à être plus performant ?	17	100%
	Oui, absolument	15	88.24%
	Un peu, pas vraiment d'influence	2	11.76%
	Pas du tout	0	0%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

Sur une échelle de 1 à 10, à combien évaluez-vous votre bien-être dans l'entreprise ?



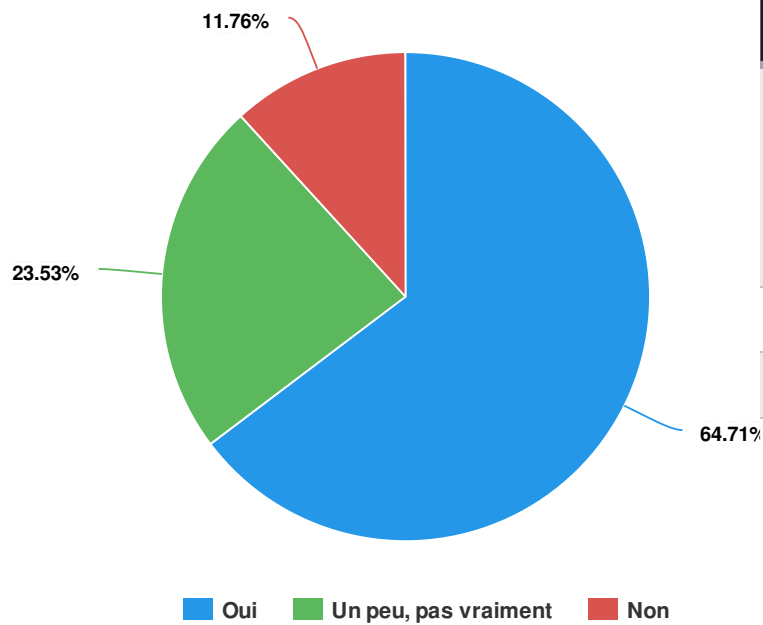
■ Sur une échelle de 1 à 10, à combien évaluez-vous votre bien-être dans l'entreprise ?

#	Question	No.	Min.	Average	Max.
3	Sur une échelle de 1 à 10, à combien évaluez-vous votre bien-être dans l'entreprise ?	17	4	7.18	9

#	Question	Detail No.(%)
3	Sur une échelle de 1 à 10, à combien évaluez-vous votre bien-être dans l'entreprise ?	17 (100%)
	0	0 (0%)
	1	0 (0%)
	2	0 (0%)
	3	0 (0%)
	4	1 (5.88%)
	5	1 (5.88%)
	6	2 (11.76%)
	7	5 (29.41%)
	8	6 (35.29%)
	9	2 (11.76%)
	10	0 (0%)

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

Les engagements éthiques de votre entreprise jouent-ils dans ce sentiment de bien-être ?

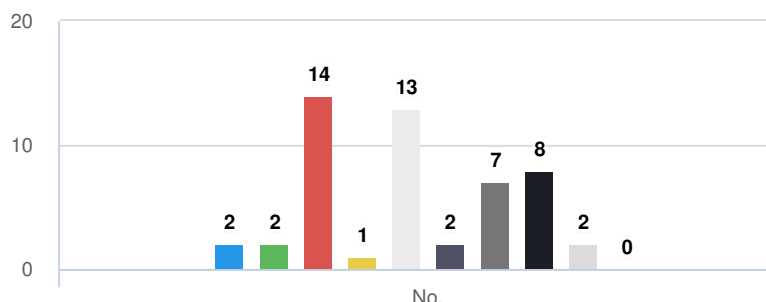


#	Question	No.	%
4	Les engagements éthiques de votre entreprise jouent-ils dans ce sentiment de bien-être ?	17	100%
	Oui	11	64.71%
	Un peu, pas vraiment	4	23.53%
	Non	2	11.76%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

Pouvez-vous identifier les 3 éléments influant le plus sur votre bien-être au travail ?

**Veuillez cocher au maximum 3 réponses. Vous pouvez également en proposer d'autres si celles suggérées ne vous conviennent pas.*

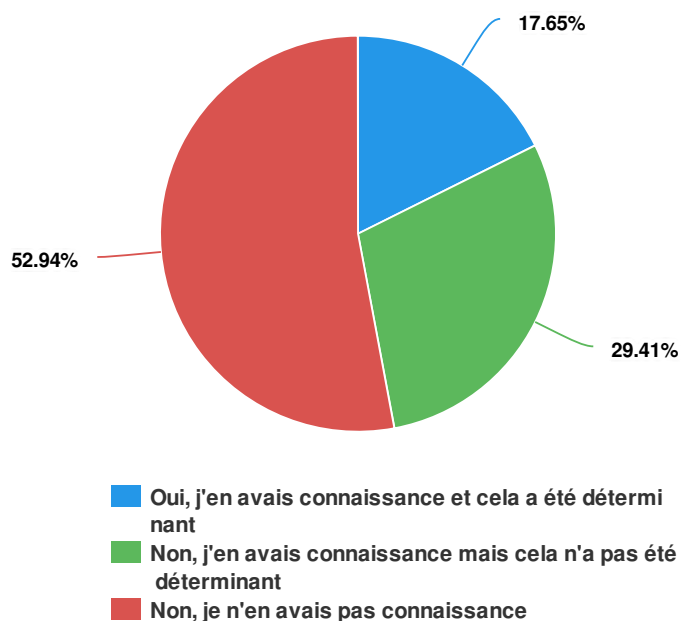


- Votre salaire
 - Occuper une fonction qui correspond à votre formation
 - Disposer d'une certaine autonomie dans votre travail
 - Les engagements éthiques de l'entreprise en faveur des employés et de la société
 - La flexibilité proposée permettant de concilier vie privée et vie professionnelle
 - Une charge de travail raisonnable
 - un environnement de travail agréable
 - une bonne entente avec ses collègues
- ▲ 1/2 ▼

#	Question	No.	%
5	Pouvez-vous identifier les 3 éléments influant le plus sur votre bien-être au travail ? <i>*Veuillez cocher au maximum 3 réponses. Vous pouvez également en proposer d'autres si celles suggérées ne vous conviennent pas.</i>	17	100%
	Votre salaire	2	11.76%
	Occuper une fonction qui correspond à votre formation	2	11.76%
	Disposer d'une certaine autonomie dans votre travail	14	82.35%
	Les engagements éthiques de l'entreprise en faveur des employés et de la société	1	5.88%
	La flexibilité proposée permettant de concilier vie privée et vie professionnelle	13	76.47%
	Une charge de travail raisonnable	2	11.76%
	un environnement de travail agréable	7	41.18%
	une bonne entente avec ses collègues	8	47.06%
	Jouer un rôle dans les décisions prises par l'entreprise	2	11.76%
	Autre	0	0%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

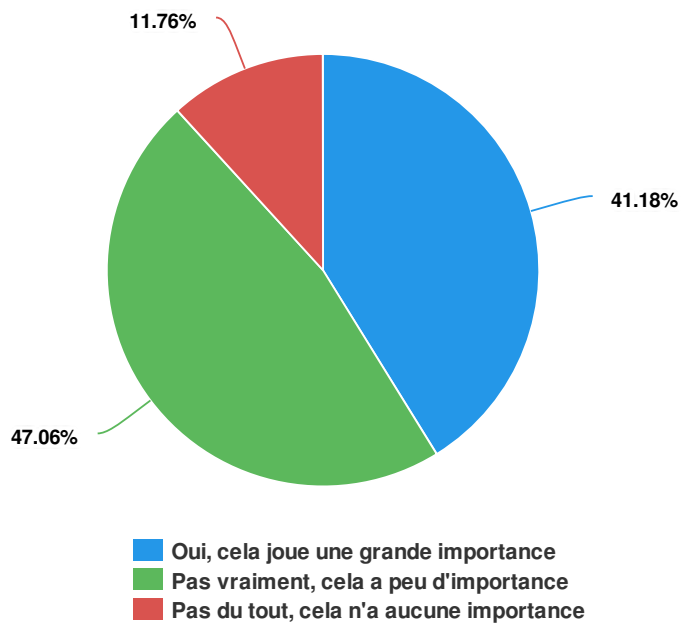
Lorsque vous avez postulé ici, l'engagement RSE de l'entreprise a-t-il joué un rôle déterminant dans le choix de votre employeur ?



#	Question	No.	%
6	Lorsque vous avez postulé ici, l'engagement RSE de l'entreprise a-t-il joué un rôle déterminant dans le choix de votre employeur ?	17	100%
	Oui, j'en avais connaissance et cela a été déterminant	3	17.65%
	Non, j'en avais connaissance mais cela n'a pas été déterminant	5	29.41%
	Non, je n'en avais pas connaissance	9	52.94%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

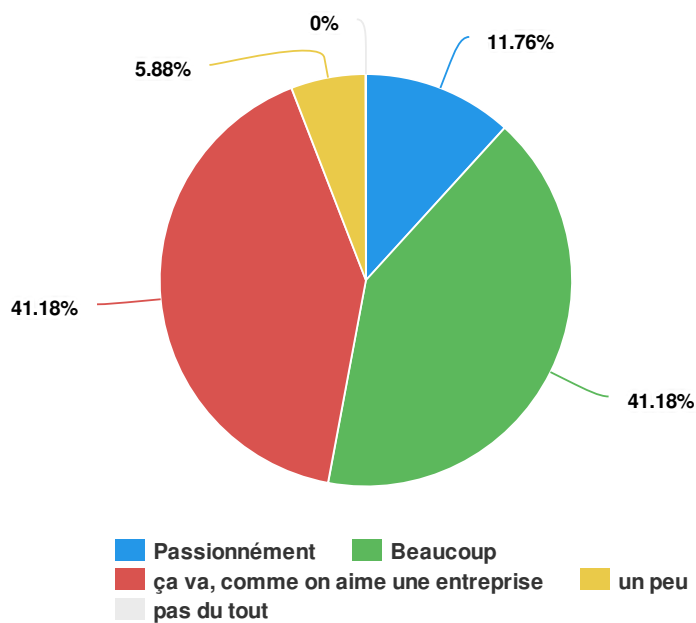
Savoir que cette entreprise est engagée en matière de RSE vous incite-t-il à rester ?



#	Question	No.	%
7	Savoir que cette entreprise est engagée en matière de RSE vous incite-t-il à rester ?	17	100%
	Oui, cela joue une grande importance	7	41.18%
	Pas vraiment, cela a peu d'importance	8	47.06%
	Pas du tout, cela n'a aucune importance	2	11.76%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

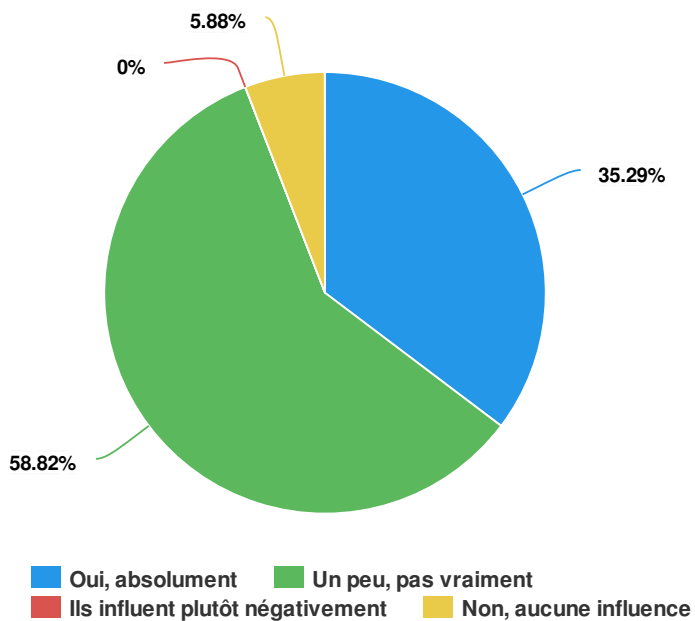
Situez votre niveau d'affection pour votre entreprise. A quel point l'aimez-vous ?



#	Question	No.	%
8	Situez votre niveau d'affection pour votre entreprise. A quel point l'aimez-vous ?	17	100%
	Passionnément	2	11.76%
	Beaucoup	7	41.18%
	ça va, comme on aime une entreprise	7	41.18%
	un peu	1	5.88%
	pas du tout	0	0%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

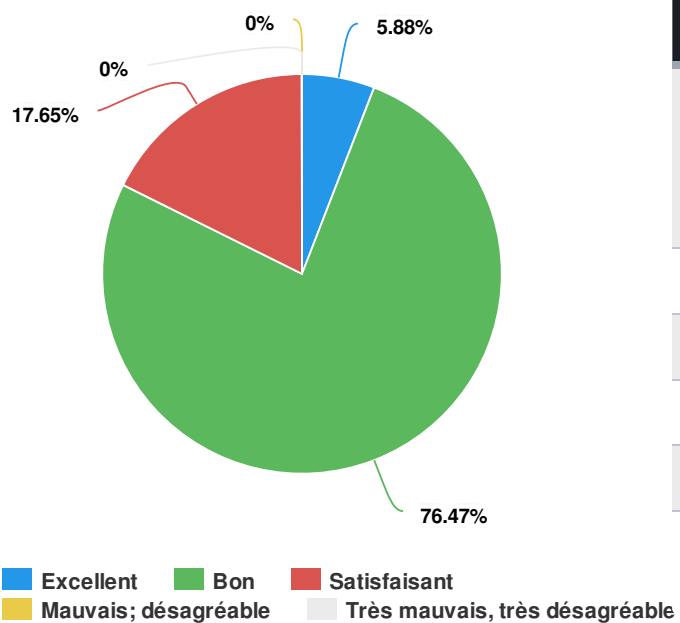
Les engagements responsables de l'entreprise influent-ils positivement sur ce niveau d'affection ?



#	Question	No.	%
9	Les engagements responsables de l'entreprise influent-ils positivement sur ce niveau d'affection ?	17	100%
	Oui, absolument	6	35.29%
	Un peu, pas vraiment	10	58.82%
	Ils influent plutôt négativement	0	0%
	Non, aucune influence	1	5.88%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

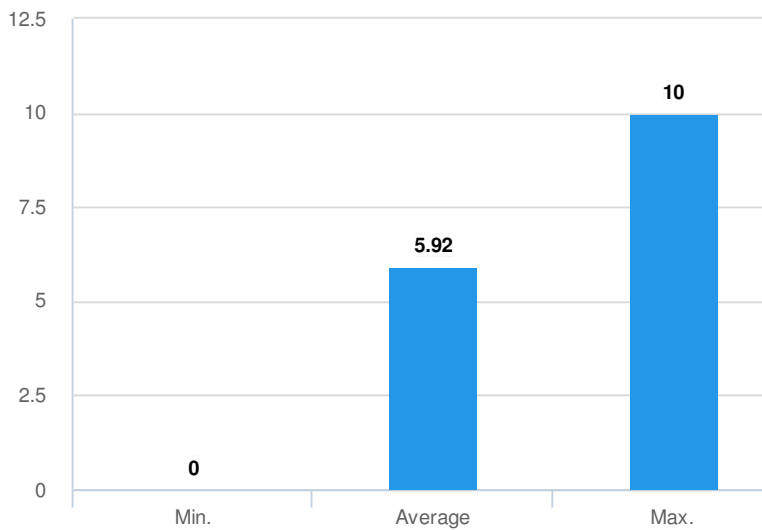
Pouvez-vous attribuer un des adjectifs suivants au climat qui règne au sein de l'entreprise ?



#	Question	No.	%
10	Pouvez-vous attribuer un des adjectifs suivants au climat qui règne au sein de l'entreprise ?	17	100%
	Excellent	1	5.88%
	Bon	13	76.47%
	Satisfaisant	3	17.65%
	Mauvais; désagréable	0	0%
	Très mauvais, très désagréable	0	0%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

D'après vous, l'engagement RSE de l'entreprise a-t-il une influence sur le climat social au sein de l'entreprise ?



D'après vous, l'engagement RSE de l'entreprise a-t-il une influence sur le climat social au sein de l'entreprise ?

#	Question	No.	Min.	Average	Max.
11	D'après vous, l'engagement RSE de l'entreprise a-t-il une influence sur le climat social au sein de l'entreprise ?	13	0	5.92	10

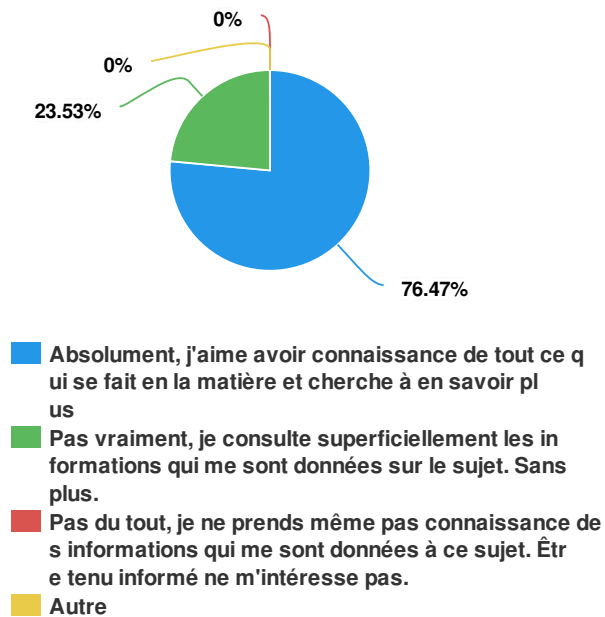
#	Question	Detail No.(%)
11	D'après vous, l'engagement RSE de l'entreprise a-t-il une influence sur le climat social au sein de l'entreprise ?	13 (100%)
	0	1 (7.69%)
	1	1 (7.69%)
	2	0 (0%)
	3	1 (7.69%)
	4	0 (0%)
	5	0 (0%)
	6	3 (23.08%)
	7	3 (23.08%)
	8	3 (23.08%)
	9	0 (0%)

RSE : Les engagements
éthiques de votre entreprise
ont-ils une influence sur vous ?

#	Question	Detail No.(%)
10		1 (7.69%)

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

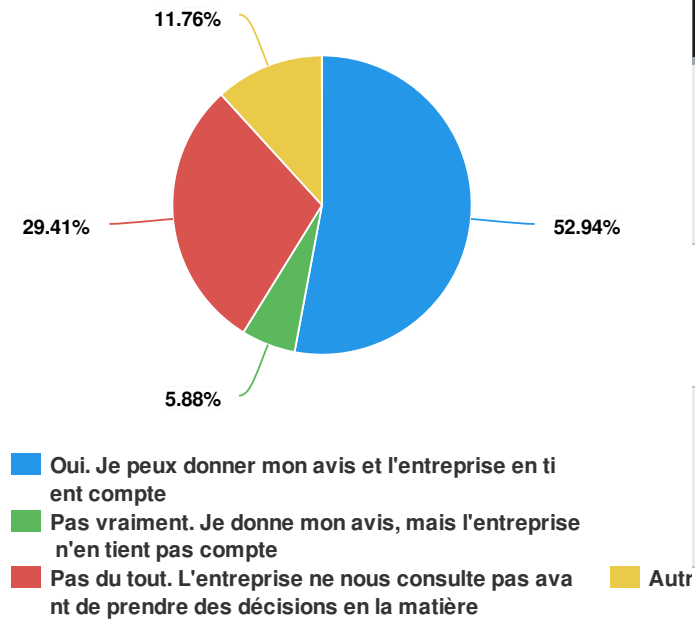
Aimez-vous être tenu informé des initiatives et projets de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale ?



#	Question	No.	%
12	Aimez-vous être tenu informé des initiatives et projets de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale ?	17	100%
	Absolument, j'aime avoir connaissance de tout ce qui se fait en la matière et cherche à en savoir plus	13	76.47%
	Pas vraiment, je consulte superficiellement les informations qui me sont données sur le sujet. Sans plus.	4	23.53%
	Pas du tout, je ne prends même pas connaissance des informations qui me sont données à ce sujet. Être tenu informé ne m'intéresse pas.	0	0%
	Autre	0	0%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

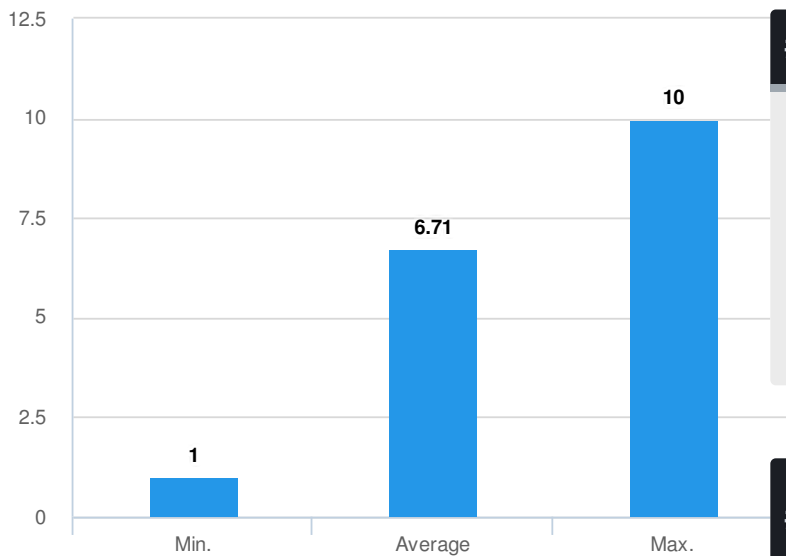
Estimez-vous jouer un rôle dans les décisions prises par l'entreprise en matière de RSE ?



#	Question	No.	%
13	Estimez-vous jouer un rôle dans les décisions prises par l'entreprise en matière de RSE ?	17	100%
	Oui. Je peux donner mon avis et l'entreprise en tient compte	9	52.94%
	Pas vraiment. Je donne mon avis, mais l'entreprise n'en tient pas compte	1	5.88%
	Pas du tout. L'entreprise ne nous consulte pas avant de prendre des décisions en la matière	5	29.41%
	Autre	2	11.76%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

Evaluez sur 10 la communication interne de votre entreprise sur la RSE ?



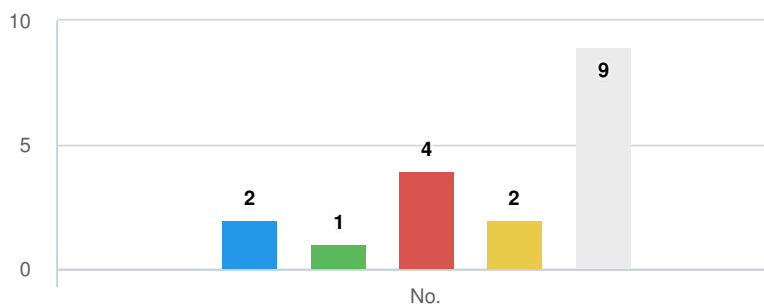
■ Evaluez sur 10 la communication interne de votre entreprise sur la RSE ?

#	Question	No.	Min.	Average	
14	Evaluez sur 10 la communication interne de votre entreprise sur la RSE ?	17	1	6.71	

#	Question	Detail No.(%)
14	Evaluez sur 10 la communication interne de votre entreprise sur la RSE ?	17 (100%)
	0	0 (0%)
	1	1 (5.88%)
	2	0 (0%)
	3	0 (0%)
	4	1 (5.88%)
	5	2 (11.76%)
	6	2 (11.76%)
	7	5 (29.41%)
	8	4 (23.53%)
	9	0 (0%)
	10	2 (11.76%)

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

Qu'est-ce qui vous déplaît le plus dans la communication interne de votre entreprise sur sa responsabilité sociale ?



- Les moyens de communication utilisés (publications sur l'intranet, brochure explicative,...) ne me conviennent pas. Ils devraient utiliser d'autres moyens de communication
- On nous communique trop d'informations sur le sujet
- Les informations qui nous sont communiquées sur le sujet sont superficielles et ne nous permettent pas d'avoir une connaissance suffisante des projets en cours
- ▲ 1/2 ▼

#	Question	No.	%
15	Qu'est-ce qui vous déplaît le plus dans la communication interne de votre entreprise sur sa responsabilité sociale ?	17	100%
	Les moyens de communication utilisés (publications sur l'intranet, brochure explicative,...) ne me conviennent pas. Ils devraient utiliser d'autres moyens de communication	2	11.76%
	On nous communique trop d'informations sur le sujet	1	5.88%
	Les informations qui nous sont communiquées sur le sujet sont superficielles et ne nous permettent pas d'avoir une connaissance suffisante des projets en cours.	4	23.53%
	Les informations manquent d'intérêt	2	11.76%
	Autre	9	52.94%

RSE : Les engagements éthiques de votre entreprise ont-ils une influence sur vous ?

D'après vous, que faudrait-il faire pour améliorer la communication interne RSE de votre entreprise ?

#	Question	Text
16	D'après vous, que faudrait-il faire pour améliorer la communication interne RSE de votre entreprise ?	- En tant que directeur de la communication interne pendant 8 ans, Je n'ai plus d'idées comment mieux communiquer avec les collègues . - Un blog dédié, des communications lorsque les collègues sont rassemblés sur d'autres sujets,... - Plus de témoignages concrets. - Rien - Prévoir un emplacement spécifique sur l'intranet ? - Que chacun se sente investi de cette responsabilité , pas uniquement les membres RSE - communiquer plus souvent et concrètement - que l'intranet soit moins chargé - Une communication plus développée. - ... - encore augmenter l'implication de collaborateurs et pourquoi pas lier ceci à une partie de la rémunération variable le contexte étant le long terme (versus objectifs annuels)

Annexe 3 | Questionnaire de l’entretien semi-directif

Mémoire RSE

Questions pour l'entretien du 18 mai 2017

L'engagement RSE de l'entreprise

À l'origine de cet engagement

- 1) Pourquoi avoir choisi de s'engager ? Quels sont les motivations de l'entreprise, ses attentes et les enjeux de cet engagement ?
- 2) Quels ont été les principaux obstacles à la mise en place de cette politique RSE ? Les difficultés rencontrées ?
- 3) Quel est le montant du budget ou le pourcentage du budget de l'entreprise qui est alloué à la RSE ? Et quelle est la proportion du budget RSE que vous consacrez à la réalisation de mesures prises visant à améliorer les conditions de travail des employés ?

Les effets de la RSE sur les employés

- 4) Êtes-vous témoin d'une influence de ces engagements sur les employés notamment en termes de performance et de motivation ?
- 5) Les mesures prises pour améliorer le climat social et les conditions de travail des employés ont-ils notamment eu un effet sur le taux d'absentéisme et de Turnover ?

L'implication des employés

- 6) On reproche souvent aux entreprises engagées de ne pas suffisamment impliquer leurs employés dans leur politique RSE. À ce titre, Patricia Klein, ancienne Communication Director et CSR Manager de Danone déclarait il y a quelques années : « *Une politique RSE réussie constitue un processus prioritaire au sein de l'ensemble de l'entreprise, et non pas un projet se limitant à l'un ou l'autre département. L'objectif est bel et bien de promouvoir une croissance durable au travers d'un processus transversal, supporté par toute l'entreprise* ».
 - Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ? Les initiatives prises en matière de RSE sont-elles le fruit d'un échange avec les employés ? Quels sont les

initiatives prises pour impliquer les employés ? Ont-elles été couronnées de succès ?

- Quels sont les difficultés rencontrées lors de la mise en place, du lancement de telles initiatives ?
- 7) Menez-vous des enquêtes de satisfaction en interne pour savoir si les employés sont satisfaits ou non par les initiatives prises par l'entreprise et leur degré d'implication dans la prise de ces décisions ?
 - 8) Quels sont d'après vous les principaux défauts de la stratégie RSE de Securex ? Que reste-t-il encore à faire selon vous ?
 - 9) Dans les années à venir, quelles-sont les objectifs que vous souhaitez atteindre en interne par le biais des politiques RSE que vous menez et mènerez au sein de l'entreprise ? Et à l'externe ?

Communication interne RSE

- 1) Quels sont les principaux objectifs de la communication interne RSE ?
- 2) Estimez-vous actuellement parvenir à atteindre ces objectifs ?
- 3) Que faudrait-il faire pour les atteindre si tel n'est pas le cas ? Ou que reste-t-il à faire ou que faut-il améliorer pour disposer d'une communication interne RSE optimale ?
- 4) Quels sont les moyens de communication interne RSE les plus utilisés au sein de votre entreprise ?
- 5) Avez-vous connaissance des moyens de communication qui fonctionne le mieux ? Si oui, quels sont-ils ? Comment évaluez-vous votre communication interne RSE ? Quels sont vos indicateurs et les conclusions de vos récentes évaluations ?
- 6) D'après votre expérience, quelles sont les choses à faire et à éviter ? Qu'est-ce qui marche et ne marche pas ?
- 7) Qui gère la communication interne RSE, le département CSR de l'entreprise ? La cellule communication interne de l'entreprise ? Et avez-vous connaissance du budget consacré à la communication interne sur la RSE ?
- 8) Quel est, selon vous, l'importance de la communication interne dans la réussite de la politique RSE d'une entreprise ? Quel rôle joue t-elle ?

Annexe 4 | Entretien avec Mme. Ingrid Van. Mackelenbergh

Retranscription de l'entretien semi-directif réalisé le 18 mai 2017 avec Mme. Ingrid Van Mackelenbergh (CSR Director) au sein des bureaux de Securex.

L'engagement RSE de l'entreprise -----

Q1 : Quels sont les raisons qui ont poussé Securex à s'engager en matière de responsabilité sociétale ?

C'est grâce à notre Directeur des Ressources Humaines. Il était convaincu, il y a cinq ou six ans de la pertinence d'une stratégie RSE au sein de l'entreprise. À l'époque, j'étais en charge de la communication interne et il m'a demandé de la mettre en route. Au départ, c'était pour faire de l'*employee Branding*. Pour attirer les jeunes collègues et leur donner envie de venir travailler chez nous. Nous avons donc longtemps communiqué plus en interne qu'à l'externe pour inciter nos employés à faire de la RSE. Aujourd'hui, on se rend compte que c'est un *return on invest* et qu'à long terme, ce sera très rentable.

Q2 : Avez-vous rencontré des obstacles lors de la mise en place de cette responsabilité ?

Oui, beaucoup. Les gens ne comprennent pas ce que signifie la responsabilité sociétale. Je suis certaine que si vous interrogez tous les collaborateurs de Securex, vous vous rendrez compte que beaucoup ne savent pas ce qu'est la RSE. Beaucoup croient que l'entreprise doit faire des bénéfices, point final. Pour moi le plus dur est de faire comprendre aux collègues, plus que pour les cadres, que faire de la RSE c'est aussi mieux pour nous. Mais pour l'instant ils ont du mal à s'engager.

Q3 : À ce jour, Quels sont les enjeux de la responsabilité sociétale de Securex ?

Notre stratégie RSE porte sur l'intégration et la réintégration des ressources humaines. Nous sommes experts en ressources humaines et nous estimons

donc important de rester dans notre *Business*. Aujourd'hui notre stratégie à évoluée. L'*employee branding* est donc devenu presque secondaire.

Q4 : Parlant des employés, avez-vous observé ou mené des études en interne témoignant d'un impact de la RSE sur la motivation des employés ?

Nous menons des études tous les deux, trois ans sur la satisfaction du personnel. Et dans ces questions, il est toujours adressé comme question aux employés :

- 1) Savez-vous que nous faisons de la RSE ?
- 2) Est-ce que vous approuvez ces bonnes œuvres ?

Et l'approbation des collègues monte toujours. En fait, je dirai presque que c'est à la mode. C'est une tendance, surtout chez les jeunes.

Q5 : Des effets se sont-ils fait ressentir sur le taux d'absentéisme ou le turnover ?

C'est difficile à dire. Il y a d'autres éléments qui rentrent en compte. Je pense qu'il est pour l'instant impossible de vérifier si le taux d'absentéisme diminue grâce à notre stratégie RSE.

Q6 : Pouvez-vous identifier quelques grands défauts de la responsabilité sociétale de Securex ? Ce qu'il faudrait améliorer ?

En général, le grand défaut de la RSE, c'est le *greenwashing*. Nous avons toujours voulu être cohérents, transparents et honnêtes dans tout ce que nous faisons en matière de responsabilité sociétale. Mais je trouve qu'il y a des entreprises qui se servent plutôt de cette responsabilité comme d'une publicité, un moyen pour faire du *greenwashing*.

Q7 : Et qu'en est-il de Securex ?

Il faudrait que tout le monde soit au courant de ce que nous faisons. Motiver davantage les collègues. À vrai dire, c'est la communication qui pose problème. On fait des choses extraordinaires dans notre département. Mais nous aimerions bien « contaminer » les autres.

Q8 : Cela empêche donc les employés de vous suivre dans ces démarches ?

C'est toujours les mêmes qui nous suivent. Il y a des enthousiastes, des gens qui sont les plus actifs, disons 10% et puis beaucoup de gens qui critiquent. Tout le monde a des idées, mais quand il faut agir soi-même...c'est autre chose. Le tri des déchets en est un parfait exemple.

----- **RSE et communication interne** -----

Q9 : Quels sont à ce propos les principaux objectifs de la communication interne RSE de Securex ?

Nous faire connaître. Faire comprendre que tout le monde peut faire de la responsabilité sociétale. Faire comprendre que c'est un projet collectif et pas seulement celui d'une personne ou d'un département. Il faudrait que tout le monde se sente impliqué.

Q10 : Mais qu'est ce qui empêche la communication interne RSE d'atteindre ces objectifs ?

Ah ça...Pourtant on en parle. On l'a mis dans nos valeurs, on communique chaque année à ce sujet, on en parle sur intranet mais ça ne vas pas...Changer ça prend parfois une génération.

Q11 : Quels sont les moyens de communication que vous utilisez en interne ?

Alors, il y a l'intranet, les réunions, les mails, les séminaires. On a aussi Yammer, une sorte de Facebook pour entreprise. Maintenant, il y a même un petit journal qui est envoyé aux collègues à la maison. Puis, il y a le discours de début d'année. Chaque fois, on parle de la responsabilité sociétale. Mais il faut savoir que nous avons aussi chaque année en moyenne 100 collaborateurs qui quittent Securex pour diverses raisons et 100 nouveaux qui arrivent. Sur cinq ans, cela fait 500 nouveaux. Et donc lorsque l'on veut faire passer un message, il faut toujours recommencer.

Q12 : Avez-vous quelques conseils à donner pour bien communiquer sur la RSE ?

Un message court, percutant, qui intéresse à tous les niveaux. Avant d'envoyer un message se relire en interne même si on manque souvent de temps pour le faire. Utiliser plutôt des images. J'ai fait de la communication interne pendant un certain temps et je peux vous dire que la communication interne, c'est un souci de tous les jours. Il faut se remettre en question tout le temps. Parce que ce qui marchait il y a 3 ans ne marche plus aujourd'hui notamment à cause des médias électroniques même si l'intranet fonctionne moins. Les gens n'ont même plus le temps. Pour moi, la meilleure communication reste le face-à-face mais c'est très difficile à mettre en place lorsque vous êtes 1600.