

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

La communication interne de l'aspect
environnemental des Responsabilités Sociétales
des Organisations (RSO) et sa perception par les
travailleurs.

Étude de cas : le Service Public de Wallonie (SPW)

Auteure : Audrey Plas
Promoteur : Andrea Catellani
Année académique : 2020-2021
Master 120 en communication, finalité spécialisée : communication
stratégique des organisations

Mots-clefs : RSE, communication interne, développement durable, employés, parties prenantes.

Résumé :

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est développée principalement à partir des années 1980, suite à divers événements ayant menés à une prise de conscience de périls majeurs pour l'environnement, causés entre autres par l'activité économique (Capron & Quairel, 2016).

C'est à partir de ces années-là que les entreprises vont commencer à tenir compte des impacts de leurs activités sur l'environnement, et qu'est apparue la notion de développement durable (Capron & Quairel, 2016 ; De Quenaudon, 2016)

« A l'heure de l'internet, de la révolution des médias et de l'exigence de transparence, les organisations et les entreprises sont de plus en plus souvent jugées en fonction de leur gestion environnementale. Il est donc devenu primordial pour celles-ci de développer des programmes afin d'assumer leurs responsabilités sociales et environnementales. Mais elles doivent aussi s'assurer de communiquer efficacement sur ces programmes pour que les parties prenantes internes et externes les perçoivent comme des organisations responsables. » (Notre traduction de Mazurkiewicz, 2004)

En effet, les travailleurs ont été identifiés comme étant les premiers à communiquer sur le programme RSE de leur entreprise. Ils sont donc le point de départ du processus RSE (Notre traduction de Edinger-Schons et al., 2019).

Pourtant, des études montrent que certains travailleurs ne sont pas au courant de ce qu'il se passe dans l'organisation où ils travaillent, des pratiques ou politiques RSE (Fournier, 2016).

Ce mémoire se propose donc d'étudier la dimension interne de la communication de la RSE, et la perception qu'en ont les travailleurs, au travers d'une étude de cas effectuée auprès du Service Public de Wallonie (SPW).

Table des matières

REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	5
APPROCHE THÉORIQUE	8
1. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES	8
1.1. HISTORIQUE	8
1.1.1. Paternalisme d'entreprise et RSE éthique	8
1.1.2. RSE utilitariste	10
1.1.3. RSE soutenable	13
1.1.4. Cadre de références	17
1.1.5. RSE aux États-Unis versus RSE en Europe	19
1.1.6. Dimension environnementale de la RSE	20
1.2. LES DISPOSITIFS DE RÉGULATIONS	20
1.2.1. En Europe	20
1.2.2. Dans le monde	22
1.2.3. La norme ISO 26000	26
2. LA STAKEHOLDER THEORY, OU THÉORIE DES PARTIES PRENANTES	28
3. LA COMMUNICATION INTERNE	31
3.1. RÔLES ET FONCTIONS	31
3.2. CANAUX	33
3.2.1. Communication écrite	33
3.2.2. Communication orale	34
3.2.3. Communication audiovisuelle	35
3.2.4. Communication électronique et numérique	35
3.2.5. Communication événementielle	37
3.3. COMMUNICATION INTERNE RSE	37
APPROCHE EMPIRIQUE	44
1. PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES	44
2. ÉTUDE DE CAS : LE SERVICE PUBLIC DE WALLONIE (SPW)	46
2.1. LE SPW EN GÉNÉRAL	47
2.2. LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (PDD)	47
2.3. LA COMMUNICATION INTERNE DU SPW	49
3. MÉTHODOLOGIE	50
3.1. JUSTIFICATION ET LIMITES DE L'ÉTUDE	52
4. PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	52
4.1. LE PROFIL DES RÉPONDANTS	52
4.2. LES HYPOTHÈSES	57
CONCLUSION	70
BIBLIOGRAPHIE	74

Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidée pour la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais tout d'abord remercier mon promoteur, Monsieur Andrea Catellani, professeur en communication et sémiotique et président du Jury du Master en Communication à l'Université Catholique de Louvain, pour sa disponibilité et pour ses conseils.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'École de Communication de l'Université Catholique de Louvain, qui a contribué à ma formation.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes, à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance :

Monsieur Jacques Moisse, inspecteur général au Département de la Communication du Service Public de Wallonie (SPW) et Madame Aurélie Pierard, attachée à la direction du Développement durable du SPW, pour m'avoir accordé du temps et avoir répondu à toutes mes questions à propos du Plan de Développement Durable du SPW et de la communication interne de celui-ci. Merci à Monsieur Moisse pour avoir diffusé mon questionnaire. Ils ont été tous deux d'un grand soutien dans l'élaboration de ce mémoire.

Mon/Ma lecteur/lectrice pour la relecture de mon mémoire.

Ma famille, pour m'avoir soutenue et encouragée.

« A l'heure de l'internet, de la révolution des médias et de l'exigence de transparence, les organisations et les entreprises sont de plus en plus souvent jugées en fonction de leur gestion environnementale. Il est donc devenu primordial pour celles-ci de développer des programmes afin d'assumer leurs responsabilités sociales et environnementales. Mais elles doivent aussi s'assurer de communiquer efficacement sur ces programmes pour que les parties prenantes internes et externes les perçoivent comme des organisations responsables. » (Notre traduction de Mazurkiewicz, 2004, p. 2)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est une tendance relativement récente (deuxième moitié du XX^e siècle), bien qu'elle trouve déjà ses racines au XIX^e siècle. Il s'agit pour les entreprises et organisations d'opérer de manière socialement responsable autrement dit, d'agir de manière éthique et transparente afin de contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société (JBARA, 2017, p. 87).

Cette tendance s'est plus particulièrement amplifiée à partir des années 1980, avec l'apparition de ce que Ulrich Beck (cité par Capron & Quairel-Lanoizelée, 2016) avait nommé la société du risque, une société « qui se manifeste par une baisse d'acceptabilité des risques aussi bien dans les firmes que chez les actionnaires et les salariés ; les sociétés humaines ont (...) par ailleurs gagné une conscience accrue de la menace de périls majeurs, dont certains aux conséquences irréversibles (dégradation de la biosphère, accentuation des inégalités (...)) ; les activités économiques en général et les grandes firmes en particulier en sont rendues responsables. » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2016, p. 8).

Cette perception des risques a conduit à une véritable prise de conscience. C'est à partir de ces années-là que les firmes multinationales ont commencé à réagir, en tentant de regagner leur réputation, ainsi que la

confiance de l'opinion publique en tenant compte des conséquences de leurs activités sur l'environnement (Capron & Quairel, 2016, p. 9).

C'est à cette période qu'est apparue l'expression « développement durable » définie comme la capacité à « satisfaire les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». (Aggeri & Godard, 2006, p. 6).

Étant donné que l'entreprise est incluse dans la société, elle ne peut pas ignorer cette société et elle doit admettre que c'est grâce à elle qu'elle existe. Elle ne peut donc pas négliger les problèmes économiques, sociaux ou environnementaux (qui correspondent aux trois piliers du développement durable), et a l'obligation de s'assurer que ses activités ne mettront pas en danger l'avenir de la planète et de l'humanité (Capron, 2009, p. 4).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons sur la dimension environnementale de la RSE, qui implique, pour les entreprises, d'avoir des activités « qui n'érodent pas les ressources naturelles grâce aux efforts de gestion environnementale (...) ». (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn, et al., 2017, p. 40).

La plupart des recherches jusqu'à aujourd'hui se sont principalement concentrées sur la communication externe de la RSE, mais il existe en revanche peu de recherches sur la communication avec les parties prenantes internes et la perception que celles-ci ont de ces programmes (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn, et al., 2017, p. 98).

Or des recherches ont identifié les travailleurs comme étant les premiers à communiquer sur le programme RSE de leur organisation auprès des intervenants externes (Notre traduction de Edinger-Schons et al., 2019, p. 359).

Pourtant, des études montrent que certains travailleurs ne sont pas au courant de ce qu'il se passe dans l'organisation où ils travaillent, des pratiques ou politiques RSE (Fournier, 2016).

Le manque d'information est donc un obstacle majeur à l'engagement des travailleurs (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 96).

En se basant sur ces dernières constatations, ce mémoire se propose donc d'étudier la dimension interne de la communication de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), et la perception qu'en ont les employés. À cette fin, ce mémoire s'organisera en deux parties.

La première partie présentera une perspective théorique, dans laquelle sera abordée un historique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et ses cadres de références. Nous évoquerons ensuite la théorie des parties prenantes. Pour terminer cette partie théorique, nous parlerons de la communication interne et plus précisément de ses rôles, des différents canaux qui peuvent être utilisés, ainsi qu'une approche plus ciblée de la communication interne de la RSE.

La deuxième partie proposera quant à elle une approche empirique, avec une étude de cas menée au sein du Service Public de Wallonie (SPW).

L'objectif de cette étude de cas est de déterminer la manière dont le SPW communique en interne sur son Plan de Développement Durable (PDD), ainsi que la perception que les travailleurs ont de cette communication.

Cette deuxième partie débutera par une brève présentation du Service Public de Wallonie et de son Plan de Développement Durable. Nous détaillerons ensuite les résultats d'une enquête menée auprès des travailleurs du SPW afin de recueillir les informations nécessaires pour répondre à notre question de recherche : « Comment le SPW communique-t-il en interne sur l'aspect environnemental de sa politique RSO et quelle est la perception de cette communication par les travailleurs ? »

Ce mémoire aspire donc à étudier un aspect de la Responsabilité Sociétale des Entreprises encore peu exploré jusqu'à présent, notamment en Belgique francophone.

Nous concluons ce mémoire en tentant de proposer des pistes de réflexion pour de futures recherches.

1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises

1.1. Historique

La « Responsabilité Sociétale des Entreprises », ou RSE, est une tendance relativement récente, qui s'est largement diffusée depuis la fin du XX^e siècle mais qui trouve déjà ses racines au XIX^e siècle (JBARA, 2017, p. 87).

1.1.1. Paternalisme d'entreprise et RSE éthique

En effet, dès le XIX^e siècle, avec l'industrialisation et l'apparition de la classe ouvrière, va se développer le paternalisme d'entreprise autant aux États-Unis qu'en Europe. Le dirigeant, tout comme son entreprise, est considéré comme un être moral, qui se doit de prendre en charge le bien-être de ses salariés et de leurs familles, en termes de logement, éducation, soins médicaux, en contrepartie de quoi le dirigeant attend loyauté et obéissance de ses salariés (Capron, 2009, p. 1).

Mais, selon Lépineux (2016, p. 19), la faiblesse de ce paternalisme sera le refus par le patronat de reconnaître la représentation ouvrière par le syndicalisme.

Le paternalisme se retrouve en effet confronté à une situation inenvisageable : reconnaître que la classe ouvrière, qui n'est pas un pouvoir fondé sur la propriété, puisse être un interlocuteur valable et autonome. Une véritable transformation va être nécessaire pour passer du paternalisme à une forme de responsabilité sociale. Ceci passe par la reconnaissance du syndicalisme et suppose une « nouvelle légitimité fondée sur la représentativité et non plus sur la seule propriété » (Lépineux, 2016, p. 20).

Selon Morell Heald (cité par Lépineux, 2016), « les carences du paternalisme ont entraîné les mouvements d'indignation qui sont à l'origine du sursaut que constitue l'invention de la responsabilité sociale » (Lépineux, 2016, p. 22).

Aux États-Unis, la Seconde Guerre mondiale sera l'occasion pour les grandes entreprises, qui ont été déstabilisées à la suite du krach boursier de 1929, de revaloriser leur image en participant à l'effort de guerre et à des actions d'ordre éthique et philanthropique, ce qui dans les années 1950, donnera naissance au terme « *corporate social responsibility* ». Il s'agit là du concept de RSE éthique (Capron, 2009, p. 1 ; De Quenaudon, 2016, p. 2).

Selon Lépineux (2016, p. 31-32), une figure importante dans le processus de naissance de la RSE aux États-Unis est l'économiste Howard Bowen, considéré comme l'architecte de la RSE. Dans son ouvrage intitulé « *The responsibility of Businessman* » paru en 1953, il définit la RSE comme une « discipline transversale du management ».

Il s'inspire du livre « *The Functions of the Executive* » (1938) de Chester Barnard, manager d'une des plus grandes entreprises du pays, *American Telephone & Telegraph* (AT&T). Le livre de Barnard comportait un chapitre appelé « *The nature of executive responsibility* » dans lequel il décrit les différentes formes de responsabilités qu'ont les entreprises, et donc le dirigeant. Il explique qu'il faut éviter la confusion entre la responsabilité juridique et la responsabilité morale.

Dondeyne (2014, p. 3) nous dit à ce sujet que la responsabilité morale « se situe à tous les niveaux des organisations publiques mais demeure par essence profondément individuelle ».

Avant d'appliquer ces responsabilités, il convient donc de clarifier le langage (Dondeyne, 2014, p. 3 ; Lépineux, 2016, p. 32-33).

C'est cette clarification que Bowen tente d'apporter dans son ouvrage. Il y construit également une éthique économique et tente de répondre à une question : « comment peut-on contrôler et réguler l'entreprise privée dans le sens de l'intérêt public ? » (Lépineux, 2016, p. 33-34).

Bowen suggère quatre outils de réponses : « la concurrence ; la régulation publique ; les contre-pouvoirs tels que syndicats, organisations de consommateurs, coopératives ; l'auto- régulation ».

La RSE permettrait d'articuler ces quatre réponses, à condition de respecter les contraintes suivantes : le dirigeant doit renoncer à son système de valeurs personnel au profit des normes en vigueur dans les communautés où agit son entreprise et il doit œuvrer au bien commun pour maintenir la libre entreprise (Lépineux, 2016, p. 34).

L'ouvrage de Bowen est dans ce sens un classique car il présente les grandes lignes de la RSE (Lépineux, 2016, p. 35-36) :

- « Respect des droits humains ;
- formulation de l'audit social ;
- ébauche de ce qui deviendra la « *Stakeholder Theory* » (théorie des parties prenantes) ;
- théorie des dangers de la financiarisation ;
- étude de la répartition de la valeur entre les acteurs ;
- activisme social (investissement responsable) ;
- doctrine de la participation des salariés au capital ;
- limite de l'utilisation des matières premières et des énergies non renouvelables ;
- contrainte de la protection de l'environnement.»

Bowen met également en évidence que l'accélération de l'industrialisation du XX^e siècle rend nécessaire l'amélioration des valeurs éthiques qui doivent accompagner la vie économique (Lépineux, 2016, p. 36-37).

1.1.2. RSE utilitariste

Le concept de RSE éthique en vigueur dans les années 1950 a progressivement évolué jusque dans les années 1980, pour se diriger vers une vision plus utilitariste des RSE, selon laquelle « le comportement social doit servir la performance économique » (Capron 2009, p. 4). L'entreprise doit donc satisfaire les attentes de ses actionnaires ainsi que de ses salariés, mais aussi les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes, notion que nous aborderons plus tard dans ce mémoire.

Cette vision de la RSE utilitariste ne prend cependant pas en compte les générations futures ou les parties prenantes muettes, telles que la faune et la flore (Capron 2009, p. 4).

A partir des années 1980, nous avons vu apparaître ce que Ulrich Beck (cité par Capron & Quairel, 2016) avait nommé la société du risque, c'est-à-dire une société « qui se manifeste par une baisse d'acceptabilité des risques aussi bien dans les firmes que chez les actionnaires et les salariés ; les sociétés humaines ont (...) par ailleurs gagné une conscience accrue de la menace de périls majeurs, dont certains aux conséquences irréversibles (dégradation de la biosphère, accentuation des inégalités ...) ; les activités économiques en général et les grands firmes en particulier en sont rendues responsables. » (Capron & Quairel, 2016, p. 8).

Pendant la période de forte croissance économique appelée « les trente glorieuses » de 1945 à 1975, la confiance dans le monde politique à maîtriser la question sociale faisait l'unanimité. Plusieurs événements survenus entre 1975 et 2000 ont ensuite ébranlé cette confiance (Dondeyne, 2014, p. 3 ; De Quenaudon, 2016, p. 3 ; Lépineux, 2016, p. 67) :

- les conséquences du choc pétrolier de 1973
- la chute du mur de Berlin en 1989 qui révolutionne la géopolitique
- l'émergence des politiques néoclassiques de dérégulations qui détruit le consensus européen
- la mondialisation qui se traduit entre autres par les délocalisations qui entraînent un chômage de masse et l'exclusion sociale.
- les menaces sur l'environnement de la planète, depuis la mise en évidence par le rapport Meadows (Club de Rome 1972) du danger que représente la croissance économique pour l'écologie, jusqu'au rapport Brundtland de 1987 qui définit et préconise le développement durable (sustainable development)
- des grands scandales, comme des catastrophes écologiques : l'échouement du pétrolier Exxon Valdez en Alaska en 1989 et le naufrage du pétrolier Erika en 1999, qui ont tous les deux provoqué

une immense marée noire. Ou encore le scandale financier Enron en 2001, qui est à l'origine de la plus grande faillite de l'histoire américaine.

Ces événements ont conduit à une véritable prise de conscience.

En Europe, l'Union européenne (UE) a créé en 1995 *The European Business Network for Social Cohesion* (EBNSC). Il sera remplacé 5 ans plus tard, en 2000, par *The European business network for Corporate Sustainability and Responsibility* (CSR Europe), dont le slogan est « *Responsible business, better future* ». Ce réseau soutient plus de 10.000 entreprises aux niveaux local, européen et mondial. Il accompagne les entreprises dans leur transformation en leur proposant des solutions pratiques pour une croissance durable (www.csreurope.org).

Lors de sa création le CSR Europe déclare « Les entreprises et les États vont unir leurs forces pour promouvoir emploi et cohésion sociale et préparer ensemble le sommet de Lisbonne de mars 2000 » (Lépineux 2016, p. 67).

Lors de ce sommet de Lisbonne, les chefs de gouvernements de l'UE déclarent que la RSE permettra à l'Europe d'être « la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance économique durable, à l'horizon 2010. » (Lépineux 2016, p. 67)

Au vu du nombre de textes adoptés tant par la Commission que par le Parlement, la responsabilité sociale de l'entreprise fait désormais partie du discours officiel des institutions européennes. La RSE deviendra une réponse aux grandes menaces issues de la mondialisation, du réchauffement climatique, de l'exclusion sociale et de la pauvreté (Lépineux, 2016, p. 68).

En 1992 est publié « *Entreprise contre l'exclusion* », par Jean-Baptiste de Foucauld, haut fonctionnaire français, l'association Échange et Projets et le Centre National du Patronat Chrétien. La responsabilité sociétale de l'entreprise y est décrite comme (Lépineux 2016, p. 64-65) :

- une dette que les entreprises ont en contrepartie de ce que la collectivité leur offre en termes de « personnel formé, d'infrastructures, d'environnement et de services publics ».
- un investissement dans l'emploi, comme objectif éthique et économique, plutôt que de financer le chômage.

1.1.3. RSE soutenable

Au niveau mondial, c'est donc entre les années 1980 à 2000 que les firmes multinationales ont commencé à réagir, en tentant de regagner leur réputation, ainsi que la confiance de l'opinion publique. C'est dans ces années-là qu'elles commencent à tenir compte des conséquences de leurs activités sur l'environnement. C'est ici qu'apparaît le concept de RSE soutenable (Capron & Quairel, 2016, p. 9 ; De Quenaudon, 2016, p. 3).

Certaines entreprises vont cependant ignorer les pressions et vont parfois chercher une « conformité symbolique » en pratiquant le « *greenwashing* ». Autrement dit « de la désinformation destinée à donner une image publique environnementalement responsable ou en prenant des engagements sans modification effective de son comportement » (Capron, 2009, p. 2).

Ces entreprises se servent donc de la communication pour se donner une image verte en vue d'obtenir des parts de marchés alors que leur véritable implication environnementale est quasi inexistante, voire nulle (Capron, 2009, p. 2 ; Traon, 2015, p. 2).

Il s'est avéré que le budget communication de ces sociétés était bien plus élevé que leur budget développement durable.

Pour éviter de telles pratiques, il a été nécessaire d'établir des règles de transparence et d'éthique. Ce sera chose faite, entre autres avec l'ISO 26000, même si cette norme ne permet pas d'obtenir de certification (Traon, 2015, p. 2). Nous parlerons de cette norme plus loin dans ce travail.

D'autres sociétés adoptent des mesures partielles dans le but d'améliorer leur image de marque auprès de leurs parties prenantes, par exemple en

s'associant avec des Organisations non gouvernementales (ONG), qui privilégient dorénavant les dialogues avec les grandes firmes, plutôt que la méfiance (Capron & Quairel, 2016, p. 46).

Des mesures partielles peuvent être envisagées, comme le recyclage des déchets, les économies d'énergies, les bilans carbone (l'évaluation des enjeux et des impacts de l'activité).

Les mesures les plus fortes iront jusqu'à surveiller toute la chaîne d'approvisionnement, en adoptant des mesures d'écologie dans la production, et à prendre en compte toutes les parties prenantes (Capron, 2009, p. 2).

Étant donné que l'entreprise interagit avec la société, on attend d'elle qu'elle se conforme à un certain nombre de demandes pour pouvoir atteindre une certaine légitimité.

Suchman (cité par Drevet, 2009) définit la légitimité comme « une perception généralisée que l'action d'une organisation est conforme à un système de normes, de valeurs, de croyances, d'idées socialement construites ». Selon cet auteur, il existe deux types de légitimité. D'une part, une légitimité pragmatique, qui répond à une pression coercitive et qui a pour objectif de communiquer pour attester de la conformité à des valeurs. D'autre part, une légitimité cognitive, qui constitue une réaction aux attentes de l'environnement et dont le but est d'accroître la réputation de l'organisation. Selon Huault (cité par Drevet, 2009). Cette recherche de reconnaissance ne constitue toutefois pas qu'une contrainte pour les organisations, c'est aussi une source d'opportunités qui permet de maintenir le soutien social, d'accéder aux ressources, d'attirer du personnel qualifié et d'assurer la stabilité de l'organisation (Drevet, 2009, p. 32).

Pour attester de sa légitimité, l'organisation va développer des dispositifs visant à convaincre ses parties prenantes de la pertinence de ses actions socialement responsables. L'outil de gestion deviendra un moyen, parmi d'autres, pour rendre des comptes sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (Drevet, 2009, p. 32).

Selon Carroll (1991), il existe quatre types de responsabilités de l'entreprise :

- Économique

Le but principal des entreprises est de faire du profit en proposant des biens et services aux membres de la société (Carroll, 1991, p. 40).

- Légale

Les entreprises sont censées exercer leurs activités dans un cadre légal et donc se conformer aux lois et règlements en vigueur (Carroll, 1991, p. 41).

- Éthique

En plus de respecter la loi, les entreprises sont censées respecter une éthique, c'est-à-dire des pratiques non codifiées dans la loi, mais attendues par les membres de la société et considérées comme justes et conformes au respect des droits des parties prenantes. La dimension éthique est devenue une composante incontournable de la RSE (Carroll, 1991, p. 41).

- Philanthropique

La société attend également des entreprises qu'elles soient de « bonnes citoyennes », c'est-à-dire qu'elle va apprécier que les entreprises s'engagent activement dans des activités qui visent par exemple à promouvoir le bien-être des personnes (Carroll, 1991, p. 42).

Carroll (1991) propose une pyramide (cf. annexe 1) pour illustrer les quatre composantes de la RSE reprises ci-dessus.

C'est également en 1980, que l'expression « développement durable » (*sustainable development* en anglais), est introduite par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), lors de la publication de son rapport intitulé « La stratégie mondiale pour la conservation ».

L'expression sera ensuite rendue populaire en 1987, avec le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, généralement nommé « le rapport de Brundtland », du nom de la présidente de la Commission cette année-là, Gro Harlem Brundtland ou aussi intitulé « *Our common future* » (en français, Notre avenir à tous) (Aggeri & Godard, 2006, p. 6).

Le rapport de Brundtland donne la définition suivante du développement durable : « satisfaire les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Le rapport précise également que le développement doit en priorité viser « la satisfaction des besoins essentiels des plus démunis et reconnaître les limitations de la capacité de l'environnement à répondre aux besoins ».

Pour ce faire, il faudrait transformer les modes de développement utilisés depuis le début de l'ère industrielle, dans l'ensemble de leurs composantes (Aggeri & Godard, 2006, p. 6).

La place des entreprises dans la problématique du développement durable est donc ambiguë. D'un côté, elles ont participé à la crise environnementale mais d'un autre côté, elles sont également devenues des acteurs inéluctables qui participent aux dispositifs de régulations mondiaux et qui apportent leur contribution au développement durable. En effet si on les y encourage et que cela représente pour elles un intérêt sur le long terme, les entreprises pourront participer à créer des normes sociales, communiquer sur les bons comportements en matière environnementale et innover sur le plan technologique (Aggeri & Godard, 2006, p. 11).

A partir des années 2000, la RSE sera, en Europe, associée au développement durable. En effet, la RSE constituerait « les modalités de réponse de l'entreprise (...) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performance » (Capron & Quairel, 2016, p. 14-15).

Étant donné que l'entreprise est incluse dans la société, elle ne peut pas ignorer cette société et elle doit admettre que c'est grâce à elle qu'elle existe. Elle ne peut donc pas négliger les problèmes économiques, sociaux ou environnementaux (qui correspondent aux trois piliers du développement durable), et a l'obligation de s'assurer que ses activités ne mettront pas en danger l'avenir de la planète et de l'humanité (Capron, 2009, p. 4).

Il existe cependant certaines limites au développement durable dans les entreprises. En effet, même si les entreprises, dans leurs discours et leurs pratiques, accordent de plus en plus d'importance à la dimension environnementale, c'est la dimension économique qui continue à prédominer dans leurs décisions (Capron & Quairel, 2015, p. 68).

1.1.4. Cadre de références

La pratique de la RSE est encadrée par plusieurs textes, émanant de divers organismes internationaux, dont le but est de fixer et d'harmoniser les principes destinés à guider le comportement des organisations.

Parmi ces grandes références on retrouve (Capron, 2009, p. 3) :

- la Déclaration de Stockholm en 1972 : première conférence mondiale des Nations Unies qui fait de l'environnement une question majeure au rang des préoccupations internationales. Il s'agit d'une véritable prise de conscience internationale sur les liens qui existent entre la croissance de l'économie, la pollution de l'indivis mondial (l'air, l'eau, les océans) et le bien-être des populations. Les pays membres adoptent une série de principes pour une gestion écologique de l'environnement mondial (Capron, 2009, p. 3 ; Nations Unies, n.d.).
- la Déclaration de Rio en 1992 sur l'environnement et le développement adoptée lors du Sommet de la Terre des Nations Unies. Cette déclaration fait évoluer les droits et responsabilités des pays en matière d'environnement. Elle met en évidence la détérioration de la capacité de l'environnement à entretenir la vie et le

lien de plus en plus évident entre croissance économique et nécessité de protéger l'environnement (Capron, 2009, p. 3 ; Nations Unies, n.d.).

- le programme mondial « Agenda 21 » ; plan d'action pour les collectivités territoriales (régions, départements, communes, ...) adopté à Rio en 1992 en parallèle avec la déclaration ci-dessus (Capron, 2009, p. 3).
- la Convention sur la diversité biologique : traité international pour un avenir durable adopté lors du sommet de la Terre à Rio en 1992 et qui poursuit 3 objectifs (Capron, 2009, p. 3 ; Nations Unies, n.d.) :
 - « La conservation de la diversité biologique,
 - L'utilisation durable de la diversité biologique et
 - Le partage juste et équitable des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques. »
- le programme d'Actions adopté lors du Sommet de la Terre de Johannesburg sur le développement durable en 2002 : programme axé sur l'engagement politique des Etats en faveur du développement durable (Capron, 2009, p. 3).
- le United Nation Global Compact (Pacte Mondial) de Kofi Annan en 2000 dont le slogan est « Uniting Business for a better world » : il s'agit d'une initiation au reporting extra-financier lancée par le Secrétaire Général des Nations Unies. En signant ce Pacte, les entreprises, associations ou organisations non-gouvernementales s'engagent à respecter une série de principes relatifs aux droits de l'Homme, aux règles du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Les participants doivent attester chaque année du respect de leurs engagements dans un rapport mis en ligne sur le site internet du Pacte (Capron, 2009, p.3 ; <https://unglobalcompact.org/>).

- la norme ISO 26000 en 2010, ou « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », que nous développerons de façon plus approfondie dans le point 2 de ce mémoire (Capron, 2009, p. 3).

1.1.5. RSE aux États-Unis versus RSE en Europe

Selon Lépineux (2016), il existe une différence de concept de la RSE entre les États-Unis et l'Europe :

Aux États-Unis, le fondement de la RSE est la volonté des entreprises d'assumer leurs devoirs, afin d'éviter que l'État interfère dans des questions pour lesquelles il n'est pas légitime (Lépineux, 2016, p. 63-64). En effet, selon Capron et Quairel (2016, p. 28), aux États-Unis, il y a une plus forte méfiance des individus vis-à-vis de l'État. L'individu ne ressent pas le besoin de protection et agit en fonction de ses propres intérêts.

En Europe, le fondement de la RSE est l'invention de mécanismes de régulation publique dont l'objectif est de rendre socialement acceptables les conséquences négatives de la croissance (Lépineux, 2016, p. 63-64). De nouveau selon Capron et Quairel (2016, p. 28), en Europe, les responsabilités collectives priment et l'individu est un être social qui dépend des autres.

Nous arrivons aujourd'hui au constat qu'en Europe, d'une quasi-absence de la RSE au XX^e siècle, nous sommes arrivés à une forte émergence de la RSE dans la première décennie du XXI^e siècle.

Désormais, selon Lépineux (2016, p. 65) la RSE se développe plus en Europe qu'aux États-Unis.

Il y a cependant des éléments communs dans toutes les définitions de la RSE (Lépineux, 2016, p. 92) :

- la prise en compte de toutes les parties prenantes ;
- l'aspect social ;
- l'aspect économique ;
- l'aspect volontaire ;
- l'aspect environnemental.

1.1.6. Dimension environnementale de la RSE

Nous avons choisi dans le cadre de ce mémoire de nous concentrer sur la dimension environnementale de la RSE.

Selon Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017, p. 40), l'aspect environnemental de la RSE implique, pour les entreprises, d'avoir des activités « qui n'érodent pas les ressources naturelles grâce aux efforts de gestion environnementale ».

En effet, les « activités des organisations ont différents types d'impacts sur l'environnement, parmi lesquels on peut citer la surutilisation des ressources énergétiques naturelles non renouvelables, le gaspillage et la pollution, la dégénérescence de la biodiversité, le changement climatique, la déforestation, etc » (Uddin et al., 2008, p. 207).

En 2019, le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) a mis au point un « baromètre national de perception de la RSE en entreprise ». Selon une enquête menée par Kantar pour le MEDEF pour la deuxième édition de ce baromètre en 2020, l'importance de la dimension environnementale de la RSE pour les travailleurs a pris du recul par rapport à 2019. Les dimensions sociales et économiques par contre ont gagné en importance. Selon les enquêteurs, ceci pourrait s'expliquer par la crise du Covid-19 qui semble avoir eu pour effet de recentrer les intérêts des travailleurs sur des sujets plus prioritaires en ces temps de crise et de faire passer les questions environnementales au second plan (MEDEF, 2020)

1.2. Les dispositifs de régulations

1.2.1. En Europe

L'Union européenne (UE) s'est, depuis une vingtaine d'années, montrée de plus en plus concernée par la constitution d'un droit de l'environnement. En témoigne l'adoption des directives suivantes concernant : la protection et la gestion de l'eau en 2000, la préservation des réserves halieutiques en 2002, les polluants organiques persistants et la biodégradabilité des détergents en 2004, le traitement des déchets en 2006 et pour finir, les produits chimiques,

avec le règlement *Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals* (REACH)¹, applicable depuis 2007. Il s'agit d'un règlement qui doit s'assurer de la maîtrise des risques liés à l'usage des produits chimiques et si nécessaire en restreindre l'usage (Lépineux, 2016, p. 115-116).

En 2001, le Conseil européen a adopté une stratégie de développement durable. Cette stratégie précisait que toutes les politiques de l'Union européenne devaient être construites en ayant le développement durable comme objectif principal. Lors de la révision de 2006, un nouveau cadre politique sera fixé au niveau de l'UE, permettant de « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins » (Lépineux, 2016, p. 117).

En octobre 2011, la Commission européenne fit paraître une communication qui envisage la RSE comme « l'un des moyens de mener à bien la stratégie de croissance inclusive 2020 ». La RSE y est définie comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » et cette responsabilité doit être en cohérence avec les principales normes internationales, en particulier l'ISO 26000.

Pour la Commission, il convient donc que les entreprises engagent avec leurs parties prenantes un processus visant à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités commerciales (Lépineux, 2016, p. 120-121).

Outre cette stratégie de développement durable, il y a la norme « *Eco-Management and Audit Scheme* » (EMAS), lancée en 1995 par la Commission européenne (Lépineux, 2016, p. 136).

Cette norme fut lancée comme outil permettant aux entreprises « d'évaluer, de publier et d'améliorer leur performance environnementale » Lépineux, 2016, p. 136-137).

¹ En français, Enregistrement, Evaluation, Autorisation et restriction des substances CHimiques

Elle s'applique également, depuis 2001, à tous les secteurs économiques ainsi qu'aux services publics et depuis 2010, elle permet aussi l'enregistrement d'organisations se trouvant hors Union européenne (Lépineux, 2016, p. 136-137).

La priorité de l'Europe en matière environnementale étant actuellement la lutte contre le changement climatique, il convient de citer également le système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre (SEQE) (en anglais « *European Union Emission Trading Scheme* », EU ETS), instauré en 2003, qui vise à réduire l'émission globale de CO₂ et à atteindre les objectifs fixés pour l'Union européenne par le protocole de Kyoto (Lépineux, 2016, p. 116-117).

Le « paquet énergie climat » adopté en 2008 a fixé des objectifs en matière de réduction des émissions de CO₂ de 20% par rapport à 1990 d'ici 2020 et de développement des énergies renouvelables (Lépineux, 2016, p. 116-117 ; Commission européenne, 2020).

Lors de sa révision en 2014, de nouveaux objectifs ont été fixés pour 2030, dont la réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40 % par rapport à 1990 (Lépineux, 2016, p. 116-117 ; Commission européenne, 2020).

Enfin, l'Union européenne s'est donné pour objectif d'intégrer les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies dans ses politiques et initiatives, dans tous les domaines. Nous parlerons de ces ODD plus en détail dans la section suivante (Commission européenne, n.d.).

1.2.2. Dans le monde

Il y a tout d'abord les Principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), adoptés en 1976 et révisés en 2011 (cf. annexe 2). Ces principes s'adressent aux entreprises multinationales et constituent en matière de RSE la référence la plus communément acceptée par les gouvernements dans le monde. Les gouvernements membres de l'OCDE s'engagent à promouvoir ces principes auprès des entreprises

multinationales présentes sur leur territoire. Les Principes directeurs offrent un cadre de référence pour ces entreprises en matière de « comportements socialement responsables dans le cadre de la mondialisation » (Lépineux 2016, p. 126).

Ensuite nous pouvons citer le « *Global Compact* » de l'Organisation des Nations Unies (ONU), que nous avons déjà mentionné plus haut dans le point 1.1.4. Il s'agit d'un pacte lancé en juillet 2000 par Kofi Annan, qui était alors secrétaire général des Nations Unies.

L'ambition de ce pacte était de rendre les entreprises plus responsables, pour qu'elles prennent mieux en compte les retombées sociales et environnementales liées à la mondialisation.

Le *Global Compact* est conçu comme un cadre de référence et de dialogue, dont le but est d'harmoniser les pratiques du secteur privé avec les valeurs universelles (Lépineux, 2016, p. 128).

Dans ce pacte, il est demandé aux entreprises d'adopter un ensemble de valeurs fondamentales, relatives à quatre grands domaines : les droits de l'Homme, les normes de travail, l'environnement et enfin, la lutte contre la corruption (Lépineux, 2016, p. 128).

Il est parfois reproché au « *Global Compact* », ou à d'autres déclarations similaires, de ne pas être suffisamment efficaces car il n'existe aucune contrainte juridique ni d'ailleurs de mécanisme de contrôle. Mais lorsque les entreprises décident d'apposer leur signature en bas de la liste des principes, elles s'engagent de manière formelle à les respecter (Lépineux, 2016, p. 130).

On peut mentionner également les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI), qui sont au nombre de six (cf. annexe 3), et qui ont été lancés à New York en avril 2006 par Kofi Annan. Cette nouvelle initiative du Secrétaire général des Nations Unies fut justifiée par le constat selon lequel « si la finance sert de moteur à l'économie mondiale, les décisions d'investissement et les pratiques actionnariales ne reflètent pas suffisamment

les considérations d'ordre social et environnemental » (Lépineux, 2016, p. 130).

Les PRI ont pour but d'encourager les banques, les compagnies d'assurances et autres investisseurs institutionnels, à prendre en compte les paramètres sociaux et environnementaux dans leur gestion d'actifs (Lépineux, 2016, p. 131).

En 2003, ont été lancés les Principes de l'Équateur (PE) (cf. annexe 4). Ils ont été révisés en 2006 puis en 2013.

Ces principes constituent un cadre de référence pour le financement de gros projets de développement (dont les montants dépassent les 10 millions de dollars US). Le but de ces principes est d'identifier, évaluer et gérer les risques sociaux et environnementaux liés à ces projets (Lépineux, 2016, p. 132).

Nous pouvons également parler de la série des normes ISO 14000 (1996), relatives au management environnemental. Ces normes s'adressent à toutes les organisations soucieuses de gérer leur impact sur l'environnement. Elles donnent des lignes directrices qui guident les organisations pour les aider à inclure dans leur gestion des mesures pour réduire les impacts négatifs de leurs activités. Elles permettent d'obtenir une certification ISO qui est une garantie pour les parties prenantes que l'organisation a pris des mesures en faveur de l'environnement et s'est inscrite dans une démarche d'amélioration continue. La norme la plus connue de la série ISO 14000 est la norme ISO 14001, qui définit les exigences de la norme (Lépineux, 2016, p. 135 ; ISO, n.d.).

En plus de toutes les normes existantes, il existe également des labels concernant la RSE, accordés lorsque certains critères sont respectés.

Ces labels incitent les entreprises, sur base d'une démarche volontaire, à mieux assumer leurs responsabilités, qu'elles soient sociales ou environnementales.

On peut en citer certains tels que le label NF-Environnement, accordé par l'Association Française de Normalisation (AFNOR), l'Ecolabel Européen, le label Haute Qualité Européen (HQE), etc (Lépineux, 2016, p. 140).

Un autre dispositif d'encadrement existant sont les agences de notation sociétale, apparues dans les années 1990 dans le contexte « du développement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) ». L'ISR correspond à des investissements qui ne prennent pas en compte que les critères financiers mais également des critères sociaux et environnementaux (Capron & Quairel, 2016, p. 52).

Ces agences établissent des profils d'entreprises, en analysant leurs pratiques et performances concernant la RSE (Lépineux, 2016, p. 141).

Nous pouvons également mentionner le « *Global Reporting Initiative* » (GRI), créé en 1997 par le « *Coalition for Environmentally Responsible Economies* » (CERES) et par le Programme Environnement des Nations Unies (PNUE). Il s'agit d'un organisme privé international qui a mis à disposition des entreprises une grille universelle et des lignes directrices pour établir des rapports extra-financiers. Il s'agit d'un reporting social et environnemental qui permet aux organisations de rendre compte à leurs parties prenantes, sur base volontaire, de leurs performances en matière de développement durable. Ces lignes directrices représentent aujourd'hui le « référentiel de reporting extra-financier » le plus utilisé par tout type d'organisations dans le monde (Lépineux, 2016, p. 143).

Enfin, nous pouvons citer la référence centrale, à savoir les Objectifs de développement durable (ODD), adoptés par les Nations Unies lors du Sommet sur le développement durable, en septembre 2015. Ces objectifs mondiaux sont au nombre de 17 et ils se basent sur les huit objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), adoptés en 2000.

Ces ODD se placent dans la continuité des OMD et ont pour ambition de lutter contre la pauvreté, les inégalités, et le réchauffement climatique, à l'horizon 2030 (Programme des Nations Unies pour le développement, n.d. ; Programme des Nations Unies pour le développement, n.d.).

Et pour terminer, nous arrivons à la norme ISO 26000 qui établit des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des entreprises. Étant donné l'importance de cette norme dans ce travail, nous lui consacrerons le point suivant.

1.2.3. La norme ISO 26000

Pour satisfaire les exigences du développement durable à l'échelle mondiale, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) a créé un référentiel international, qui sera reconnu par la plupart des acteurs économiques dans le monde. Il s'agit de la norme ISO 26000, publiée en 2010, sous le nom de « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ».

Elle a été élaborée par environ 90 pays et aura nécessité cinq années de négociations. L'ISO, dont la devise est : « faites-le une fois, faites-le bien, faites-le sur le plan international », aura permis de créer un véritable outil de référence, un guide d'objectifs et de bonnes pratiques, visant à établir, au niveau mondial, une définition de ce qu'est la responsabilité sociétale et ce que doivent faire les organisations pour devenir socialement responsables (Cadet, 2010, p. 402 ; ISO, n.d.).

Pour ce faire, l'ISO a mis sur pied un groupe de travail différent des comités techniques généralement en charge de cette opération, à la suite des recommandations des deux instances internes que sont le « *Consumer Policy Committee* » (COPOLCO), qui représente les intérêts des consommateurs au sein de l'ISO, et le Groupe consultatif sur la responsabilité sociétale (SAG SR), comité consultatif ayant pour mission d'analyser la pertinence et la faisabilité d'une norme internationale de responsabilité sociétale. Le groupe de travail ne comptait pas moins de 400 experts, provenant d'à peu près 90 pays. Il fut co-présidé par la Suède et le Brésil.

La spécificité du groupe de travail fut l'implication d'une variété d'acteurs mais également d'organismes, qui étaient alors déjà actifs dans le domaine de la responsabilité sociétale, des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail (Cadet 2010 ; Gendron 2014, p. 4).

Le choix fut fait de considérer cette nouvelle norme non pas comme une norme certifiable, mais plutôt comme une ligne directrice, l'objectif étant non pas de contraindre mais plutôt d'amener à une compréhension commune de ce qu'est la responsabilité sociétale et d'aider les organisations à agir en faveur du développement durable (Gendron, 2014, p. 6).

Cette norme s'applique donc de manière volontaire, elle n'est pas contraignante (Igalens, 2009, p. 94).

Selon Cadet (2010, p. 403), la norme ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme étant la « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui (Cadet 2010, p. 403 ; Gendron 2014, p. 9) :

- 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 et en accord avec les normes internationales de comportement, c'est à dire « les attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation socialement responsable, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus (Gendron 2014, p. 9) ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Cette définition met donc bien en évidence que la responsabilité sociétale s'applique à toutes les organisations, « avec ou sans but lucratif et quelle que soit leur dimension », et pas uniquement aux entreprises commerciales (Cadet 2010, p. 403 ; Gendron 2014, p. 9).

En effet, les organisations sont elles aussi concernées par le développement durable et le bien-être de la société (Cadet, 2010, p. 402 ; Gendron, 2014, p. 8)

Le terme RSE évolue donc vers le terme RSO (Responsabilités Sociétales des Organisations).

2. La Stakeholder theory, ou théorie des parties prenantes

La norme ISO 26000 précisant que les organisations doivent prendre en compte les attentes des parties prenantes, il nous semble utile de préciser ce que recouvre le terme « parties prenantes ».

Le principe de base du capitalisme managérial veut que l'entreprise se préoccupe prioritairement de satisfaire et de faire fructifier les intérêts des actionnaires, mais en tant que personne morale, l'entreprise a également des obligations fiduciaires envers ceux-ci. On attend donc des dirigeants d'entreprise qu'ils se conduisent en bons pères de famille et agissent en toute bonne foi et honnêteté (Notre traduction de Freeman, 2001, p. 39).

Le terme « *Stakeholder* » fut utilisé pour la première fois à l'occasion d'une communication au sein du Stanford Research Institute, en 1963.

Ce terme est apparu aux États-Unis, en réaction « à la primauté accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire (*shareholder*) », devenue légitime pendant les mandats du président de l'époque, Ronald Reagan (Pesqueux, 2017, p. 2 ; Gendron & Girard, 2013, p. 108).

Le terme « stakeholder » vient de « stake » (enjeu, intérêt) et « holder » (détenteur). Il y a donc une volonté délibérée de jouer avec le terme « *Stockholder* », qui désigne l'actionnaire, afin de préciser que d'autres groupes ont des intérêts dans l'entreprise (Cazal, 2011, p. 2).

Dans la définition du Stanford Research Institute, les parties prenantes sont considérées comme « les groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister ». (Gendron & Girard, 2013, p. 110).

Dodd et Barnard (cité par Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016) sont dans ce sens des pionniers de la théorie des parties prenantes car avant même

l'utilisation du terme de parties prenantes, ils avançaient l'idée que les entreprises devaient équilibrer « les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire » (Bonnafeous-Boucher & Rendtorff, 2016, p. 5).

Par conséquent, l'entreprise doit ajuster ses objectifs afin que chacun d'eux puisse être atteint comme il se doit. Le profit constitue l'une des sortes de satisfaction, mais il n'occupe pas forcément la place la plus importante dans cet ensemble d'objectifs (Mercier, 2001, p. 3).

Il faut également préciser que, selon Wick et Jones (cité par Cazal, 2011) « les intérêts de toutes les parties prenantes possèdent une valeur intrinsèque et aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer l'autre » (Cazal, 2011, p. 8).

Mais la notion de partie prenante ne s'est réellement imposée qu'en 1984, avec la publication de l'ouvrage de Freeman, « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* ». La définition de Freeman concernant les parties prenantes sera la définition la plus mobilisée (Mercier, 2001 ; p. 3).

Selon Freeman (cité par Pesqueux, 2017), « une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». (Pesqueux, 2017, p. 3)

Les parties prenantes désignent donc les fournisseurs, les clients, les employés, les investisseurs, l'État, les concurrents, les groupes activistes environnementaux, les médias, les syndicats ou encore, les Organisations non gouvernementales, les communautés, etc. (Gendron & Girard, 2013, p. 114 ; Pesqueux, 2017, p. 5-13)

Selon Capron et Quairel (2016, p. 36-37), une limite de cette théorie est qu'il est utopique de penser que l'on peut prendre en compte l'ensemble des parties prenantes.

On dépasse donc ici la vision purement économique de l'entreprise en prenant en compte les variables socio-économiques (Cazal, 2011, p. 3).

Ces groupes peuvent être une aide ou bien une menace pour l'entreprise, et leurs droits légitimes reposent sur la présence d'un lien avec l'entreprise (Mercier, 2001, p. 4).

Il existe plusieurs classifications des parties prenantes. Carroll (cité par Pesqueux, 2017), oppose « les parties prenantes primaires », ou « contractuelles », qui ont un lien direct, contractuel avec l'entreprise, telles que les salariés, les fournisseurs, les actionnaires, aux « parties prenantes secondaires » ou « diffuses », qui n'ont donc pas de liens contractuels avec l'entreprise, telles que les médias, les ONG (Pesqueux, 2017, p. 4-5).

M. B. Clarkson (cité par Pesqueux, 2017), nous propose aussi la notion de « partie prenante volontaire » ou « involontaire » (Pesqueux, 2017, p. 4).

On peut également citer les parties prenantes muettes, à savoir la faune et la flore, citées par Capron (2009, p. 4) et les parties prenantes absentes comme les générations futures (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2016, p. 22).

Les parties prenantes ont également un degré d'influence qui varie en fonction de la manière dont ils contribuent aux ressources de l'entreprise et des préjudices subis en cas de rupture de la relation entre les parties (Mercier, 2001, p. 5).

Il existe toujours une certaine ambiguïté en ce qui concerne le concept de partie prenante, dans la mesure où une personne peut tout à fait appartenir à plusieurs groupes. Une personne peut être à la fois un actionnaire de l'entreprise, un employé, un client ou bien encore une partie prenante secondaire (Pesqueux, 2017, p. 7-11).

Selon Aggeri et Acquier (2015, p. 146), quatre propositions font consensus :

- « L'entreprise a des stakeholders qui ont des requêtes à son égard ;
- tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ;
- la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes de stakeholders influents et légitimes ;

- la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des stakeholders. »

3. La communication interne

Étant donné que nous avons choisi, dans ce mémoire, d'aborder la dimension interne de la communication de la RSE, il nous semble utile d'en définir les différents aspects.

La communication interne est une pratique relativement récente. En effet, elle est apparue il y a seulement une trentaine d'années (Perruchot, 2016, p. 3).

3.1.Rôles et fonctions

La communication interne est considérée comme « l'ensemble des outils, dispositifs et pratiques de GRH, visant à informer et expliquer, mais également à animer la vie de l'organisation, à promouvoir l'échange permanent et à assurer la cohésion » (Cézanne et al., 2019, p. 34).

La communication interne est essentielle pour « véhiculer les valeurs de l'organisation auprès des membres du personnel ». (Cobut & Lambotte, 2011, p. 62-63)

La communication interne a pour cible l'ensemble des salariés d'une organisation : le top management, les cadres, les membres du personnel mais les messages doivent être segmentés et adaptés en fonction de l'âge, du grade, de la fonction, etc. (Cobut & Lambotte, 2011, p. 62-63 ; Libaert, 2013, p. 37 ; d'Almeida & Libaert, 2018, p. 21)

Selon Henriet et Boneu (cités par Cobut & Lambotte, 2011, p. 321) , il existe quatre finalités à la communication interne :

- « La compréhension : (...) chacun peut améliorer sa capacité cognitive et comprendre l'institution ;

- la circulation : (...) la circulation de l'information contribue à une meilleure efficacité des tâches de chacun ;
- la confrontation : au sein de l'organisation, chacun a besoin de déterminer sa place et de faire ses marques (...) ;
- la cohésion : lorsque le message de l'organisation sur elle-même est vraiment reçu, il peut y avoir une plus grande identification du membre du personnel avec l'organisation (...) »

Donjean (2013, p. 15) précise également que la communication interne a deux objectifs : le premier est d'informer le personnel pour que celui-ci puisse comprendre les objectifs et réalisations de l'entreprise et le second, de communiquer vers le personnel, afin que chaque employé se sente inclus dans la communauté de l'organisation mais aussi, pour qu'il comprenne quel est son rôle et sa responsabilité au sein de l'organisation. En effet, selon Perruchot (2016, p. 139), 68% des employés travaillent volontiers davantage à partir du moment où ils comprennent leur rôle.

L'idée est donc de « créer un esprit d'entreprise, motiver les hommes, développer la culture et les valeurs communes, favoriser la capacité de travailler ensemble (...) »

D'après Libaert & d'Almeida (2018, p. 27) « La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise ». Il s'agit donc d'un « outil de gestion qui s'appuie sur la stratégie générale déterminée par le management et s'intègre dans la stratégie globale de communication de l'institution ». Elle peut également contribuer au soutien de la réputation de l'entreprise, en externe (Donjean, 2013, p. 15).

La communication interne peut être rattachée à plusieurs départements de l'organisation, comme celui des ressources humaines, celui du marketing ou encore, celui de communication bien sûr. Elle peut être également rattachée à la direction générale (Donjean, 2013, p. 36).

Un des principaux vecteurs de la communication interne est le management. Les managers sont les relais de la communication interne, ils assurent la liaison avec les employés et deviennent donc également des « personnes-ressources » pour ceux-ci. C'est pourquoi ce sont eux qu'il faut informer en premier lieu de la stratégie de communication, ainsi que des actions qui seront menées (Donjean, 2013, p. 43).

Mais selon Décaudin et Igalens (2017, p. 7- 8), la communication a souvent un rôle de « bouc émissaire ». En effet, de plus en plus de moyens sont utilisés pour développer la communication interne au sein des entreprises et organisations, mais nous pouvons constater qu'elle ne répond pas toujours aux besoins des salariés. Ainsi, ce qu'on regroupe sous « besoins de communication interne » est en fait un besoin de connaissance de l'entreprise ou de l'organisation en elle-même, et de ses politiques. Ces besoins évoluant constamment, il est parfois difficile de les satisfaire, et donc, de satisfaire les salariés.

3.2.Canaux

Les outils utilisés en communication interne dépendent de la cible, de l'objectif à atteindre ou encore des ressources et moyens dont l'entreprise dispose. (Donjean, 2013, p. 133).

Il existe cinq catégories principales d'outils : la communication écrite, la communication orale, la communication audiovisuelle, la communication électronique et enfin, la communication événementielle.

3.2.1. Communication écrite

En communication écrite, on peut retrouver tout d'abord le classique journal interne, permettant « de concilier les missions d'information et de communication » (Donjean, 2013, p. 135).

Il y a ensuite la newsletter, support assez souple et facile à réaliser, il est également rapide à diffuser et a l'avantage d'un coût peu élevé. La newsletter

peut se faire soit au format papier, soit au format électronique, soit les deux (Donjean, 2013, p. 137).

On peut citer également le livret d'accueil, qui est le premier contact qu'un nouvel employé a avec son entreprise, et qui lui permet de se faire une première impression (d'Almeida & Libaert, 2018, p. 42).

Pour terminer, il y a aussi les rapports financiers et sociaux annuels, par lesquels l'organisation assure sa transparence, ainsi que sa légitimité et sa crédibilité, du fait que les rapports sont rendus publics (Donjean, 2013, p. 138).

3.2.2. Communication orale

La communication orale permet le développement d'une relation de proximité avec les employés, une communication plus personnalisée. Elle peut être utilisée pour informer les employés, les motiver (Décaudin & Igalens, 2017, p. 147).

La communication orale comprend les entretiens individuels, les réunions d'informations et de dialogue, les visioconférences et le marketing direct.

Les réunions sont souvent l'initiative de la hiérarchie, et permettent d'échanger et de dialoguer avec le personnel, pour lui permettre de s'exprimer sur certaines choses s'il le souhaite.

Les visioconférences sont devenues très populaires et répondent à plusieurs besoins. L'écologie tout d'abord, de par le fait qu'il n'est plus nécessaire de se déplacer en voiture ou encore en avion. Le besoin également de réduire les déplacements des managers, afin de limiter leur fatigue. Enfin, la visioconférence permet également de réduire les coûts de déplacement.

Le marketing direct permet quant à lui l'envoi de messages adaptés et personnalisés à chaque cible, via courrier, téléphone ou encore e-mail. Il faut, pour cela, disposer d'une base de données contenant ces informations (numéros de téléphone, adresse mail) (Décaudin & Igalens, 2017, p. 148-155).

3.2.3. Communication audiovisuelle

Les médias audiovisuels ont connu un certain succès il y a quelques années, et ce, malgré les coûts financiers engendrés par l'acquisition du matériel nécessaire.

Ces médias étaient par exemple utilisés dans le cadre de l'intégration des nouveaux salariés, ou encore pour des conventions et séminaires (Décaudin & Igalens, 2017, p. 161-162).

Mais depuis l'apparition des médias électroniques, l'intérêt pour les médias audiovisuels a décliné et ils ont progressivement été remplacés (Décaudin & Igalens, 2017, p. 161-162).

3.2.4. Communication électronique et numérique

Du côté de la communication électronique, on retrouvera tout d'abord l'intranet, un portail internet sécurisé, uniquement accessible aux personnes faisant partie de l'entreprise.

Cet outil a l'avantage de réunir en un seul lieu toutes les informations dont les employés pourraient avoir besoin, ce qui permet aux employés de trouver facilement ce qu'ils cherchent. Il permet également un meilleur échange d'informations entre les employés et leur hiérarchie, ainsi qu'un échange horizontal entre les deux parties (Décaudin & Igalens, 2017, p. 165).

Nous pouvons ensuite retrouver la newsletter électronique, utilisée aussi bien en communication interne qu'en communication externe. Lorsqu'elle est utilisée en communication interne, elle a l'avantage d'être directement envoyée aux personnes concernées. Elle s'envoie donc comme un e-mail tout en ayant un aspect plus élaboré (Donjean, 2013, p. 149).

Nous pouvons également mentionner les applications, qui permettent de tenir les employés en permanence au courant de ce qu'il se passe dans l'entreprise (d'Almeida & Libaert, 2018, p. 71).

Un phénomène assez récent depuis une dizaine d'année en entreprise est l'utilisation des réseaux sociaux. Il s'agit de plateformes extérieures telles que Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+ et Pinterest, mais aussi des Réseaux

Sociaux d'Entreprise (RSE), où les travailleurs utilisent le potentiel de ces réseaux sociaux pour les besoins de leur entreprise (Ruck, 2015, p. 156).

Le réseau social interne (RSI), est aussi souvent appelé réseau social d'entreprise (RSE), abrégé qui prête souvent à confusion avec celui des Responsabilités Sociétales des Entreprises (d'Almeida & Libaert, 2018, p. 73-74).

Les réseaux sociaux internes ont révolutionné la manière de communiquer en entreprise. Ils remplacent les formes linéaires et contrôlées de la communication typique du XX^e siècle. Les travailleurs ne reçoivent plus passivement les informations, les informations sont partagées et peuvent être commentées et discutées par tous les membres de l'organisation. Chacun peut donc apporter du contenu, partager ses idées et ses expériences (Ruck, 2015, p. 157).

Les problèmes peuvent être plus vite résolus car il est possible de trouver facilement la réponse à ses questions (Ruck, 2015, p. 159-160).

Cela favorise la collaboration et l'engagement au travail. En effet, les travailleurs se sentent impliqués et valorisés. Cela permet à tout le monde de se sentir sur un pied d'égalité. Ces réseaux permettent aussi de prendre ensemble des meilleures décisions, et d'apprendre plus et plus vite que ce qu'on pourrait apprendre seul (Ruck, 2015, p. 158).

Selon Décaudin et Igalens (2017, p. 172), les réseaux sociaux d'entreprise permettent une communication interne moins hiérarchique, en fluidifiant et en accélérant les flux d'informations entre les différents niveaux de l'entreprise ou de l'organisation. Ceci favorise la collaboration, ainsi que la création de groupes de travail.

Les réseaux sociaux externes quant à eux, sont ceux que les employés utilisent dans leur vie privée et même si leur utilisation est libre, les entreprises établissent généralement des chartes de comportements. Ces chartes sont là pour « donner des principes de bonne conduite », et donc éviter

que les employés ne déprécient leur entreprise publiquement (d'Almeida & Libaert, 2018, p. 74).

3.2.5. *Communication événementielle*

Le dernier type de communication utilisé en interne est la communication événementielle, moyen de communication puissant envers les collaborateurs. Il s'agit des événements de type journées portes ouvertes (*Family days*), *team building* (Donjean, 2013, p. 157 ; Cobut & Donjean, 2015, p. 201).

3.3. *Communication interne RSE*

« A l'heure de l'internet, de la révolution des médias et de l'exigence de transparence, les entreprises sont de plus en plus souvent jugées en fonction de leur gestion environnementale. Il est donc devenu primordial pour les entreprises de développer des programmes RSE pour devenir des entreprises socialement et environnementalement responsables. Mais elles doivent aussi s'assurer de communiquer efficacement sur ces programmes pour que les parties prenantes internes et externes les perçoivent comme des entreprises responsables. » (Notre traduction de Mazurkiewicz, 2004, p. 7)

Selon Bekmeier-Feuerhahn, et al., (2017, p. 98), jusqu'à aujourd'hui, la plupart des recherches se sont majoritairement concentrées sur la communication externe de la RSE. On ne trouve par contre que peu de recherches relatives à la communication avec les parties prenantes internes et sur la perception que les travailleurs ont de ces programmes RSE (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn, et al., 2017, p. 98).

En 2015, Libaert (p. 131) nous disait que les travailleurs sont souvent les grands oubliés de la RSE, alors qu'ils devraient être un des piliers.

Or selon des recherches, les employés sont les premiers à communiquer sur le programme RSE de leur entreprise auprès des parties prenantes externes. Les clients considèrent aussi les employés comme la source la plus fiable à

propos de la politique RSE d'une entreprise (Notre traduction de Edinger-Schons et al., 2019, p. 359).

Pour qu'une politique RSE fonctionne, la réceptivité des employés est donc primordiale et cela doit passer par une communication interne efficace. Améliorer les connaissances en matière de RSE des employés présente deux avantages. Tout d'abord, si les employés intègrent les mesures responsables et les valeurs de l'entreprise, ils pourront plus facilement s'identifier à l'entreprise et pourront s'améliorer personnellement. Les gens préfèrent pour la plupart faire partie d'une entreprise avec laquelle ils partagent des valeurs et qui a une bonne image extérieure. Cela renforce leur fierté, leur motivation, leur loyauté et leur apporte plus de satisfaction au travail. Ils seront plus enclins à faire des efforts et à s'investir pour leur entreprise. Ensuite, les employeurs misent sur le fait que des travailleurs bien informés du programme RSE vont transférer une image positive de la RSE aux clients. Ces liens privilégiés entre les travailleurs et les clients va apporter de la bonne publicité pour l'entreprise et renforcer sa réputation (Notre traduction de Edinger-Schons et al., 2019, p. 361).

« C'est l'approche de l'intérieur vers l'extérieur, que l'on considère comme plus efficace que de faire de la communication interne ou externe. La communication interne est donc le point de départ de tout le processus de communication RSE. » (Notre traduction de Edinger-Schons et al., 2019, p. 361 ; Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 91)

Or des recherches montrent que beaucoup de personnes n'ont que peu de connaissances en matière de RSE, ne connaissent parfois pas le terme « RSE » et ne savent pas très bien en quoi consiste le programme RSE de leur entreprise (Fournier, 2016 ; Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 96).

L'institut de sondage français Ipsos associé à Openmind Kfé (ateliers de réflexion collaborative) a publié en 2019 les résultats d'une enquête sur les perceptions et les enjeux de la RSE auprès des salariés français, qui rejoignent les propos de Fournier et Bekmeier-Feuerhahn et al. Cette enquête met en avant que la notion de RSE reste assez floue. Quarante-neuf pour cent des

travailleurs français ignorent ce qu'est la RSE et seulement 12% disent savoir précisément en quoi cela consiste (Ipsos, 2019).

Certains travailleurs également, ont des doutes sur la crédibilité et l'efficacité du programme RSE de leur entreprise. « Ces attitudes négatives peuvent être un obstacle à la participation des employés à la RSE. Le rôle de l'information (manque de connaissances) est considéré comme obstacle majeur à la consommation durable. » (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 96)

Selon l'enquête d'Ipsos – Openmind Kfé de 2019, 57% des travailleurs français se disent mal informés à propos de la politique RSE de leur entreprise et des actions concrètes mises en place (Ipsos, 2019).

« Enfin, il y a le niveau perçu de contrôle de l'employé sur son comportement durable. » Cela signifie que le travailleur, s'il n'est pas suffisamment informé, pourra percevoir qu'il ne peut rien changer à la situation. Il sera alors incapable de s'impliquer. Et même quand les attitudes des employés vis-à-vis du développement durable sont positives, il se peut que les comportements réels ne soient pas toujours en adéquation. C'est ce qu'on appelle « l'écart attitude-comportement ». (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 98-99)

Un baromètre réalisé en France en 2015 par l'Institut Viavoice pour Mindded, Des Enjeux et des Hommes et Ekodev, nous indique que 59% des salariés estiment ne pas être suffisamment informés de la politique RSE de leur entreprise et seulement 6% estiment être impliqués dans les actions RSE (Youmatter, 2015).

« La stratégie de communication interne RSE doit donc viser à changer les attitudes et à éliminer les obstacles qui empêchent d'adopter des comportements. » (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 99)

De manière générale, si l'entreprise ne prend pas en compte les employés ainsi que les managers dans la stratégie choisie, il est quasiment impossible pour l'entreprise d'occuper une position de leader et ce, quel que soit le secteur. C'est la même chose en ce qui concerne les stratégies RSE dans les entreprises: les salariés doivent sentir que la vision et les discours qui sont tenus sur le développement durable ou la responsabilité sociale, se transforment en mesures spécifiques prises à leur encontre (Lépineux, 2016, p. 194).

C'est essentiel pour l'entreprise d'impliquer les salariés dans la constitution de la démarche RSE, ou tout du moins de s'assurer qu'ils comprennent parfaitement pourquoi et comment l'entreprise s'engage dans une politique RSE, ainsi que ce que cela signifie pour leurs activités (Lépineux, 2016, p. 195).

Ainsi, selon Cézanne et al. (2019, p. 35), la communication interne est un des principaux éléments contribuant à l'accroissement de l'engagement des salariés sur leur lieu de travail.

Il faut également prendre en compte que les salariés ne sont pas des parties prenantes comme les autres. En effet, ils peuvent se trouver à tous les stades « des process » de la RSE. Ils peuvent être à l'origine de certaines politiques, ils peuvent également réaliser certaines actions ou encore être les bénéficiaires de ces programmes (Décaudin & Igalens, 2017, p. 39). Selon Perruchot (2016, p. 137), la frontière entre l'interne et l'externe est de plus en plus floue et nous pouvons donc considérer les employés comme étant également des consommateurs.

Une bonne communication RSE possède les caractéristiques suivantes (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 90-91) :

- il convient tout d'abord de sensibiliser les parties prenantes, pour susciter leur participation ;
- la RSE doit être abordée de manière différente en fonction du groupe-cible auquel on s'adresse, pour prendre en compte les préoccupations de chacun ;

- le dialogue avec les différentes parties prenantes est nécessaire, afin justement d'identifier les préoccupations et/ou attentes ;
- le contexte est aussi une variable à prendre en compte lors du choix du contenu et des canaux de la communication ;
- et enfin, il faut une approche intégrée de la RSE, car les employés peuvent eux aussi consommer des produits et services de l'organisation, ce qui fait qu'ils se retrouvent partie prenante externe, en plus d'interne. Il faut donc partir d'une approche appelée de « l'intérieur vers l'extérieur » autrement dit, considérer la communication aux employés comme point de départ.

Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017, p. 94) nous fournissent un schéma sur le processus interne RSE (cf. annexe 5).

Ils y expliquent les différentes étapes comme suit : le processus de communication interne RSE se divise en 3 phases de développement (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 93-94) :

- Phase de lancement : étape d'initiation, il y a ici une stratégie d'information des parties prenantes, approche à sens unique qui vise à informer pour que les employés comprennent les objectifs de l'entreprise en matière de programme RSE. C'est le niveau de participation informative.
- Phase de mise en œuvre : stratégie de réponse des parties prenantes qui vise à développer la compréhension des employés. Les employés traitent les informations et peuvent communiquer avec leur entreprise qui peut ainsi noter les attitudes des employés à propos de la stratégie RSE. C'est la participation consultative.
- Phase de maturation : compréhension mutuelle entre les attentes des employés et les intentions de l'entreprise. Il s'agit donc d'une stratégie de participation des parties prenantes, qui est une approche clé de la réussite d'un programme RSE. Les voix des employés sont

entendues et ils peuvent participer activement à un projet RSE. C'est la participation décisionnelle.

Les phases de lancement et de mise en œuvre permettent une participation cognitive au processus RSE.

Les phases de mise en œuvre et de maturation permettent quant à elles une participation comportementale (chevauchement des étapes).

Au cours des 3 étapes, la profondeur de traitement de l'information et l'engagement des employés augmentent. (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 94)

En matière de RSE, le but de la communication interne est d'informer les employés des défis et des réalisations de l'entreprise, créant ainsi une culture RSE. Il est tout aussi important de savoir dans quel domaine doit s'améliorer l'entreprise, que de communiquer sur ce qui va bien. La transparence est une chose très appréciée par les collaborateurs et elle contribue également à instaurer la confiance (Lépineux, 2016, p. 195).

Cette communication peut être explicite, par email, sur les réseaux sociaux, sur le site intranet, dans les brochures, dans la communication externe, etc. ou implicite, comme la valorisation des employés qui s'investissent dans des projets RSE (Lépineux, 2016, p. 195).

Dans le dernier chapitre de la norme ISO 26000, il est dit que la communication est « déterminante et qu'elle peut revêtir, concernant le volet interne la forme d'un dialogue entre les cadres ou employés afin de les sensibiliser à la responsabilité sociétale et aux activités associées ».

Il y a à cet effet, plusieurs modes de communication tels que les réunions, les forums, les événements publics, les rapports, les bulletins d'informations, les magazines, les affiches, les lettres, etc. (Décaudin & Igalens, 2017, p. 39)

Enfin, la communication RSE doit « assurer une véracité des propos, une crédibilité, une authenticité, une garantie du respect des engagements dans les pratiques » (Martin-Juchat, 2007, p. 4).

Il est donc d'une importance capitale de former les travailleurs en matière de RSE. Leur offrir des possibilités de formation et de partage de connaissances, permettra de susciter le dialogue, la sensibilisation, la compréhension et la participation des employés.

Les dirigeants d'entreprise ont aussi un rôle à ne pas négliger en matière d'exemplarité, dans le transfert des valeurs morales de l'entreprise à leurs travailleurs. En effet les travailleurs considèrent leurs dirigeants comme des références importantes, comme des modèles à suivre. Si les dirigeants soutiennent le programme RSE de l'entreprise, cela va influencer favorablement les attitudes et comportements des travailleurs. Le soutien des dirigeants est donc une condition préalable nécessaire pour que le programme RSE « soit perçu comme important par les employés et pour qu'ils s'impliquent dans le programme ». (Notre traduction de Edinger-Schons et al., 2019, p. 363)

« C'est donc du soutien et de la participation des parties prenantes de l'organisation que dépend le succès du programme RSE, et la perception de celui-ci par les parties prenantes dépend de la communication qu'en fait l'organisation. » (Notre traduction de Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 89, 98)

Les bases théoriques étant jetées, nous pouvons à présent aborder la partie pratique de notre travail.

1. Problématique et hypothèses

Il apparaît, pour l'instant, que la plupart des études ont été menées sur la manière dont sont communiquées en externe les politiques et les pratiques RSE d'une entreprise, mais peu parlent de la manière de les communiquer en interne.

Comme nous le dit Libaert (2015, p. 131), les employés sont souvent oubliés en tant que parties prenantes des entreprises alors qu'ils sont pourtant les premiers concernés par les actions de celles-ci. Ils sont en première ligne dans le processus de communication RSE.

En effet, des études montrent que certains employés ne sont pas au courant de ce qu'il se passe dans leur entreprise, des pratiques ou politiques. De nombreuses personnes n'ont que peu de connaissances en matière de RSE et ne connaissent parfois pas le terme « RSE ». Elles ne savent pas toujours très bien en quoi consiste le programme RSE de leur entreprise (Fournier, 2016 ; Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 96).

Le manque d'information est donc un obstacle majeur à l'engagement des employés (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 96).

Notre problématique est donc la suivante : le manque de connaissances des travailleurs à propos de l'aspect environnemental des politiques RSE de leur entreprise, comme obstacle majeur à l'engagement des travailleurs, alors que ceux-ci sont identifiés comme étant en première ligne dans le processus de communication RSE.

En partant de cette problématique, nous en sommes arrivés à formuler la question de recherche suivante : « Comment le SPW communique-t-il en interne sur l'aspect environnemental de sa politique RSO et quelle est la perception de cette communication par les travailleurs ? »

Il est intéressant d'étudier un sujet qui n'a pas encore fait l'objet de beaucoup de recherches, et d'analyser ce sujet sous l'angle de la perception et pas uniquement la communication, afin de pouvoir évaluer l'efficacité de la communication. Dans le contexte actuel du changement climatique, l'aspect environnemental des RSE est un enjeu stratégique pour les entreprises et il est donc utile de s'intéresser à la manière dont les entreprises gèrent ce nouveau défi au niveau de la communication interne afin de comprendre comment sensibiliser les travailleurs.

Pour servir de base à notre recherche, nous avons émis les hypothèses qui suivent.

Les travaux de Fournier (2016) et Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017) nous parlent du rôle et de l'importance croissante de la communication en matière de durabilité qui occupe, selon eux, une place centrale dans les démarches RSE. Ils constatent que de nombreux travailleurs ne savent pas ce qu'est la RSE ni en quoi consiste la politique RSE de leur entreprise/organisation. Ces travaux nous ont permis d'établir ces trois hypothèses :

- [Hypothèse 1] Les travailleurs ne sont majoritairement pas au courant de ce qu'est la RSE
- [Hypothèse 2] Plus de la moitié des travailleurs ne sont pas au courant de l'existence du plan de développement durable du SPW
- [Hypothèse 3] Plus de la moitié des travailleurs ne savent pas en quoi consiste le plan de développement durable du SPW

Nous avons émis la quatrième hypothèse en partant des travaux de Décaudin et Igalens (2017) qui abordent le sujet de la communication interne, ses contenus, ses stratégies et ses techniques. Il nous disent entre autres que, même si de plus en plus de moyens sont mobilisés pour développer la communication interne, celle-ci ne répond pas toujours aux besoins des travailleurs :

- [Hypothèse 4] Les employés sont majoritairement insatisfaits de la communication interne relative au plan de développement durable du SPW

Nous avons émis la cinquième hypothèse en nous appuyant sur les travaux de Lépineux (2016) et Cézanne et al. (2019). Ils nous disent que la communication interne est l'outil principal qui permet d'informer les travailleurs afin que ceux-ci comprennent les enjeux RSE de leur entreprise/organisation. C'est une condition essentielle pour accroître l'engagement des travailleurs sur leur lieu de travail et créer ainsi une culture RSE :

- [Hypothèse 5] Soixante pour cent des travailleurs disent se sentir plus impliqués dans les initiatives prises par le SPW en matière de développement durable, grâce à la communication interne du SPW

Edinger-Schons et al. (2019) nous permettent d'établir la sixième et dernière hypothèse. Ils placent le travailleur et la communication interne comme point de départ du processus RSE. En effet, le travailleur est le premier à communiquer sur le programme RSE auprès des intervenants externes. C'est l'approche de l'intérieur vers l'extérieur. Un travailleur bien informé pourra intégrer les valeurs de l'entreprise et s'améliorer personnellement en matière de durabilité :

- [Hypothèse 6] Cinquante pour cent des travailleurs disent avoir pu modifier leur comportement en matière de développement durable, grâce à la communication interne du SPW

2. Étude de cas : le Service Public de Wallonie (SPW)

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi comme étude de cas un organisme public, le Service Public de Wallonie (SPW).

Le SPW étant le premier employeur de Wallonie, offrant toute une diversité de métiers, et donc un échantillon intéressant pour notre analyse, nous étions

curieux de savoir comment ils gèrent leur communication interne, avec près de 10 000 travailleurs (Service Public de Wallonie, n.d.).

2.1. Le SPW en général

Le SPW est né en 2008, de la fusion du Ministère de la Région wallonne (MRW) et du Ministère wallon de l'Équipement et des Transports (MET).

Avec la sixième réforme de l'État en 2014 et jusqu'à aujourd'hui, le SPW se verra attribuer de plus en plus de compétences, telles que des compétences économiques, mais aussi en matière de mobilité, d'emploi, d'environnement, de santé, de logement, d'agriculture, et plus récemment, en matière d'allocations familiales (Service Public de Wallonie, n.d.).

Sa mission est de mettre en place les décisions du Gouvernement wallon. Il est le lien entre les institutions régionales et les citoyens. Les 10 000 travailleurs sont répartis au siège central à Namur, mais aussi dans différentes entités en Wallonie et à Bruxelles.

Huit directions composent le SPW (Service Public de Wallonie, n.d.) :

- le SPW Secrétariat général (exerce des compétences telles que la communication interne et externe, la gestion des ressources humaines)
- le SPW Budget, Logistique et TIC
- le SPW Mobilité et Infrastructures
- le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement
- le SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Énergie
- le SPW Intérieur et Action sociale
- le SPW Économie, Emploi et Recherche
- le SPW Fiscalité

2.2. Le Plan de Développement Durable (PDD)

Comme annoncé en guise d'introduction sur leur site internet, « Avec plus de 10 000 agents, le Service Public de Wallonie se doit d'assumer sa

responsabilité sociétale et de montrer l'exemple en matière de développement durable » (Service Public de Wallonie, n.d.).

Le SPW en est à son deuxième plan de développement durable. Le premier avait été signé fin 2011 et était en vigueur jusqu'à mi-2016, et le deuxième recouvrait la période mi-2016 – fin-2019. Un troisième plan devait être adopté dans les premiers mois de l'année 2020, mais suite à la crise sanitaire du Covid-19, la mise en oeuvre de ce plan avait été postposée. Il a finalement été adopté fin novembre 2020. Ce dernier plan couvre la période 2020-2024 (Service Public de Wallonie, n.d.).

Ce nouveau PDD met en avant la volonté du SPW de mettre en place des actions pour diminuer l'impact de son activité sur l'environnement.

Plus précisément, il vise *in fine* l'atteinte de trois objectifs environnementaux : la lutte contre le changement climatique, la préservation de la biodiversité et enfin, la préservation des ressources naturelles au travers d'une économie circulaire (Plan de développement durable et de déplacements du SPW 2020-2024, 2020).

Ce plan est donc articulé autour de trois axes principaux : la mobilité, la logistique et le bâtiment. Il comprend également six objectifs stratégiques, quatorze objectifs opérationnels et près de 80 actions. Les actions (cf. Annexe 6) concernent les bâtiments, la mobilité, la logistique et l'intégration du développement durable au sein du SPW (Plan de développement durable et de déplacements du SPW 2020-2024, 2020).

Nous allons ici détailler les objectifs stratégiques (Plan de développement durable et de déplacements du SPW 2020-2024, 2020):

- premier objectif stratégique : « D'ici à 2030, réduire les consommations d'eau et d'énergie et promouvoir l'utilisation des ressources renouvelables » ;

- deuxième objectif stratégique : « D'ici à 2030, améliorer significativement la biodiversité autour des bâtiments et dans les espaces verts » ;
- troisième objectif stratégique : « D'ici à 2030, réduire les besoins de déplacement des agents pour leurs trajets domicile-travail et leurs missions de service » ;
- quatrième objectif stratégique : « D'ici à 2030, augmenter la part des modes de déplacement actifs et alternatifs des agents pour leurs trajets domicile-travail et leurs missions de service » ;
- cinquième objectif stratégique : « D'ici à 2030, diminuer les consommations de fournitures » ;
- sixième objectif stratégique : « D'ici à 2030, renforcer les achats responsables et favoriser l'économie circulaire ».

Chaque objectif stratégique est accompagné de différents indicateurs, qui permettent de savoir si l'objectif aura été atteint ou non, et contribue aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU (Plan de développement durable et de déplacements du SPW 2020-2024, 2020).

2.3. *La communication interne du SPW*

Suite à différents échanges d'e-mails avec Monsieur Moisse, inspecteur général au Département de la Communication du Service Public de Wallonie (SPW) et Madame Pierard, attachée à la direction du Développement durable du SPW, nous avons pu obtenir les informations suivantes concernant la communication interne du PDD.

Afin de communiquer en interne ses actions de développement durable, le SPW utilise différents canaux tels que l'intranet du SPW (I'com), des mails

internes adressés à tous les travailleurs, la newsletter « développement durable » à l'attention de tous, internes et externes.

Dans le cadre de l'enregistrement Eco Management and Audit Scheme (EMAS), il y a également des communications particulières qui sont diffusées via les canaux internes spécifiques aux bâtiments enregistrés.

L'EMAS s'adresse à toute entreprise ou organisation qui désire diminuer l'impact de son activité sur l'environnement. L'organisation s'engage ainsi à respecter les règles en vigueur au niveau européen, et à accepter un audit par un vérificateur indépendant.

Par ailleurs, le SPW a développé d'autres outils de communication : affichage, campagne de sensibilisation, organisation d'un événement « développement durable » annuel, rédaction et diffusion d'un magazine, etc. Ils ont récemment (courant de l'année 2019), démarré un réseau social d'entreprise : le réseau Yammer. Yammer est le réseau social d'entreprise qui fait partie de la suite Office 365 de Microsoft (Microsoft, n.d.).

3. Méthodologie

Pour savoir quelle perception les travailleurs du SPW ont de la communication interne concernant le plan de développement durable, nous avons opté pour un questionnaire Google Forms. Ce questionnaire comprend 26 questions : cinq ouvertes, 21 fermées, avec des choix multiples ou bien des échelles de Likert (allant de 0 à 4, le 0 correspondant à « Non », « Pas d'accord » et le 4 correspondant à « Oui », « Tout à fait d'accord »).

Étant donné le très grand nombre de personnes dont nous devions obtenir l'avis, le questionnaire nous semblait la meilleure option, par rapport aux entretiens par exemple.

Pour mettre au point ce questionnaire, nous nous sommes basés sur des études similaires (Aguerreberre, 2013 ; Smouts, 2003). Nous avons également obtenu de l'aide de la part de Madame Pierard, attachée à la direction du Développement durable du SPW, qui nous a envoyé des questionnaires

concernant la communication que le SPW avait déjà fait circuler, et de Monsieur Catellani, qui nous a à plusieurs reprises donné son avis sur ce questionnaire.

Nous avons initialement prévu de faire circuler ce questionnaire par email, en passant par la communication interne du SPW, afin d'avoir un maximum de réponses, mais aussi pour éviter que les travailleurs ne suppriment le mail en voyant une adresse mail inconnue.

Concernant l'échantillonnage, nous avons décidé de faire un échantillonnage aléatoire stratifié, les strates étant les différents niveaux du SPW :

- A : universitaire ou enseignement supérieur de type long
- B : enseignement supérieur de type court (bachelier)
- C : enseignement secondaire supérieur
- D : enseignement secondaire inférieur ou absence de diplôme

Nous voulions utiliser cette classification sur conseil de Madame Pierard, car il s'agit de la classification de base au sein du personnel du SPW.

Après discussion avec les personnes de la communication interne, ils nous ont plutôt proposé de passer par Yammer, leur réseau social d'entreprise. Notre questionnaire a donc été diffusé par le département de la communication via ce canal à la mi-mars, mais aussi via la newsletter destinée aux travailleurs. Tous les travailleurs avaient donc la possibilité de remplir le questionnaire s'ils le désiraient.

Nous sommes donc passés d'un échantillonnage aléatoire stratifié à un échantillonnage de volontaires.

En effet, à cause du changement de canal de diffusion, il n'était plus possible de faire un échantillon avec des strates, car il nous était impossible de sélectionner nous-mêmes les personnes en fonction de leur niveau au SPW. Ce sont donc les travailleurs qui voyaient l'annonce qui décidaient de remplir ou non le questionnaire.

Aussi, afin d'obtenir certaines informations relatives à la manière de communiquer le PDD aux travailleurs, nous avons eu plusieurs échanges de mails avec à la fois Madame Pierard et Monsieur Moisse.

3.1. Justification et limites de l'étude

Comme mentionné ci-dessus, nous avons choisi un questionnaire plutôt qu'une autre méthode, en raison du nombre de personnes que nous souhaitions atteindre. Aussi, Libaert et d'Almeida (2018, p. 90), nous rapportent le fait que le questionnaire permet aux personnes interrogées de répondre de manière plus libre, grâce à l'anonymat, ce qui est un avantage au vu de certaines questions de notre questionnaire.

Le traitement informatique et automatique de certaines données est également un plus.

Ensuite, il y a une principale limite à notre étude.

En effet, notre questionnaire a obtenu 175 réponses, sur 586 vues. Cela signifie qu'un tiers des travailleurs ayant vu l'annonce ont décidé d'y répondre, ce qui, selon Libaert et d'Almeida (2018, p. 90), correspond au taux de retour moyen pour ce genre d'enquête.

Cependant, si l'on prend en compte la population totale de travailleurs au SPW, à savoir 10 000, notre échantillon n'est pas représentatif. En effet, il n'a pas atteint le minimum des 370 réponses requises (cf. annexe 7).

Les résultats que nous tirerons de notre questionnaire seront donc, de ce fait, à nuancer.

Nous avons aussi rencontré un problème au niveau d'une des questions du questionnaire, qui n'était pas finalisé lors de la diffusion de celui-ci. Nous en parlerons plus en détail lors de la présentation des résultats de l'hypothèse 6.

4. Présentation et interprétation des résultats

4.1. Le profil des répondants

Afin de cerner le profil des répondants, nous avons posé les sept questions suivantes. Celles-ci se trouvaient en fin de questionnaire, parce que c'est ainsi

que procède le SPW pour ses propres enquêtes, et les travailleurs y sont donc habitués.

Un peu plus de la moitié des 175 répondants sont des femmes. En effet, elles représentent 54,3% des répondants, les hommes représentant eux 45,1%. Il y a également 0,6% des répondants qui se sont classés dans la catégorie « Autre ».

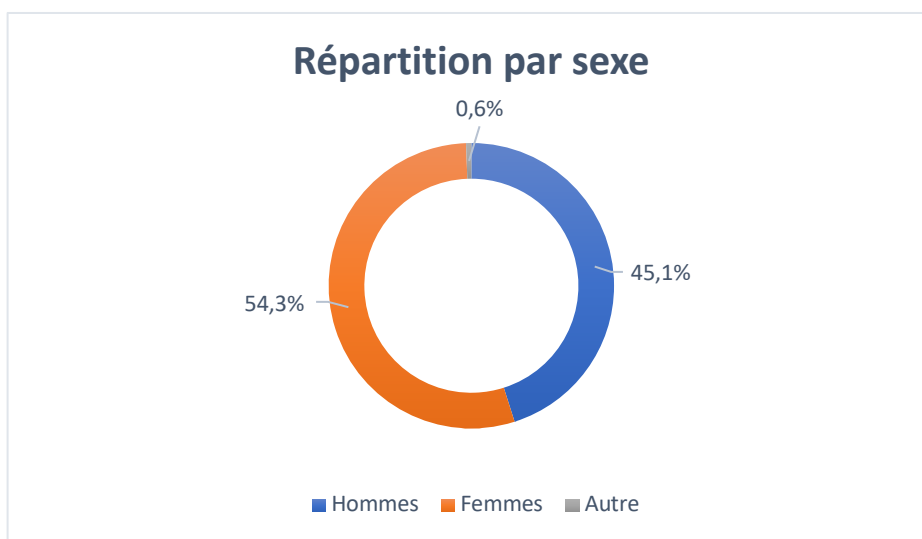


Figure 1 – Répartition par sexe des répondants

La question suivante concernait l'âge des répondants. Nous obtenons les résultats suivants :

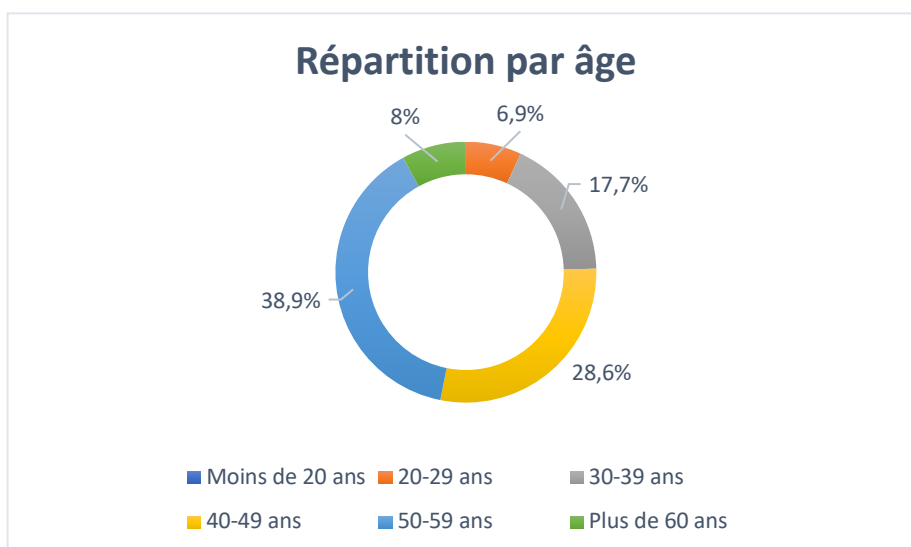


Figure 2 – Répartition par âge

La majorité des répondants se situe donc dans la tranche 50-59 ans, suivie par la tranche 40-49 ans. Les tranches les plus jeunes sont donc minoritaires. Il est à noter que la tranche moins de 20 ans n’a récolté aucune réponse.

Vient ensuite la question du niveau que les répondants occupent au sein du SPW, à savoir le niveau A, B, C ou D.

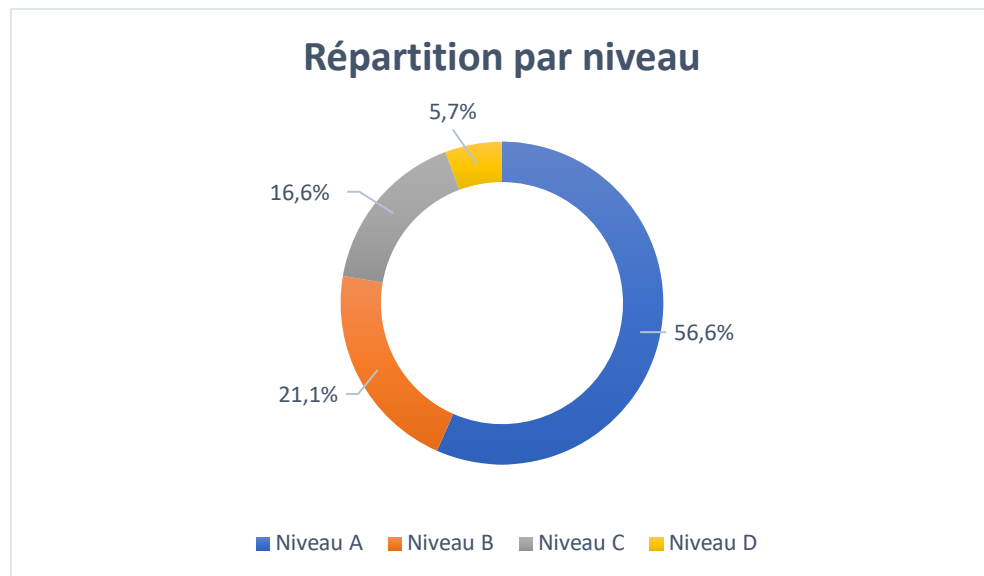


Figure 3 – Répartition par niveau occupé au sein du SPW

On peut ici constater que le niveau A est plus présent que les autres, le niveau D représentant lui la minorité. Nous avons connaissance de ce potentiel problème, qui avait été mentionné par Madame Pierard. En effet, lors de précédentes enquêtes menées au sein du SPW, les résultats montraient également que les personnes du niveau D étaient les moins représentées, du fait que ces personnes sont souvent sur le terrain et n’ont donc pas ou peu accès à un ordinateur durant la journée.

La quatrième question, qui est une question que le SPW pose généralement lors de ses enquêtes, est de savoir si les répondants font oui ou non partie de l’encadrement.

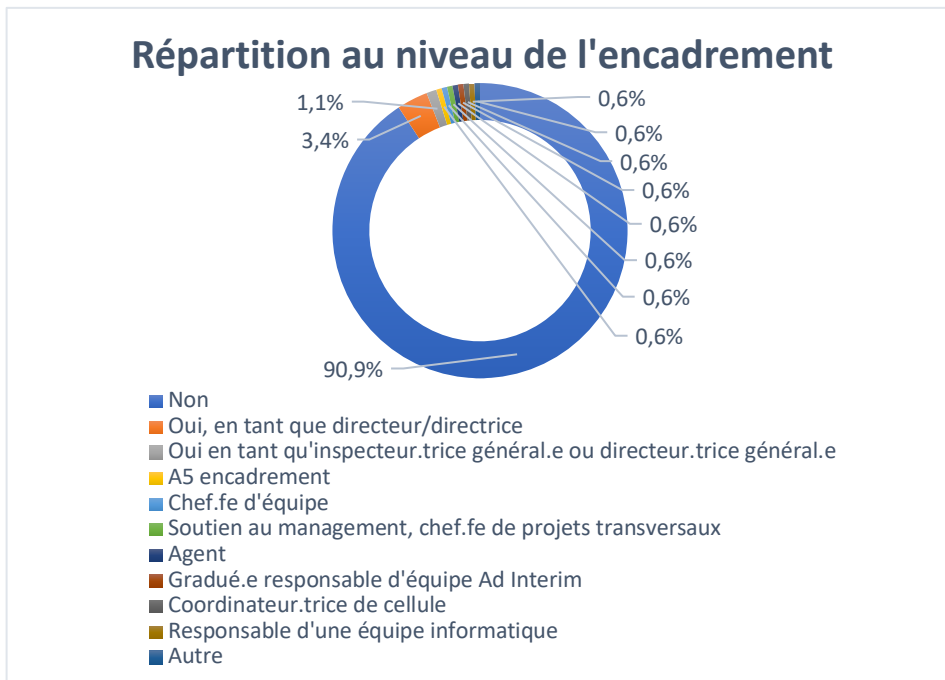


Figure 4 – Répartition des répondants au niveau de l'encadrement

Nonante et un pour cent des répondants ne font donc ici pas partie de l'encadrement. Les 9% restants appartiennent aux différentes catégories de cadres, détaillées dans le graphique ci-dessus. Il est à noter que les 0,6% représentent à chaque fois une seule personne.

Ensuite, il s'agissait de savoir si les répondants travaillent dans les bureaux ou bien sur le terrain. Quatre-vingt-huit pour cent des répondants travaillent donc dans les bureaux, les 12% restants travaillent sur le terrain.

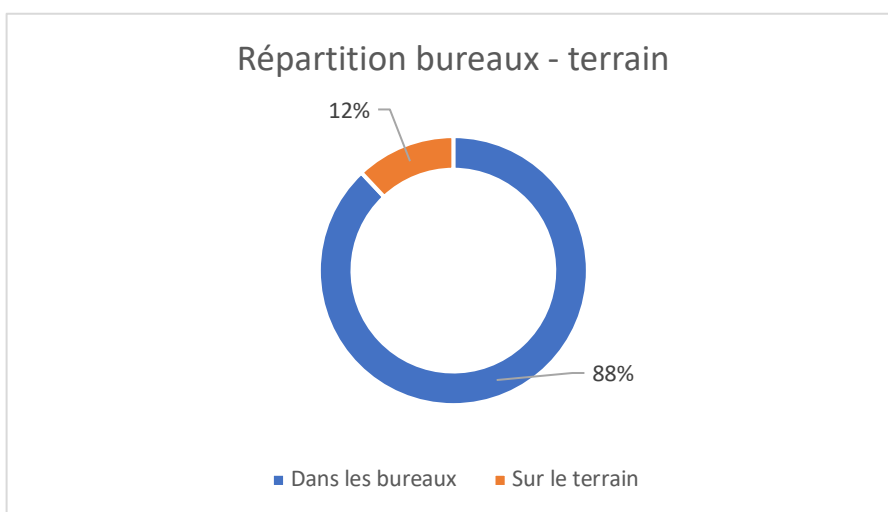


Figure 5 – Répartition par lieu de travail

Nous leur avons également demandé au sein de quel département ils sont actifs.

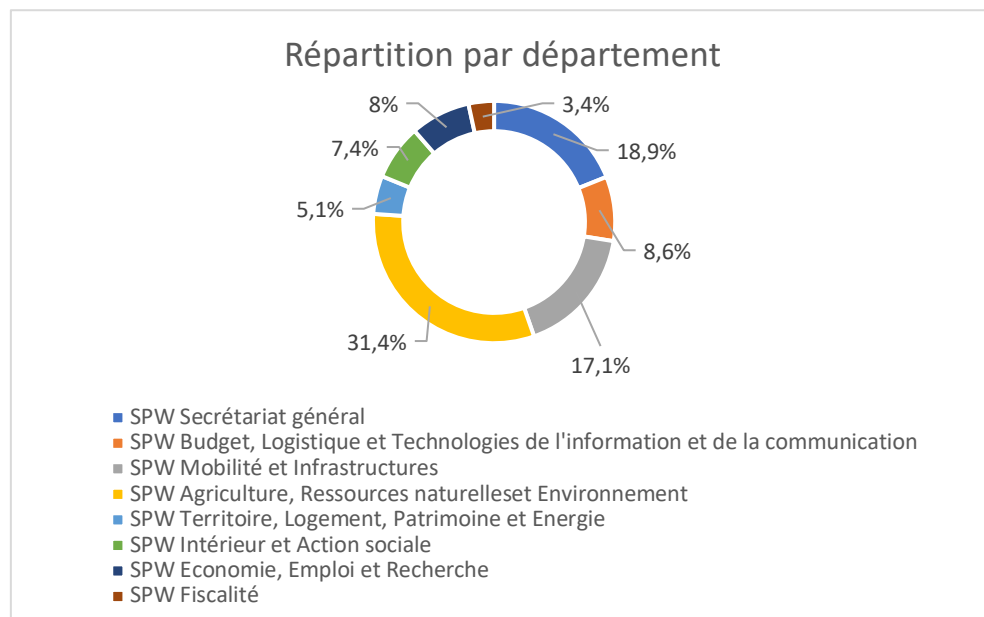


Figure 6 – Répartition des répondants par département

Les deux départements les plus représentés sont le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement, et le SPW Secrétariat général. Le département le moins représenté est le SPW Fiscalité.

Pour finir, la dernière question relative au profil des répondants concernait leur résidence administrative, c'est-à-dire la commune où le service auquel un employé est rattaché se trouve. Un peu plus de 66% des répondants sont donc centralisés à Jambes/Namur (le siège central), tandis que les 33% restants sont décentralisés.

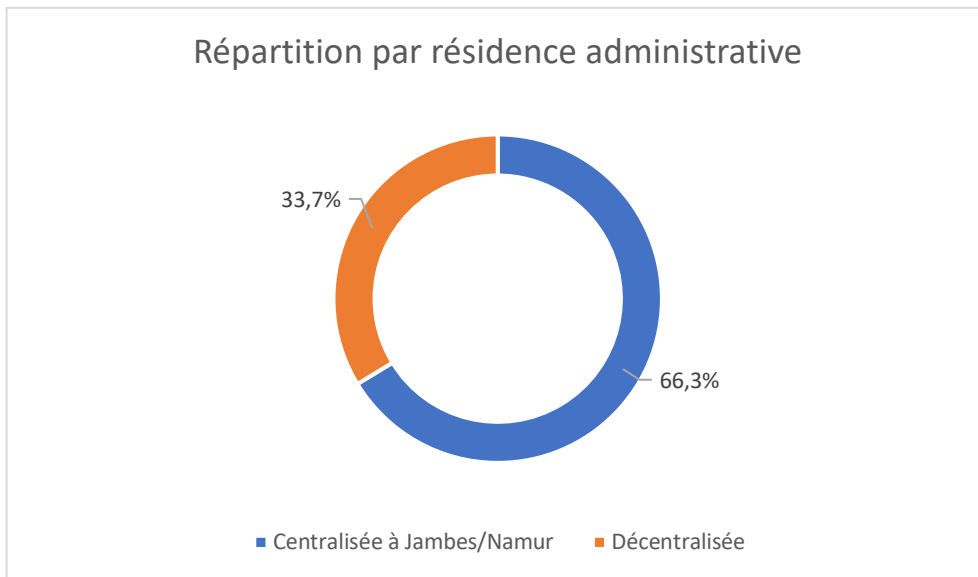


Figure 7 – Répartition des répondants par résidence administrative

4.2. Les hypothèses

Les questions suivantes ont pour objectif de répondre aux hypothèses posées.

- [Hypothèse 1] Les travailleurs ne sont majoritairement pas au courant de ce qu'est la RSE (cf. annexe 8)

La première hypothèse semble ici confirmée, 57,1% des répondants ayant répondu « Non » à la question « Savez-vous ce qu'est la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ? », contre 42,9% de « Oui ». Cela rejoint donc les travaux de Fournier (2016) et de Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017, p. 96), qui mentionnent effectivement que beaucoup de personnes n'ont que peu de connaissances en matière de RSE.

Nous nous sommes focalisés sur les personnes qui avaient répondu « Oui » à cette question et leur avons demandé s'ils pouvaient nous expliquer en quoi consiste la RSE, afin de déterminer si leur définition du contenu est correcte ou non.

Trois personnes, sur les 75 ayant répondu, ne savent pas expliquer en quoi cela consiste. Quatre autres personnes ont répondu hors-sujet.

Les 68 personnes restantes ont donné des explications plus ou moins brèves et qui correspondent généralement assez bien à la définition de la RSE.

L'explication qui revient le plus souvent est que les entreprises et organisations ont des responsabilités au niveau social, environnemental et éthique, et qu'elles doivent les assumer, au-delà de leurs considérations économiques. Elles doivent prendre en compte leur impact sur la société.

- [Hypothèse 2] Plus de la moitié des travailleurs ne sont pas au courant de l'existence du plan de développement durable du SPW (cf. annexe 9)

Cette hypothèse est par contre infirmée, dans la mesure où 81,1% des répondants confirment être au courant de l'existence du Plan de Développement Durable (PDD) du SPW, contre 18,9% qui ne sont pas au courant de l'existence.

Le pourcentage de travailleurs n'étant pas au courant du PDD (18,9%), malgré le fait que l'échantillon n'est pas représentatif, est quand même relativement élevé.

- [Hypothèse 3] Plus de la moitié des travailleurs ne savent pas en quoi consiste le plan de développement durable du SPW (cf. annexe 10)

Pour pouvoir infirmer ou confirmer cette hypothèse, nous avons demandé aux répondants s'ils pouvaient nous citer trois actions du PDD. L'hypothèse se trouve ici infirmée. Nous ne rejoignons donc pas tout à fait Fournier (2016) et Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017, p. 96), qui nous disent que les travailleurs ne savent pas en quoi consiste la politique RSE de leur entreprise.

En effet, sur les 175 réponses, seules 73 personnes ont répondu « Non », ne citant donc aucune action du PDD.

Les 102 autres personnes restantes ont cité au minimum une action, ce qui démontre quand même un minimum de connaissances du PDD. Cependant, moins de la moitié ont été capables de citer trois actions du plan.

L'action la plus citée (48 fois sur 102) concerne la mobilité et le fait d'encourager les travailleurs à utiliser les transports en communs, les vélos ou encore, les véhicules électriques. Il s'agit donc de l'action du PDD la plus

connue des travailleurs, et qui fait partie du troisième et quatrième objectif stratégique.

Vient ensuite le fait de fournir du matériel écoresponsable pour les bureaux su SPW. Cette action a été citée à 42 reprises par les travailleurs. La réduction du papier a elle aussi été mentionnée à huit reprises. Ces deux actions correspondent au premier et au cinquième objectif stratégique du PDD.

Il y a également tout ce qui concerne la gestion de l'énergie, la qualité de l'eau et de l'air, avec par exemple le remplacement de tous les éclairages classiques par des éclairages LED, mais aussi des travaux dans les bâtiments du SPW pour qu'ils soient bien aux normes du point de vue énergie. Le fait d'éviter le gaspillage de l'eau a également été mentionné. Nous sommes à nouveau dans le premier objectif stratégique du PDD.

Le tri et la gestion des déchets, ainsi que le recyclage, qui font partie du sixième objectif stratégique, ont été cités plus d'une trentaine de fois, autrement dit par plus d'un quart des personnes ayant pu citer une action ou plus du PDD.

Ce sont donc les actions du troisième et du quatrième objectif du PDD, relatives à la mobilité, qui sont les plus connues des travailleurs. Viennent ensuite les actions concernant l'énergie, l'eau, le tri et la gestion des déchets, qui font elles partie du premier et du cinquième objectif stratégique du PDD.

En conclusion, on peut constater que ce sont les actions relatives à l'environnement qui sont les plus connues des travailleurs.

- [Hypothèse 4] Les employés sont majoritairement insatisfaits de la communication interne relative au plan de développement durable du SPW (cf. annexe 11)

Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, 13 questions ont été posées aux répondants, concernant la clarté de la communication interne, la régularité, la complétude, les canaux utilisés, la cohérence des actions mises en œuvre, etc.

a. Perception de l'information

La première question était la suivante : « Vous considérez-vous comme assez informé sur le plan et ses actions ? »

À cette question, 20% des répondants répondent « non » et 4,6% répondent « oui ». Un peu plus de 35% des répondants ont répondu « Plutôt pas d'accord », 26,3% ont répondu « Ni d'accord ni pas d'accord » et les 13,7% restants ont donc répondu « Plutôt d'accord ».

On peut donc constater que la majorité des répondants ne se considère pas assez informée du PDD.

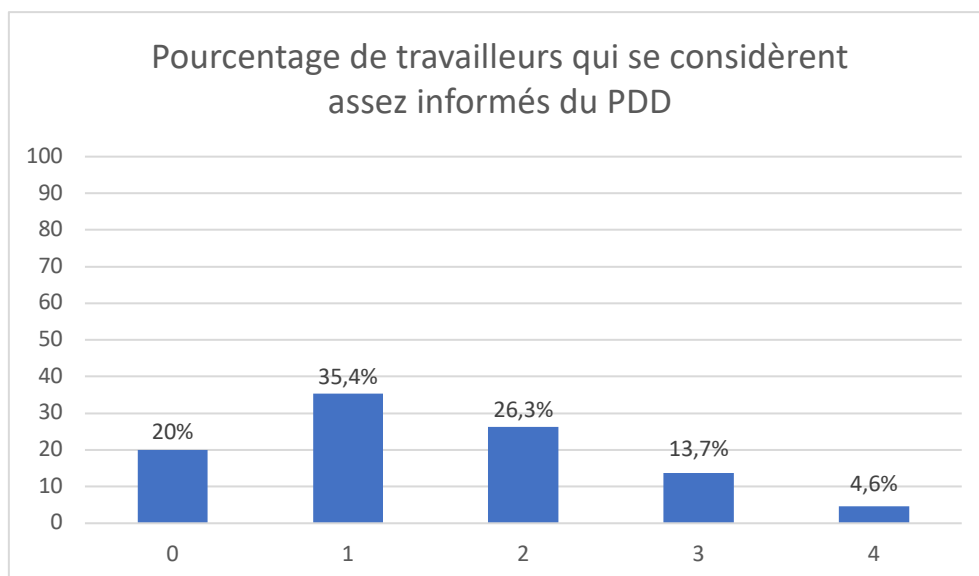


Figure 8 - Pourcentage de travailleurs qui se considèrent assez informés du PDD

Concernant la régularité de la communication, la majorité considère là encore que ce n'est pas assez régulier. En effet, 52% des répondants ont répondu « Pas du tout d'accord » et « Plutôt pas d'accord » à cette question. Un tiers des répondants n'est « Ni d'accord ni pas d'accord » et les 14% restants sont « Plutôt d'accord » ou « Tout à fait d'accord ».

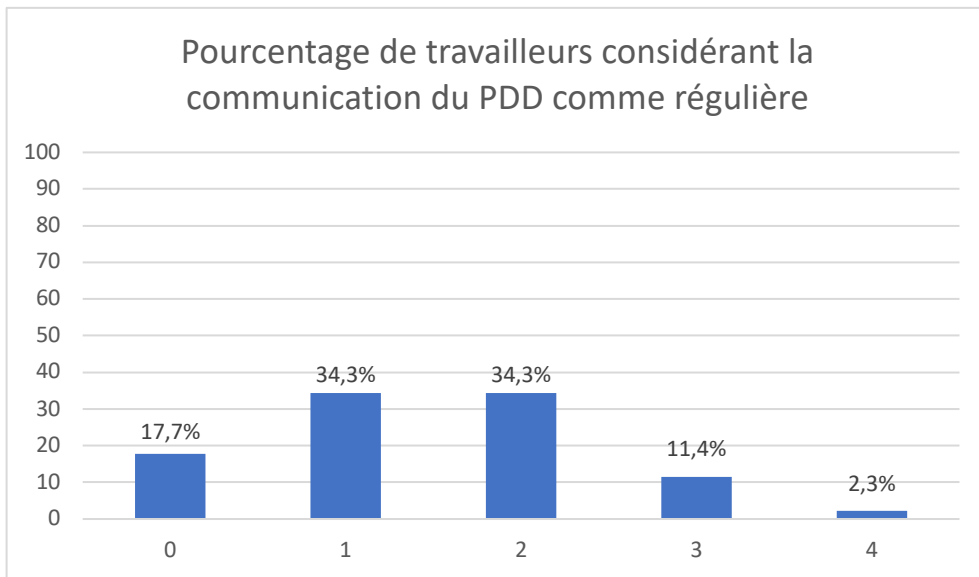


Figure 9 - Pourcentage de travailleurs considérant la communication du PDD comme régulière

Une autre question qui leur était posée était de savoir si les travailleurs considéraient la communication interne comme adaptée à leur fonction. Presque 69% des répondants considèrent que ce n'est pas le cas.

Pour ce qui est de la clarté de la communication interne, 49% considèrent qu'elle ne l'est pas ou peu, 27,4% des répondants sont neutres et un peu plus de 23% considèrent qu'elle est claire ou assez claire.

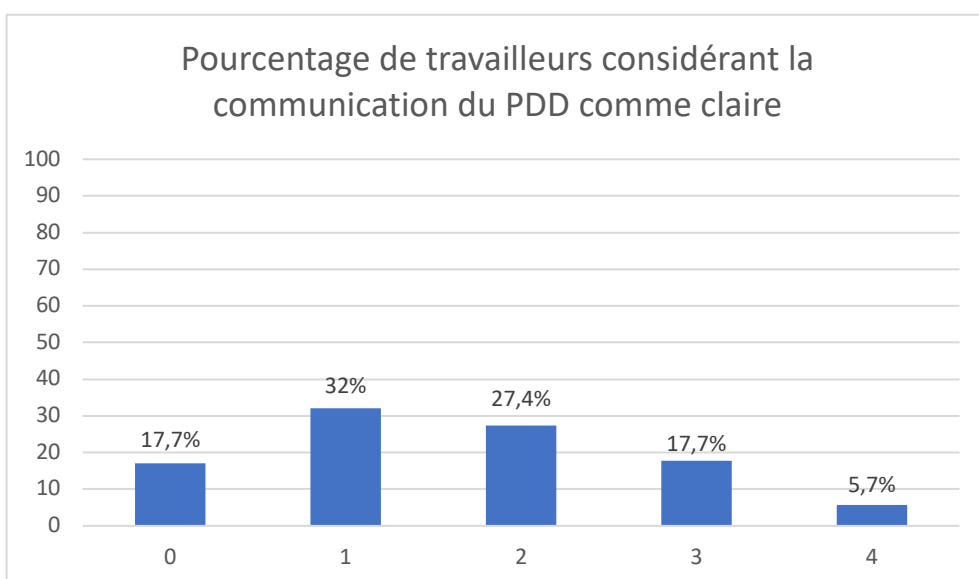


Figure 10 - Pourcentage de travailleurs considérant la communication du PDD comme claire

La question suivante était celle-ci : « Les messages relatifs au plan de développement durable, véhiculés par la communication interne, sont-ils cohérents par rapport aux actions mises en oeuvre ? »

La moitié des répondants ont répondu « Parfois », 20% d'entre eux « Pas du tout ». Les 30% restants considèrent donc que les messages sont cohérents « La plupart du temps » et « Oui, toujours ». À noter que cette dernière catégorie (Oui, toujours) ne comprend que 4 répondants (2,3%).

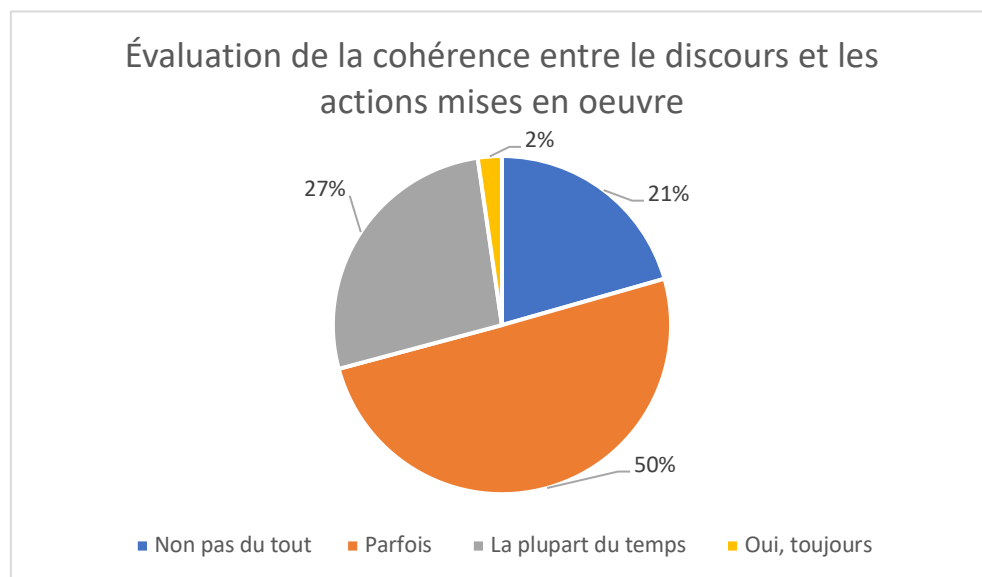


Figure 11 - Évaluation de la cohérence entre le discours et les actions mises en oeuvre

Nous avons ensuite la question sur la complétude de la communication interne concernant le PDD.

Un peu moins de la moitié des répondants considère que la communication interne n'est pas assez complète concernant le Plan de Développement Durable. Un peu plus d'un tiers ne sait pas donner de réponse et près de 15% répondent que la communication interne leur paraît assez complète.

Une autre question posée concernait la facilité d'accès aux informations concernant le PDD.

Plus de 46% des répondants considèrent que l'accès n'est « pas ou peu facile », 29% sont neutres et les 25% restants considèrent l'accès « facile ou assez facile ».

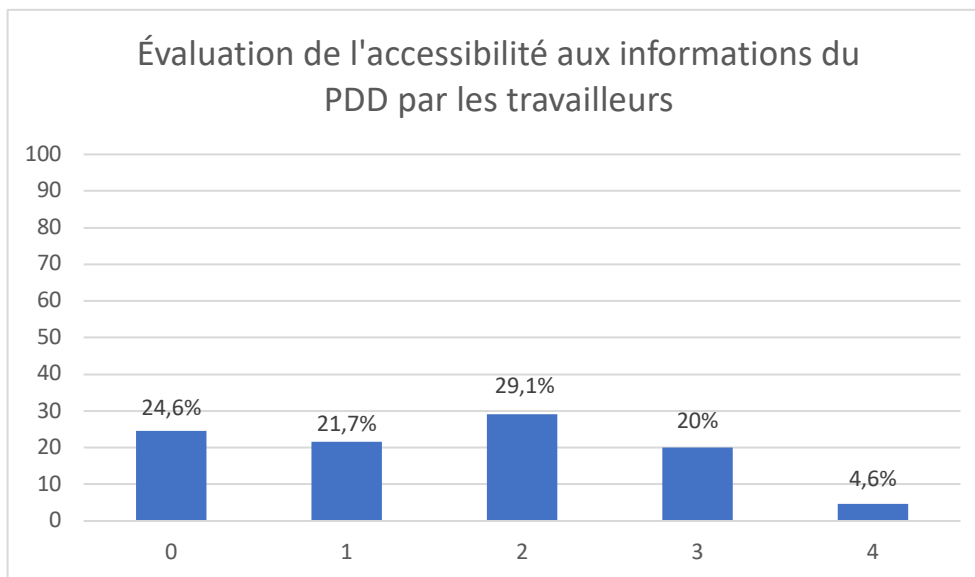


Figure 12 - Évaluation de l'accessibilité aux informations du PDD par les travailleurs

b. Les canaux de communication

Les trois questions qui suivaient concernaient les canaux de communication utilisés, la satisfaction des travailleurs vis-à-vis de ces canaux et les potentielles propositions d'autres canaux à utiliser.

L'intranet est le canal le plus mentionné, par près de 57% des répondants.

Vient ensuite le mail, mentionné par 21% des répondants, la newsletter développement durable, mentionnée par près de 10% des répondants.

Pour les autres canaux, tels que les affiches, les événements, les conférences, le réseau social interne (Yammer), et les vidéos, les résultats sont quelque peu faussés. Nous avons envoyé un e-mail au Département communication du SPW pour obtenir la liste exhaustive des canaux utilisés, et nous avons joint le questionnaire non-finalisé pour information. Croyant bien faire, le Département communication a diffusé le questionnaire en l'état. La question 11, portant sur les canaux, n'était donc pas finalisée et les répondants n'avaient le choix qu'entre l'intranet, les mails, la newsletter et une « Option 5 », que les gens ont pris pour une option « Autres ». Lorsque nous avons reçu la réponse concernant les canaux, nous avons été modifier le questionnaire, mais entre-temps, environ 150 personnes avaient déjà répondu. Ceci explique donc que la proposition « Option 5 » représente un peu plus de 10% des réponses. On peut considérer qu'elle englobe les autres canaux.

Ce problème rencontré constitue une autre limite à notre étude.

Lorsque nous posons la question de la satisfaction de ces canaux, 41% des répondants choisissent le « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord ». Un quart des répondants choisissent le « Pas du tout d'accord » ou le « Plutôt pas d'accord » et un tiers des répondants sont neutres, « Ni d'accord ni pas d'accord ».

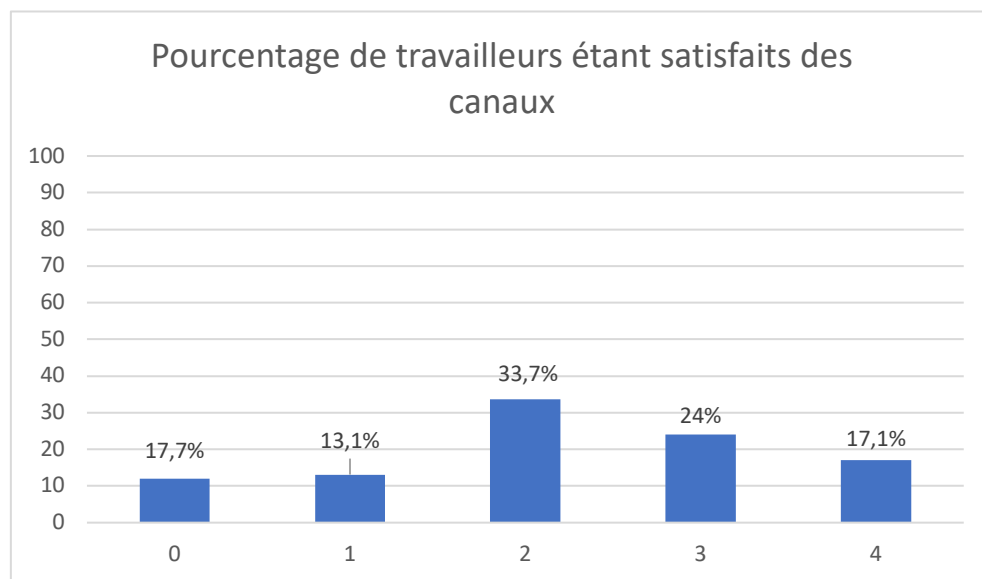


Figure 13 - Pourcentage de travailleurs étant satisfaits des canaux

La majorité paraît donc globalement satisfaite des canaux proposés par le SPW.

Pour ce qui est des propositions d'autres canaux à utiliser, celui qui revient le plus est l'e-mail, mentionné à vingt reprises, sur 88 personnes ayant décidé de faire une proposition.

Viennent ensuite les réunions et séances d'informations en présentiel, citées à 15 reprises, l'intranet, mentionné à 11 reprises, puis Yammer, le réseau social d'entreprise, les collègues ou la hiérarchie, la newsletter, les capsules vidéos et enfin, 3 personnes pensent qu'il faut utiliser tous les canaux à disposition.

c. Problèmes et suggestions liés à la communication interne du PDD

Les trois dernières questions posées étaient relatives aux problèmes concernant la communication interne : y-a-t-il des problèmes, si oui lesquels et enfin, les suggestions qui permettraient d'améliorer la communication interne.

Pour ce qui est des problèmes, un peu plus de 60% se déclarent sans avis, 21% déclarent avoir remarqué des problèmes, à l'inverse des 19% restant.

Parmi les problèmes remarqués il y a : le manque d'informations sur le PDD, certaines personnes n'en n'ont que peu entendu parler, voire pas du tout. À l'inverse, certains travailleurs disent recevoir trop d'informations, par trop de canaux différents, ce qui fait que certaines informations concernant le PDD se retrouvent noyées dans la masse.

D'autres considèrent aussi que la manière dont sont amenées les informations ne suscite pas l'intérêt, la motivation des travailleurs, qu'ils ne se sentent pas concernés ou bien ne reçoivent pas les informations directement. Certains nous disent aussi que ces questions de développement durable sont à des années lumières de leurs préoccupations au travail, et qu'ils n'ont pas de temps à consacrer à lire ces informations.

Une personne qui travaille sur le terrain a mentionné qu'elle ne disposait pas d'ordinateur au SPW et qu'il fallait donc qu'elle regarde tout ça chez elle, en rentrant le soir.

Le manque de régularité, de visibilité, de clarté et de résultats concrets ressort également.

Enfin, nous arrivons aux suggestions faites par les travailleurs afin d'améliorer la communication interne du PDD, et qui correspondent aux problèmes mentionnés ci-dessus. Ces suggestions pourraient permettre aux travailleurs d'être plus satisfaits de la communication interne.

Les deux suggestions qui reviennent le plus sont : diminuer le flot d'informations, qui fait que les informations importantes sont perdues dans la masse et/ou diminuer le nombre de canaux utilisés et la seconde, est d'être plus concret, d'avoir plus de concordance entre les intentions et les actes.

Les autres suggestions à retenir sont les suivantes : organiser des réunions explicatives, des journées/actions de sensibilisation pour impliquer les travailleurs, recevoir une note spécifique quand une information sur le PDD est transmise, mieux communiquer en interne sur les résultats du PDD (via des petites vidéos, la newsletter). Nous pouvons également noter que les travailleurs souhaiteraient que la hiérarchie soit plus impliquée et utilisée pour transmettre les messages.

Il faudrait également faire en sorte que les communications soient plus claires, concises et plus régulières aussi.

d. Conclusion de la quatrième hypothèse

En conclusion de cette hypothèse, nous pouvons retenir les éléments suivants : à chaque question posée, 50% les répondants ou plus, se sont montrés plutôt insatisfaits, sauf concernant la cohérence et la satisfaction par rapports aux canaux, où les résultats sont un peu plus mitigés.

- [Hypothèse 5] Soixante pour cent des travailleurs disent se sentir plus impliqués dans les initiatives prises par le SPW en matière de développement durable, grâce à la communication interne du SPW (cf. annexe 12)

Cette hypothèse est également infirmée. Pour cette question, nous avons une échelle de Likert.

Trente-neuf pour cent des répondants ont choisi le 0, à savoir le « Pas du tout d'accord », 1% des répondants ont choisi le 4, donc le « Tout à fait d'accord ». Vingt-neuf pour cent des répondants ont répondu qu'ils étaient « Plutôt pas d'accord », 20% sont « Ni d'accord ni pas d'accord » et enfin, 11% sont « Plutôt d'accord ».

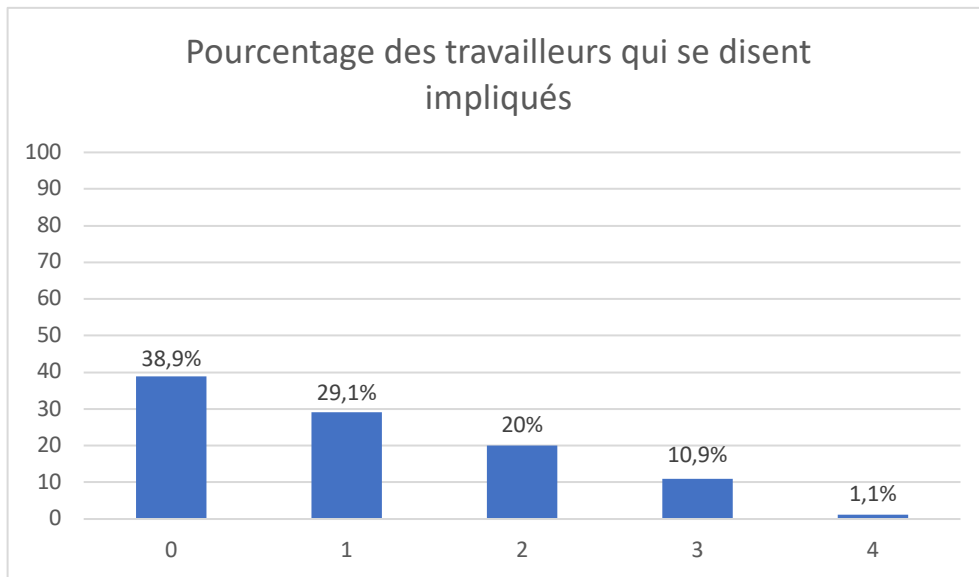


Figure 14 - Pourcentage des travailleurs qui se disent impliqués

Nous partions donc du postulat qu'une bonne communication interne devait permettre aux employés de se sentir impliqués dans les initiatives prises par le SPW en matière de développement durable. Nous avons donc croisé les données, d'une part, des réponses à propos du niveau perçu d'informations, et d'autre part, des réponses à propos du niveau d'implication.

Les résultats vont de 31 personnes qui ne se sentent pas du tout bien informées ni impliquées (niveau zéro sur les deux échelles de Likert), à une seule personne, qui se dit bien informée et impliquée (niveau quatre sur les deux échelles de Likert). Entre ces deux extrêmes on retrouve 95 personnes (en plus des 31 mentionnées précédemment) qui se situent sur les niveaux les plus bas (entre zéro et deux) des échelles de Likert.

Il y a quelques cas de personnes qui se disent bien informées mais non impliquées et à contrario, quelques personnes qui se disent peu informées mais impliquées.

Il semble que la communication interne mise en place par le SPW ne permet donc pas à la majeure partie des répondants de se sentir impliquée dans les initiatives du SPW. Cela va dans le sens des travaux de Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017, p. 98-99), qui nous dit que si le travailleur n'est pas suffisamment informé, il ne pourra pas s'impliquer.

Ces résultats rejoignent également ceux de la quatrième hypothèse, concernant les problèmes mentionnés par les travailleurs à propos de la communication interne. En effet, un des problèmes mentionnés est que les travailleurs ne se sentent pas toujours concernés par les informations qu'ils reçoivent à ce sujet. Il semble donc compliqué de s'impliquer dans des démarches où l'on ne se sent pas concerné.

- [Hypothèse 6] Cinquante pour cent des travailleurs disent avoir pu modifier leur comportement en matière de développement durable, grâce à la communication interne du SPW (cf. annexe 13)

Cette hypothèse se trouve aussi être infirmée. Pratiquement 62% des répondants ont répondu « Non » à la question « La communication interne sur le développement durable a-t-elle permis de modifier votre comportement en la matière ? », contre 16% de « Oui » et 22,3% de « Peut-être ».

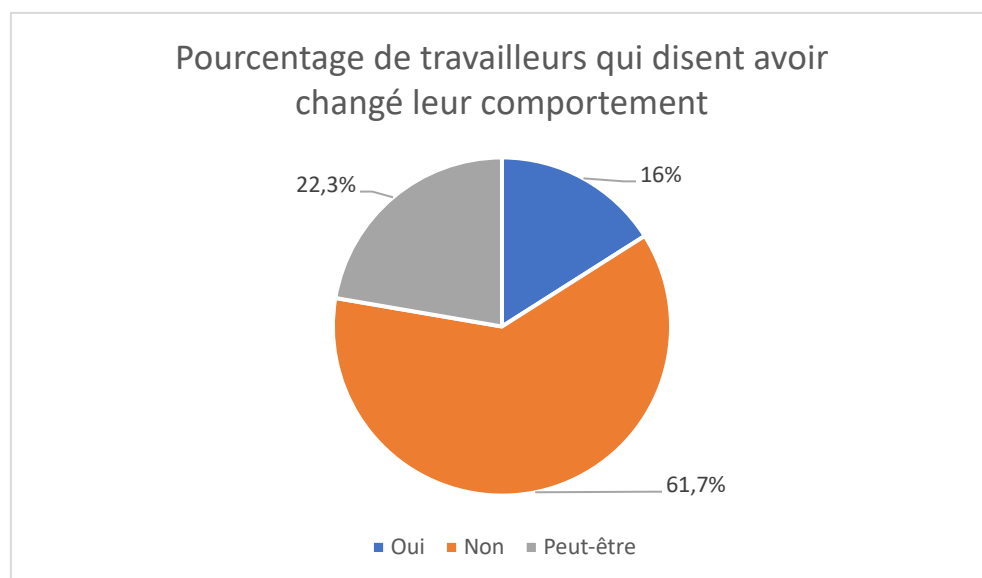


Figure 15 - Pourcentage de travailleurs qui disent avoir changé leur comportement

Ici aussi, nous avons croisé les données entre d'une part, les réponses à propos du niveau perçu d'informations, et d'autre part, les réponses à propos d'un potentiel changement de comportement grâce à la communication interne.

Nous avons constaté que sur les 108 personnes ayant répondu « Non » à la question sur le changement de comportement, 91 se considèrent pas du tout à moyennement informées.

Les 39 personnes ayant répondu « Peut-être » se considèrent eux aussi, en majeure partie, pas du tout à moyennement informées.

Sur les 28 personnes ayant pu changer leur comportement, 23 se disent moyennement à très bien informées.

Les théories de Edinger-Schons et al., (2019, p. 361), qui nous disent que la communication interne permet d'intégrer les valeurs de l'entreprise et d'améliorer son comportement, ne se trouvent donc ici pas tout à fait confirmées.

Les résultats rejoignent plutôt les travaux de Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017), à propos de l' « écart attitude-comportement », qui nous disent que le manque d'informations empêche parfois les travailleurs de s'impliquer, et que même si à la base, ils ont une attitude positive vis-à-vis de la durabilité, le comportement réel n'est pas toujours en adéquation avec cette attitude.

Cela nous renvoie également à l'hypothèse précédente, concernant l'implication des travailleurs.

Conclusion

Sur base du constat que les travailleurs ne sont pas suffisamment informés des programmes RSE de leur entreprise et/ou organisation, ce mémoire ambitionnait d'étudier la communication interne de l'aspect environnemental des RSE et la perception que les travailleurs ont de cette communication.

Il aura fallu, dans un premier temps, aborder les différentes notions théoriques se rapportant à la RSE et à la communication interne. Ceci nous a permis de dégager les résultats de recherches précédentes suivants : de nombreuses personnes n'ont que peu de connaissances en matière RSE, n'en connaissent parfois pas le terme, ou ne savent pas en quoi consiste le programme RSE de leur entreprise (Fournier, 2016 ; Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 96 ; Ipsos, 2019). Ensuite le manque d'information est considéré comme un obstacle majeur à la durabilité car les travailleurs qui ne se sentent pas concernés sont incapables de s'impliquer et de modifier leur comportement (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 96, 98-99 ; Youmatter, 2015). Le succès du programme RSE dépend du soutien et de la participation des parties prenantes et la perception de ce programme dépend de la communication qu'en fait l'organisation (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017, p. 89, 98). Pour que les travailleurs adhèrent au programme RSE, il faut qu'ils sentent que le discours tenu par la communication interne se traduit en actions concrètes (Lépineux, 2016, p. 194). Martin-Juchat (2007, p. 4) rejoint ce point en nous disant que l'entreprise doit, via sa communication RSE, garantir, dans les pratiques, les engagements pris.

Sur base de cette théorie, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses. Ensuite, nous nous sommes lancés dans le travail de recherche, grâce à un questionnaire en ligne, diffusé auprès des travailleurs du SPW. Ce questionnaire nous a permis de dégager quelques grandes constatations, qui nous ont permis de répondre à notre question de recherche.

Plus de la moitié des personnes interrogées ne savent pas ce qu'est la Responsabilité Sociétale des Entreprises, ce qui rejoint effectivement les

recherches qui mentionnent que de nombreuses personnes ne savent pas en quoi cela consiste.

Par contre les personnes qui savent ce qu'est la RSE sont capables d'expliquer plus ou moins correctement de quoi il s'agit.

Au niveau du SPW, quatre travailleurs sur cinq sont au courant de l'existence d'un Plan de Développement Durable au sein du SPW, ce qui représente un bon résultat. Par contre, lorsqu'il s'agit d'être concret et de citer des actions du PDD, moins de la moitié des personnes ont été capables d'identifier trois actions du plan. Les réponses les plus courantes concernaient la mobilité, le matériel écoresponsable, les économies d'énergie et le tri des déchets.

Nous avons ensuite abordé le volet communication interne du PDD.

En ce qui concerne l'implication des travailleurs et leur capacité à modifier leur comportement grâce à la communication interne, nous avons croisé les données des réponses du niveau perçu d'informations avec d'une part, les réponses à propos du niveau d'implication et d'autre part, les réponses à propos d'un potentiel changement de comportement.

Il en ressort que la communication interne du SPW semble ne pas permettre à la majeure partie des travailleurs de se sentir impliqués dans les initiatives prises en matière de développement durable. La plupart des personnes qui ne se sentent pas informées, sont également celles qui ne se sentent pas impliquées. Il en ressort également que la majeure partie des personnes qui ne se sentent pas bien informées, n'ont pas été capables de modifier leur comportement.

Nous pouvons également constater que plus de la moitié des personnes ne se considère pas bien informée à propos du PDD. Plus de la moitié des personnes estiment également que la communication interne à propos du PDD n'est pas assez régulière et pas assez claire, et environ deux tiers des personnes pensent qu'elle n'est pas adaptée à leur fonction. Seule une minorité des gens considère que la communication est assez complète, les autres personnes étant soit sans avis à ce sujet, soit considèrent qu'elle n'est pas assez complète. Un peu moins de la moitié des gens pense aussi que l'accès aux informations

concernant le PDD n'est pas facile, seul un quart des personnes considère l'accès plus ou moins facile.

En ce qui concerne la cohérence des actions mises en place par le SPW par rapport aux informations véhiculées par la communication interne, les avis sont plus partagés, il y a des proportions plus ou moins équivalentes de réponses positives et négatives.

Au niveau des canaux de communication, la majorité des personnes se dit satisfaite des canaux utilisés pour véhiculer les messages relatifs au PDD, à savoir principalement l'intranet, l'email et la newsletter. Certaines personnes suggèrent l'utilisation d'autres canaux tels que Yammer, le réseau social d'entreprise du SPW, ou encore les collègues ou la hiérarchie, ainsi que des séances d'information ou des capsules vidéos.

Parmi les problèmes épinglés à propos de la communication interne, nous pouvons citer le manque d'information, certaines personnes n'ont que peu entendu parler du PDD, certaines même pas du tout. A l'inverse, certains travailleurs disent recevoir trop d'informations, par trop de canaux différents, ce qui a pour résultat que les informations concernant le PDD se retrouvent noyées dans la masse et sont donc peu visibles. Certains nous disent également que la manière dont les informations sont amenées ne suscite pas l'intérêt et qu'ils ne se sentent pas motivés ni concernés. D'autres nous disent également qu'ils n'ont pas de temps à consacrer à ces matières et que ces questions de développement durable sont trop éloignées de leurs préoccupations professionnelles, et donc ne prennent même pas la peine de prendre connaissance de ces informations.

Enfin nous terminons par les suggestions pour améliorer la communication interne du PDD. Parmi les suggestions les plus récurrentes, on peut noter un souhait de diminuer le flot d'informations et/ou le nombre de canaux utilisés car les informations intéressantes sont perdues au milieu de quantités d'autres informations. Nous pouvons également constater un souhait d'avoir plus de visuels, plus d'actions concrètes, d'agir au lieu de communiquer. Les gens

souhaiteraient également que les informations soient diffusées de manière plus dynamique de sorte à d'avantage susciter l'intérêt, et que la hiérarchie soit plus impliquée pour transmettre les informations.

Nous pouvons donc dire que la perception que les travailleurs ont de la communication interne du SPW relative au PDD n'est globalement pas positive. Les personnes interrogées sont plutôt insatisfaites et des améliorations seraient donc encore à mettre en place.

Notre travail présente cependant certaines limites. Le nombre de personnes interrogées n'a pas permis d'obtenir un échantillon suffisamment représentatif. Les résultats sont donc à prendre avec précautions. Il y a également le problème exposé dans la sixième hypothèse, relatif aux canaux utilisés, qui n'a pas permis d'obtenir une vision exacte des canaux cités par les travailleurs.

Même si notre travail présente donc certaines limites, nous espérons malgré tout, étant donné que la communication interne des RSE a fait l'objet de peu de recherches, avoir pu apporter une petite pierre à l'édifice.

Nous avons pu observer durant la partie empirique de ce travail un décalage entre l'engouement actuel pour les questions environnementales et le peu d'intérêt ou d'implication des travailleurs. S'agit-il là uniquement d'un problème de communication ou s'agit-il d'un problème sociologique plus profond ?

Il s'agit là d'une question qui pourrait faire l'objet de recherches futures.

Nous pouvons également nous poser la question, notre enquête ayant été réalisée en période Covid-19, si, comme constaté par l'enquête pour le MEDEF, le manque d'intérêt ou d'implication ne proviendrait pas en partie du recentrage des intérêts de gens sur des questions économiques et sociales, jugées plus prioritaires à leurs yeux en ces temps de crise que les questions liées à l'environnement. Il serait intéressant de voir si cette tendance persiste après la fin de la crise sanitaire.

PARTIE THÉORIQUE

1. Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.
Retrieved from :
<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2015/08/lvrfg41253p387/lvrfg41253p387.html>
2. Acquier, A., Girard, B. & De Montréal, L. (2013). 5 - Une approche critique de la théorie des parties prenantes. Dans : Corinne Gendron éd., *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise: L'école de Montréal* (pp. 107-122). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.gend.2013.01.0107>
3. Aggeri, F., & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire*, (4), 6-19.
Retrieved from : <https://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2006-4-page-6.htm>
4. d'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises* (8è éd.). Paris, France : Dunod.
5. Bekmeier-Feuerhahn, S., Bögel, P. M., & Koch, C. (2017). Investigating internal CSR communication: building a theoretical framework. In *Handbook of Integrated CSR Communication*. Springer, Cham.
Retrieved from : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-44700-1_6
6. Bonnafeous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2016). *Stakeholder theory: A model for strategic management*. Springer.
Retrieved from :
<http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/38249/1/155.Maria%20Bonnafeous-Boucher.pdf>
7. Brunton, M., Eweje, G., & Taskin, N. (2017). Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: Walking the

walk or just talking the talk?. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31-48.

Retrieved from :
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1889>

8. Cadet, I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale: une nouvelle source d'usages internationaux. *Revue internationale de droit économique*, 24(4), 401-439.

Retrieved from : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2010-4-page-401.htm>

9. Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *L'encyclopédie du développement durable*, (99), 1-5.

Retrieved from : <http://encycopedie-dd.org/encycopedie/neige-neige-terre-neige-neige/5-1-les-entreprises/la-responsabilite-sociale-d.html>

10. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'entreprise dans la société*. Paris, France : La Découverte.

11. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2016). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (3è éd.). Paris, France : La Découverte.

12. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Retrieved from :
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51915112/1991-The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.pdf?1487880180=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe Pyramid of Corporate Social Responsi.pdf&Expires=1598977214&Signature=Hsyq5OGIOo~a~vLhGEA0ur37FVnub57HnFMuMSns7uvqT1GHTAqsSDVFE XKUrS72GLgarw~0bmjAv6cAe-A-ugFAX7x1km6vi7mJgTz0vU-7rVaL4Mxw-sVruWd2KlSqLu-TjVwGaiCHQZS~KXb4D9gd0td-Xii4CqibzPOAP-c31de9BQlSv8DwrxIdCs5tf0-mU2p2hLbX-Tw0aDolXeAmsi-wJReCUwRtcqqKtg7KV9d-fHSs9JX7BJgcHwMgryd8p4kYXBt5gg5LvNvKrGRmVwUbnfzoW>

[1hyJ7275T0KXMydYZ2xbSmF6F18D~BWzRk7T3aFdXxjhlbbOY
MuMw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://journals.openedition.org/regulation/9173)

13. Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).
Retrieved from : <https://journals.openedition.org/regulation/9173>
14. Cézanne, C., Loufrani-Fedida, S., Luu, P. & Saglietto, L. (2019). L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4(4), 31-51. <https://doi.org/10.3917/grhu.114.0031>
15. Cobut, E., & Lambotte, F. (2011). *Communication publique et incertitude : fondamentaux, mutations et perspectives*. Liège, Belgique : Edi.pro.
16. Cobut, E., & Donjean, C. (2015). *La communication interne* (2è éd.). Paris, France : Edi.pro.
17. Décaudin, J. M., & Igalens, J. (2017). *La communication interne* (4è éd.) : *Stratégies et techniques*. Paris , France : Dunod.
18. De Quenaudon, R. (2016). La responsabilité sociale des organisations (RSO), le droit et les TIC.
Retrieved from : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01322720/document>
19. Dondeyne, C. (2014). La RSE dans les organisations publiques, une occasion à ne pas manquer.
Retrieved from : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01326003>
20. Donjean, C. (2013). *La communication interne*. Liège, Belgique : Edi.pro.
21. Drevet, B. (2009). Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique. *Revue de l'organisation responsable*, 4(2), 30-44.
Retrieved from : <https://www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2009-2-page-30.htm>
22. Edinger-Schons, L. M., Lengler-Graiff, L., Scheidler, S., & Wieseke, J. (2019). Frontline employees as corporate social responsibility

- (CSR) ambassadors: A quasi-field experiment. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 359-373.
- Retrieved from : <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3790-9>
23. Fournier, C. (2016). *Pourquoi la Communication est la Compétence la Plus Importante de la RSE ?*.
- Retrieved from : <https://youmatter.world/fr/communication-rse-competence-responsable-importance/>
24. Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* Sie, 3(144), 38-48.
- Retrieved from : <https://academic.udayton.edu/LawrenceUlrich/Stakeholder%20Theory.pdf>
25. Gendron, C. (2014). *Normaliser la responsabilité sociale: le pari d'ISO 26 000*. Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.
- Retrieved from : <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/07-2010.pdf>
26. Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26 000. *Management Avenir*, (3), 91-104.
- Retrieved from : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-91.htm>
27. JBARA, N. (2017). Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 11 (1), 86–102.
- Retrieved from : <https://www.erudit.org/en/journals/remest/1900-v1-n1-remest03489/1043839ar/abstract/>
28. Lépineux, F., Rosé, J., Bonanni, C., Hudson, S. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques*. Paris, France : Dunod.
- Retrieved from : <https://www.cairn.info/la-rse-la-responsabilite-sociale-des-entreprises--9782100749577.htm>
29. Libaert, T. (2015). *Communication et environnement, le pacte impossible*. Presses universitaires de France.

30. Libaert, T. (2013). *Communication (s): 20 ans d'articles de référence*. Dunod.
31. Martin-Juchat, F. (2007). Communication des entreprises sur la responsabilité sociale: constat du décalage français. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2007(1), 35-49.
Retrieved from : <https://www.cairn.info/journal-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2007-1-page-35.htm>
32. Mazurkiewicz, P. (2004). Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible. *World Bank*, 2, 1-18.
Retrieved from : <http://documents.worldbank.org/curated/en/577051468339093024/Corporate-environmental-responsibility-Is-a-common-CSR-framework-possible>
33. Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. In *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 13-15).
Retrieved from : https://www.researchgate.net/profile/Samuel_Mercier/publication/228694308_L'apport_de_la_theorie_des_parties_prenantes_au_management_strategique_une_synthese_de_la_litterature/links/02e7e52403a6885849000000.pdf
34. Perruchot Garcia, V. (2016). *Dynamiser sa communication interne: Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise* (pp. 1-19 ; 135-157). Paris: Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.perru.2016.01>
Retrieved from : <https://www.cairn.info/dynamiser-sa-communication-interne--9782100753888.htm>
35. Pesqueux, Y. (2006). Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris: La Découverte, 19-40.
Retrieved from : <https://www.cairn.info/decider-avec-les-parties-prenantes--9782707147844-page-19.htm>

36. Pesqueux, Y. (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question* (Doctoral dissertation, Université de Paris Dauphine).
Retrieved from : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01432945/>
37. Ruck, M. K. (Ed.). (2015). *Exploring internal communication: towards informed employee voice*. Gower Publishing, Ltd..
38. Sepulchre, S. (2019). *Chapitre 3 : Le corpus*. [Notes de cours]. Moodle UCLouvain.
<https://moodleucl.uclouvain.be/course/view.php?id=12469>
39. Traon, C. (2015). La RSE est-elle applicable dans les établissements publics comme dans n'importe quelle autre organisation? Un exemple: les Universités.
Retrieved from : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01149767>
40. Uddin, M. B., Tarique, K. M., & Hassan, M. (2008). Three dimensional aspects of corporate social responsibility.
Retrieved from :
<http://dspace.library.daffodilvarsity.edu.bd:8080/bitstream/handle/20.500.11948/655/Three%20dimensional%20aspects%20of%20corporate%20.pdf?sequence=1>

PARTIE EMPIRIQUE

1. Aguerrebere, P. M. (2013). La diffusion de l'identité de l'hôpital à travers la communication interne. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, (81), 95-103.
Retrieved from : <https://journals.openedition.org/quaderni/719>
2. Smouts, M. (2003). *La communication interne en bibliothèque : l'exemple du scd de l'université lyon I* [Mémoire de master]. Enssib.fr.
<http://enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/smouts.pdf?q=bibliotheque/documents/dcb/smouts.pdf>
3. *Plan de développement durable et de déplacements du SPW 2020-2024*. (2020).

WEBOGRAPHIE

1. Commission européenne (n.d.), *Approche de l'UE en matière de développement durable*.
Retrieved from :
https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_fr?fbclid=IwAR1bDHNyuQVZ8Nj2IfE2u_0btIVpF3gRE9_Zpia8KNAsXSO65dR_WX4BaF0
2. Commission européenne (2020), *Paquet sur le climat et l'énergie à l'horizon 2020*.
Retrieved from :
https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2020_fr#tab-0-0
3. Commission européenne (2020), *Cadre d'action en matière de climat et d'énergie d'ici à 2030*.
Retrieved from :
https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_fr
4. International Organization for Standardization (n.d.), *ISO 14000, Management environnemental*.
Retrieved from :
<https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html>
5. International Organization for Standardization (n.d.), *ISO 26000, Responsabilité sociétale*.
Retrieved from :
<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
6. Ipsos (2019), *La RSE, quelles perceptions et quels enjeux ? 2nde édition de l'étude Ipsos x OPENMIND KFE*.
Retrieved from : <https://www.ipsos.com/fr-fr/la-rse-queelles-perceptions-et-quels-enjeux-2nde-edition-de-letude-ipsos-x-openmind-kfe>
7. MEDEF (2020), *Baromètre national de perception de la RSE*.
Retrieved from :
<https://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-36226-barometre-RSE-2020-medef.pdf>

8. Microsoft (n.d.), *Yammer*.
Retrieved from :
<https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/yammer/yammer-overview>
9. Nations Unies (n.d.), *Conférence des Nations Unies sur l'environnement, du 5 au 16 juin 1972, Stockholm*.
Retrieved from :
www.un.org/fr/conferences/environment/stockholm1972
10. Nations Unies (n.d.), *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement*.
Retrieved from :
<https://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm>
11. Nations Unies (n.d.), *La Convention sur la diversité biologique, traité international pour un avenir durable*.
Retrieved from :
<https://www.un.org/fr/observances/biological-diversity-day/convention>
12. Nations Unies (n.d.), *Objectifs de développement durable*.
Retrieved from :
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
13. Programme des Nations Unies pour le développement (n.d.), *Objectifs de développement durable (ODD)*.
Retrieved from :
<https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/mdgoverview/post-2015-development-agenda.html>
14. Programme des Nations Unies pour le développement (n.d.), *Les objectifs du Millénaire pour le développement*.
Retrieved from :
https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/sdgoverview/mdg_goals.html
15. Service Public de Wallonie (n.d.), *Historique*.
Retrieved from : <https://spw.wallonie.be/historique>
16. Service Public de Wallonie (n.d.), *Missions, vision et valeurs*.

Retrieved from :

<https://spw.wallonie.be/missions>

17. Service Public de Wallonie (n.d.), *Plan de développement durable*.

Retrieved from :

<https://spw.wallonie.be/développement-durable>

18. Service Public de Wallonie (n.d.), *Travailler au SPW*.

Retrieved from : <https://spw.wallonie.be/travailler-au-spw>

19. Youmatter (2015), *Les salariés plébiscitent la RSE dans leurs entreprises [Étude + Infographie]*.

Retrieved from : <https://youmatter.world/fr/etude-salaries-rse-entreprises-infographie/>