

La RSE comme facteur de cohésion interne en situation de crise

Christine Hambursin – Avril 2009

Le développement durable est devenu un enjeu social majeur incontournable pour les entreprises. « Il n'est simplement pas pensable que l'entreprise reste imperméable à cette évolution si caractéristique de notre modernité démocratique »¹. Aujourd'hui, ce concept est sans conteste un des sujets les plus exploités par les entreprises mais il ne suffit pas d'en parler, il faut que l'entreprise s'y investisse pleinement. L'entreprise se voit presque obligée de l'utiliser tant il revêt une importance considérable pour ses parties prenantes. Si elle exploite ce concept intelligemment, il peut lui donner un avantage concurrentiel non négligeable. En effet, les stratégies de communication des entreprises « tentent d'intégrer au fur et à mesure les exigences sociales de leur environnement pour rendre compte de leurs efforts et favoriser leur image »². Cependant certaines dérives peuvent être constatées. C'est le cas lorsque le développement durable est utilisé uniquement comme une stratégie marketing visant à augmenter le capital image de l'entreprise.

Mais qu'en est-il de son utilisation en communication interne ? Et plus précisément, l'argument citoyen joue-t-il un rôle en situation de crise ? Pour répondre à ces questions, il nous semble important d'aborder brièvement ce concept. Nous allons tout d'abord voir comment celui-ci est perçu par le public de façon générale. Nous nous pencherons ensuite sur son utilisation en communication externe de crise.

Une compréhension encore sommaire du développement durable

En 1987, le rapport Brundtland donne une définition précise de ce concept. Mais qu'en est-il en réalité de sa connaissance par un plus large public ? Une étude réalisée en 2006 par l'agence Ethicity, spécialisée dans le conseil en marketing et communication éthique, « révèle que 77% des français ont déjà entendu parler de l'expression "développement durable" »³. Un chiffre qui ne cesse d'augmenter. Mais que recouvre ce terme pour la majorité des français ? Nous pouvons penser, à l'image des études sur la campagne de communication de Carrefour France, que la compréhension du concept reste très superficielle. **A. Lapeyre** et **A. Bonnefont** analysent cette enseigne et montrent « que la communication publicitaire sur l'engagement (social et environnemental) de Carrefour peut contribuer à créer ou renforcer la confiance de ses clients et les inciter à être fidèles à son égard »⁴. Ces mêmes chercheurs s'interrogent sur la compréhension du développement durable par les consommateurs ainsi que les évocations qui lui sont liées. Les résultats montrent que le terme est toujours perçu de façon positive. Perçu de façon sommaire par l'opinion publique, ce concept reste positif mais les entreprises doivent l'utiliser avec prudence.

¹ M. Lambert, *L'entreprise surveillée : l'éthique, la responsabilité sociale, le marché, la concurrence, les nouveaux acteurs*, Bruxelles, Bruylant, 2003, p.153.

² J. Cultiaux et V. Swaen, *De la contrainte sociale au profit économique : l'argument citoyen dans la communication interne des entreprises*, Working paper IAG n°19, Université catholique de Louvain, 2001, p.7.

³ A. Bonnefont et A. Lapeyre, *Évocation du développement durable par des consommateurs : étude exploratoire par la méthode projective des collages*, Working paper 2007, Section 10, p. 44.

⁴ *Ibid.*, p.45.

L'argument citoyen protège-t-il des crises ?

N'oublions pas qu'une entreprise qui communique sur son engagement RSE⁵ attire l'attention sur ses activités. L'ensemble des parties prenantes lui demande donc sans cesse de transmettre des informations, d'écrire des rapports, en somme, de rendre des comptes. Les résultats de l'étude de **Mohr, Webb et Harris** (2001) indiquent que ce sont les entreprises qui font le plus dans le domaine de la RSE et qui le communiquent qui sont le plus critiquées et surveillées. Pourtant l'entreprise peut réduire les risques sur certaines problématiques qu'elle décide d'inclure dans sa démarche RSE. Par exemple, si sa politique citoyenne peut l'aider lors d'une crise environnementale ou sociale, ce type d'argument pourra difficilement l'aider à s'en sortir si le directeur général de l'entreprise est accusé de détourner de l'argent. L'argument citoyen contribue donc à la réputation de l'entreprise mais n'est pas une arme qui lui permettra d'éviter toutes les crises.

Certaines réactions en matière de responsabilité sociale peuvent témoigner d'une volonté de prévention en termes de communication de crise. Par exemple, Solvay Belgique organise des séances d'informations pour les riverains situés à proximité de leurs usines. Ces réunions présentent les risques majeurs liés à l'activité de production ainsi que les mesures environnementales mises en œuvre sur le site. L'implication de l'entreprise dans ces démarches citoyennes peut donc l'aider à se prémunir en cas de crise.

Comment utiliser l'argument citoyen en communication externe de crise ?

Les recherches montrent qu'il est possible qu'une entreprise ayant communiqué sur sa responsabilité sociale traverse plus difficilement la crise qu'une autre. En effet, **Swain et Vanhamme** (2003) montrent que la perception des consommateurs d'une entreprise qui a communiqué sur ses engagements sociaux, et qui est accusée à tort ou à raison de comportement non citoyen, peu décliner plus rapidement que si elle n'y avait pas fait référence. Cette réaction serait le résultat d'un effet de contraste (**Shérif et Hovland** 1961) qui s'expliquerait par la déception d'autant plus forte chez les personnes qui avaient confiance en l'entreprise. En effet, le discours de l'entreprise ayant créé un contexte de jugement extrêmement positif chez le public induit chez celui-ci des jugements plus négatifs de cette dernière lorsqu'il apprend les accusations contre celle-ci. Mais si l'entreprise gère bien la crise, il se peut qu'un public initialement déçu soit plus fidèle à l'entreprise qu'un public qui ne l'a pas été.

Sans oublier que l'action citoyenne et environnementale et la communication de l'entreprise sur celle-ci peuvent s'avérer contradictoires pour certaines personnes. Pour éviter cette réaction, **Swain et Vanhamme** (2005) « montrent qu'il est plus efficace des présenter des arguments de citoyenneté par l'entremise d'une source crédible - article publié par une association de consommateurs – que par le biais du site Internet de l'entreprise »⁶. En effet, le type de médium peut influencer les réactions des consommateurs face à ce type de

⁵ La RSE est définie comme un « processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans leur gestion en concertation avec leurs parties prenantes » définition de la commission interdépartementale du développement durable.

⁶ A. Bonnefont et A. Lapeyre, *op.cit.*, p.46.

communication. De manière générale, les sources les moins crédibles pour ce type d'arguments sont les médiums contrôlés par l'entreprise. Plus la source paraît éloignée de l'entreprise, plus elle est crédible. Mais lorsque l'entreprise est accusée de comportements non citoyen, cet effet s'estompe et il n'y a plus de différence de crédibilité entre les types de source émettant le message citoyen.

Pour communiquer de manière crédible et efficace sur le sujet, l'entreprise doit donc utiliser des arguments clairs, soutenir ses propos par la preuve d'une série d'actions concrètes et utiliser une source identifiable et crédible pour les transmettre. Un sujet à manier avec prudence donc, vu l'effet boomerang qu'il peut susciter. La communication sur la RSE semble protéger partiellement l'entreprise lors d'une accusation de comportement non citoyen. Elle n'est donc pas un remède miracle en situation de crise mais une démarche dont l'entreprise retire les bénéfices sur le long terme.

RSE, culture d'entreprise et communication interne de crise, un bon mélange ?

À l'arrivée du concept dans leur entreprise, les salariés étaient plus que sceptiques⁷. Cette réticence peut s'expliquer par la méfiance élevée des employés à l'égard de leur entreprise. C'est ce que montrent les résultats assez décourageants de l'institut de sondage français IPSOS qui a réalisé une étude sur la confiance des salariés envers leur entreprise. Mais les positions évoluent, et aujourd'hui la RSE peut s'avérer être une solution adéquate face à cette perte de crédibilité. Elle s'avère être une valeur qui permet de toucher l'ensemble des publics de l'entreprise et de réunir les employés autour d'un projet social commun. En effet, elle demande l'implication et la collaboration de tous types d'acteurs dans une perspective d'amélioration permanente. C'est en communiquant d'abord en interne et en montrant l'intérêt de chacun de s'engager dans ce processus sur le long terme que l'entreprise arrivera à fédérer les salariés autour de ce projet citoyen et l'entreprise au sens large. La communication interne joue un rôle capital dans la réussite de l'assimilation et de la compréhension des actions RSE.

Maignan et **Ferrel** (2001) montrent que plus les entreprises seront pro actives dans leurs arguments citoyen, plus les employés seront engagés dans leur travail et leur entreprise⁸. N'oublions pas que les actions menées par l'entreprise servent aussi à créer un sentiment de fierté chez les gens qui y travaillent et peuvent attirer de nouveaux talents.

Nous pensons que les employés sont un facteur déterminant en situation de crise. Il est donc important que l'entreprise crée une cohésion interne et un sentiment d'appartenance fort. Elle peut utiliser l'argument citoyen pour l'aider à fédérer ses membres. **Crozier** insiste sur l'importance du facteur humain et son implication dans les objectifs de l'entreprise. À l'image de Solvay Belgique qui veut faire de ses employés des citoyens responsables. Il est important de cibler la communication sur la RSE en priorité sur cette cible. Avant de communiquer sur de grands projets respectueux de l'environnement, il nous semble important que le développement durable soit intégré dans les gestes quotidiens de l'entreprise. C'est l'idée de

⁷ M.Capron, Fr.Quairel-Lanoizelée, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 2007, p.75.

⁸ Les résultats de cette étude sont intéressants mais nuancions toutefois la méthodologie utilisée. En effet, cette étude interroge les managers au sujet de l'engagement de leurs employés et n'interrogent pas les employés eux-mêmes.

l'employé considéré comme ambassadeur de l'entreprise. Il est le principal reflet de l'entreprise et de ses pratiques en externe.

Revenons sur les fonctions de la communication interne. Elle se situerait à deux niveaux : rationnel; où il s'agirait de faire connaître et d'expliquer les objectifs de l'entreprise et émotionnel; où il s'agirait de créer un sentiment de fierté d'appartenance. Nous pensons que ces deux aspects jouent un rôle essentiel en situation de crise. Si ces deux fonctions sont remplies, les salariés peuvent être un atout considérable pour l'entreprise. Prenons l'exemple de Groupe Total Belgique : l'impact des accusations de non respect des droits de l'homme en Birmanie n'a pas eu d'impact en interne. Pourquoi ? La réponse est simple, les informations données aux salariés étaient bien plus complètes que celles dont disposaient les médias. L'aisance avec laquelle les employés en parlent encore aujourd'hui témoigne de la confiance qu'ils marquent dans les informations communiquées par le Groupe Total Belgique. Cette politique de communication interne est développée à travers des dossiers informatifs et complets sur les événements auxquels le groupe est associé que ce soit le naufrage de l'Erika, l'ASF ou les accusations sur les droits de l'homme en Birmanie. La mise à disposition de ces informations permet au groupe de compter sur le soutien de ses employés en période difficile. C'est l'idée que soutient **Fourest** pour qui la démarche sociétale constitue un bon argument de communication de crise. « La presse d'entreprise en proposant des outils de communication interne et externe valorisant les engagements de l'entreprise, permet de réaliser des reportages qui pourront servir de démentis en case de crise. Elle transmet aussi des arguments à ses employés, grâce auxquels ils peuvent défendre l'image de l'entreprise, en plus d'avoir le sentiment d'être tenus au courant et impliqués»⁹.

Mais malheureusement, toutes les entreprises ne suivent pas cette politique. L'interne est souvent la partie oubliée des actions de communication environnementale. Ces actions sont « souvent issues des structures de marketing ou des services de communication externe, ces actions n'ont d'incidences internes qu'a posteriori, au stade de l'information des agents de ce qui a été réalisé »¹⁰.

Nous pouvons dire que l'employé ayant à disposition toutes les informations relatives aux actions citoyennes de l'entreprise, pourra aisément démentir ces accusations émises contre celle-ci. De plus, s'il est marqué d'un fort sentiment d'appartenance, nous pouvons penser qu'il soutiendra son entreprise en cette période difficile.

Ce sentiment d'appartenance doit être créé en amont, bien avant le déclenchement de la crise. Selon **Sainsaulieu**, l'entreprise a une fonction identitaire au sens où l'organisation est un lieu de socialisation important. **Mowday, Porter** et **Steers** insistent sur le fait que l'implication des employés dépend du degré d'identification de ceux-ci, ce qui leur permet d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise. Lorsque la RSE est intégrée aux pratiques quotidiennes de l'entreprise, la culture d'entreprise et la responsabilité sociale se confondent. Elle n'est plus une simple valeur défendue par l'entreprise mais une partie intégrante de celle-ci. L'engagement social est intégré dans l'identité même de l'entreprise. Pour **Thévenet**, les valeurs découlent des expériences vécues. A l'exemple de GSK qui organise des « orange

⁹ C. Fourest, *Face au boycott : l'entreprise face au défi de la consommation citoyenne*, Paris, Dunod, 2005, p.149.

¹⁰ Th.Libaert, *La communication sensible comme point de rencontre des nouvelles configurations de la communication d'entreprise. Tentative de passerelle entre l'organisation communicante et les SIC*, thèse de doctorat, Université catholique de Louvain, 2008, p.21.

days » qui donnent la possibilité aux employés de se consacrer un jour à une association. Une expérience qui permet aux salariés de créer leurs propres valeurs autour de la responsabilité sociale.

Pour obtenir l'adhésion des employés autour de ces valeurs environnementales, il est important de les associer directement à ces actions et les intégrer dans leurs comportements quotidiens. Si ce facteur est négligé, les acteurs internes ne seront pas nécessairement en faveur des politiques environnementales. En effet, certains salariés mal informés de ces pratiques peuvent y voir une forme de communication créée uniquement pour redorer l'image de l'entreprise. Cette proposition souligne le décalage entre le discours environnemental et le but réel de l'entreprise ; la rentabilité économique. La théorie de l'économie des conventions de **Boltanski** et **Thévenot**¹¹ nous permet de comprendre ce décalage. La RSE se situe dans le monde civique ayant pour principe supérieur le bien collectif, la solidarité. L'entreprise quant à elle se situe dans les mondes marchand et industriel. Ces mondes ayant pour principes supérieurs communs la rationalité, la performance, la concurrence et le bénéfice. Ces deux mondes s'expliquent par des principes, des logiques d'action et des justifications fort différents. Le but de la communication sur le développement durable est justement de concilier des objectifs (économiques, sociaux, environnementaux) qui sont parfois difficiles à coordonner. La RSE recherche le soutien des acteurs autour d'une action collective. En l'intégrant au sein de la culture d'entreprise, nous pensons qu'il est possible de créer un intérêt commun autour de ces valeurs. Il est vrai qu'aujourd'hui des sociétés tels qu'Exki se créent d'emblée autour du développement durable. Leur mot d'ordre est posé, c'est la société et l'environnement qui priment. De nouveau, la « réussite de telles actions dépend en grande partie de la prise de conscience et de la motivation de la direction et des employés (...) »¹². Mais la recherche du profit n'est jamais loin du concept innovant. Comme le souligne les trois inventeurs de cette chaîne de restaurants, tous spécialistes en finance, « nous avons la fibre du commerce, nous cherchions juste une bonne idée »¹³. Pour reprendre l'expression du « *Triple Bottom Line* » des Anglo-Saxons, « *People, Profit, Planet* », c'est de deuxième « P » qui domine. Nuançons toutefois ce propos. En effet « si l'accumulation du capital est encore bien ce que l'on attend des entreprises et industries, elle ne constitue plus une fin justifiant tous les moyens ». Car comme le notait **Bowen** dès 1953, les hommes d'affaires « ont l'obligation de poursuivre des politiques, de prendre des décisions, ou de suivre des lignes d'action qui sont désirables par rapport aux objectifs et valeurs de notre société »¹⁴.

À l'heure où la culture d'entreprise est quelque peu remise en question, nous pensons que la RSE peut agir comme un nouveau facteur de cohésion interne. Un sentiment de fierté d'appartenance que l'entreprise doit cultiver tant il peut jouer un rôle déterminant en situation de crise.

¹¹ L. Boltanski, L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1999.

¹² J. Custiaux, « Exki et la responsabilité sociale de l'entreprise », in *Durabilis, Magazine de l'environnement et du développement durable*, n°2 juin 2007, pp.7-8.

¹³ C. Cazenave, « Exki : le fast goût », 10/10/2007, sur http://www.planete-terra.fr/Exki-le-fast-gout,289.html?var_recherche=exki

¹⁴ J. Cultiiaux et V. Swaen, *De la contrainte sociale au profit économique : l'argument citoyen dans la communication interne des entreprises*, Working paper IAG n°19, UCL, pp.4-5.

Bibliographie

Ouvrages

BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

BOWEN H., *Social Responsibility of the businessman*, New York, Harper-Row, 1953.

CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, La découverte, 2007.

de la BROISE Patrice et LAMARCHE Thomas, *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Villeneuve d'Ascq, Presse universitaire du Septentrion, 2006.

FOUREST Caroline, *Face au boycott : l'entreprise face au défi de la consommation citoyenne*, Paris, Dunod, 2005.

LAMBERT Monique, *L'entreprise surveillée : l'éthique, la responsabilité sociale, le marché, la concurrence, les nouveaux acteurs*, Bruxelles, Bruylant, 2003, p.153.

MOWDAY Richard, PORTER Lyman et STEERS Richard, *Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New-York, Academic Press, 1982.

SHERIF Muzaffer et HOVLAND Carl, *Social judgement: Assimilation and contrast effect in communication and attitude change*, New Haven, CT, Yale University Press, 1961.

THEVENET Maurice, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons, 1992.

Working papers, thèses et mémoire

BONNEFONT Annie et LAPEYRE Alexandre, *Évocation du développement durable par des consommateurs : étude exploratoire par la méthode projective des collages*, Working paper, 12^{ème} journée de recherche en marketing de Bourgogne, 8 et 9 novembre 2007.

CULTIAUX John et SWAEN Valérie, *De la contrainte sociale au profit économique : l'argument citoyen dans la communication interne des entreprises*, Working paper IAG n°19, Université catholique de Louvain, 2001.

JASPART Florence, *La responsabilité sociétale de l'entreprise et la communication : amies ou ennemies ?*, mémoire sous la direction de Pierre de Saint Georges, Université catholique de Louvain, 2007.

LHOEST Caroline, *L'influence de la communication de responsabilité sociétale sur la communication de crise de l'entreprise*, mémoire sous la direction de Thierry Libaert, Université catholique de Louvain, 2007.

LIBAERT Thierry, *La communication sensible comme point de rencontre des nouvelles configurations de la communication d'entreprise. Tentative de passerelle entre l'organisation communicante et les SIC*, thèse de doctorat sous la direction de Axel Gryspeerdt, Université catholique de Louvain, 2008.

VANHAMME Joëlle et SWAEN Valérie, *L'utilisation de l'argument "citoyen" dans les campagnes de communication : analyse des risques dans la perspective d'une crise*, Working Paper IAG 84/02, Université catholique de Louvain, 2003.

Articles

CAZENAVE Cécile, « Exki : le fast goût », 10/10/2007, sur http://www.planete-terra.fr/Exki-le-fast-gout,289.html?var_recherche=exki.

CUSTIAUX Justine, « Exki et la responsabilité sociale de l'entreprise », in *Durabilis, Magazine de l'environnement et du développement durable*, n°2 juin 2007, pp.7-8.

MAIGNAN I. et FERREL O., « Corporate citizenship as a marketing instrument : concepts, evidence and research », in *European Journal of Marketing*, 35 n°3-4, 2001, pp.457-484.

MOHR L., WEBB D. et HARRIS K., « Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of Corporate social responsibility on buying behaviour », in *The Journal of Consumer Affairs*, Été 2003, pp.45-72.