



**HAL**  
open science

## Communication organisationnelle et développement durable. Vers un monde enchanté ?

Arlette Bouzon, Stéphanie Marty

► **To cite this version:**

Arlette Bouzon, Stéphanie Marty. Communication organisationnelle et développement durable. Vers un monde enchanté?. QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. hal-01149801

**HAL Id: hal-01149801**

**<https://hal.science/hal-01149801>**

Submitted on 7 May 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Communication organisationnelle et développement durable. Vers un monde enchanté ?

Arlette Bouzon

LERASS, Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales (EA 827), équipe Organicom, Université Toulouse III, 115B route de Narbonne BP 67701, F-31077 Toulouse Cedex 9, France

**Résumé : Le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise sont devenus des objets de communication mis au service de la politique globale de l'entreprise sans que la cohérence soit toujours assurée entre les discours et les actes. Cependant, la stratégie de développement économique de l'entreprise et le développement durable peuvent converger dans le cadre d'une économie de fonctionnalité consistant à passer d'une société de consommation de produits à une société d'usage fondée sur le service, beaucoup plus efficiente et économe en ressources. Cette évolution suppose de profondes modifications dans nos attitudes et comportements que la communication peut favoriser en participant, par là même, à véritable réenchantement du monde.**

*Abstract:* Sustainable development and social responsibility have become objects of communication at the service of the business policy without consistency is always maintained between words and deeds. However, the economic development strategy and sustainable development can converge within a functional economy which proposes to move from a society of product consumption to a society based on use service much more resource efficient. This development implies major changes in our attitudes and behaviours that can promote communication.

*Index :* Communication, développement durable, responsabilité sociale des entreprises, économie de fonctionnalité

## I. INTRODUCTION

Le développement durable vise à prendre en compte les effets environnementaux et sociaux de l'activité économique sur la planète. Il a été défini en 1987 comme « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Rapport Brundtland, Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987).

Une première stratégie nationale du développement durable (SNDD) a été élaborée et mise œuvre dans notre pays durant les années 2003-2008. Pilotée par le Ministère de l'Écologie,

une seconde stratégie est venue formaliser les conclusions des travaux du Grenelle de l'environnement après 2007. Celle-ci propose désormais une architecture commune à tous les acteurs, publics et privés, pour les aider à structurer leurs propres projets de développement durable autour de choix stratégiques et d'indicateurs qui ont fait l'objet d'un large consensus. Elle a notamment vocation à assurer la cohérence et la complémentarité des engagements internationaux et européens de la France, et des politiques nationales, transversales ou sectorielles. Toutefois, le développement durable ne s'est pas encore traduit par des obligations contraignantes en direction des entreprises qui intègrent aujourd'hui ces préoccupations sociales, environnementales, voire de gouvernance sur une base volontaire. Il implique cependant des devoirs à un nombre grandissant d'acteurs, dont notamment celui d'informer sur la responsabilité sociale de l'entreprise dite RSE. Il est ainsi devenu au fil du temps un élément essentiel de la réputation des entreprises. C'est pourquoi toutes les organisations, et pas seulement celles réputées « à risques », se trouvent quasiment obligées de communiquer aujourd'hui sur le développement durable.

Mais les concepts de développement durable et de responsabilité sociale se révèlent souples et malléables, façonnés par de multiples acteurs (Gond, 2006 ; Loneux, Huet, 2010) et sont parfois remis en questions (Lamarche, 2011). Ainsi le premier Congrès de la Terre initié par le Président de la République française en février 2007 s'est-il déroulé sous l'égide du terme de « croissance écologique » et non de celui du développement durable et la grande consultation des ONG et de la société civile de l'été 2007 s'est effectuée sous l'appellation de « Grenelle de l'environnement ». Pour certains auteurs s'exprimant dans le débat public (Bronner, 2013), le DD ne serait en outre qu'un argument pour éviter les remises en cause que l'urgence écologique exigerait. Son utilisation par les multinationales le rend irrémédiablement suspect et ses multiples déclinaisons (cf. tourisme durable, agriculture durable, urbanisme durable...) traduisent sa vacuité.

Aussi, la prise en compte du développement durable (DD) et de la responsabilité sociale (RSE) de l'entreprise dans la communication organisationnelle apparaît-elle délicate et constitue elle-même un risque pour l'organisation : faut-il

parler ou bien se taire ? L'impact écologique de nos actions étant toujours relatif, comment exposer les inévitables incertitudes que subit l'entreprise dans l'économie actuelle ?

Cette problématique organisationnelle fait l'objet de travaux et études émanant de consultants professionnels de la communication (cf. les chartes de leurs syndicats professionnels telles que celles de l'AACC, l'UDA, l'ARPP...) mais peu d'une production académique qui ne s'intéresse guère aux démarches de DD des entreprises et à leur RSE (Martin-Juchat, 2007, Courrent, 2012, Libaert, 2014).

Les deux sphères constituées de praticiens et de chercheurs n'entretiennent dans ce domaine que des liens tenus qui peuvent être qualifiés de « parallèles » au sens des travaux de Waddock parus en 2004 (Acquier, Gond, 2006).

L'un des facteurs explicatifs de cette situation est le caractère largement ambigu et indéfini des notions concernées. Aussi nous interrogeons-nous sur les stratégies de communication mise en œuvre dans la conception des rapports de DD et de RSE (cf. ISO 26000), en nous fondant sur les résultats d'une enquête les concernant, croisant les données de Novethic, de l'ADEME, des sites d'entreprises du CAC 40 et des entretiens menés auprès d'une vingtaine d'agences de publicité et d'annonceurs. Nous tenterons ainsi de comprendre comment elles sont construites, appréhendées et éventuellement intégrées par les auteurs de ces rapports, notamment à partir de leurs représentations.

Nous nous interrogerons, par ailleurs, sur la capacité du Développement Durable à contrer le « désenchantement du monde » exprimé par le grand sociologue allemand Max Weber. Celui-ci renvoie à un paramètre fondamental de la civilisation occidentale contemporaine, du capitalisme, et de la modernité, aboutissant à la dissolution du lien social dans les métropoles européennes et aux problèmes environnementaux que subit la planète. Nous nous intéresserons également au rôle de la communication dans le réenchantement virtuel ou peut-être bien réel du monde ?

## II. LA COMMUNICATION DU DD ET LA RSE

L'attente sociétale concernant la sécurité des personnes et la préservation de l'environnement prend une place grandissante dans le débat public. Elle impose des réponses précises relatives au respect des règles sécuritaires qui, au-delà du fameux « Principe de précaution », engagent dorénavant toutes les entreprises, y compris les plus petites qui doivent adopter des pratiques jusqu'alors réservées aux plus grandes. Le développement durable fait notamment référence à la responsabilité sociale des entreprises (RSE)<sup>1</sup> ou plus précisément à leur responsabilité sociétale qui ne se limite plus au seul "volet social". Celle-ci ne fait l'objet jusqu'à présent que peu d'obligations législatives, et les entreprises intègrent des préoccupations sociales, environnementales, voire de bonne gouvernance dans leurs activités sur une base

---

<sup>1</sup> ou Corporate Social Responsibility

volontaire<sup>2</sup> (hormis les entreprises cotées en bourse qui ont à inclure dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités). Cette responsabilité nouvelle vise à favoriser une gestion optimale des ressources humaines, naturelles et financières et à maîtriser les risques associés à la fourniture de biens et de services, tant environnementaux que sociaux. Deux de ses quatre principes d'action<sup>3</sup>, le principe de précaution et le principe de transparence, se révèlent particulièrement ambigus et méritent d'être explicités.

### A. L'incertitude scientifique et le Principe de précaution

Apparu au cours des années 1980, le principe de précaution est un phénomène social complexe, qui a suscité de nombreux travaux, à la mesure du succès public de l'appellation et... de la variété de ses usages (Bronner, Géhin, 2010). Il souffre d'une grande imprécision au travers des deux conceptions qui s'affrontent. La première lui assigne de garantir le "risque zéro" en privilégiant systématiquement le scénario du pire ; le moindre soupçon de risque devant conduire au moratoire, voire à un retrait définitif. La seconde ne considère le principe de précaution qu'en présence d'un risque probable et de nature à provoquer des dommages graves et irréversibles. Elle préconise une prise en compte systématique des coûts économiques qui sont à comparer avec l'avantage escompté des mesures de précaution. Une position intermédiaire semble prévaloir aujourd'hui qui considère que le principe de précaution est subordonnée à l'énoncé d'une hypothèse de risque scientifiquement crédible, admise comme plausible par une partie significative de la communauté scientifique au moment de la prise de décision. Elle privilégie la recherche d'une évaluation précise du risque, sans exclure le moratoire lorsque celui-ci s'avère nécessaire ; l'arbitrage final devant se baser non seulement sur les coûts économiques, mais aussi sur des facteurs sociaux, culturels, éthiques, etc. (Viney, 2000).

La précaution consiste alors à dissiper l'incertitude relative aux risques et à reconsidérer les décisions autant que nécessaire, en retenant l'hypothèse du pire en cas de doute. Mais si le principe de précaution peut conduire à l'abstention, il n'apparaît pas comme une recommandation systématique d'inaction. Il ne cherche pas notamment l'éradication complète des risques car il existe souvent, parmi ceux-ci, une marge incompressible considérée comme acceptable en regard des avantages escomptés. Le principe de précaution peut ainsi être considéré comme un mode d'action et de décision dans un contexte de grande incertitude qui exige la mise en œuvre de mesures proportionnées à la gravité des risques identifiés. L'une des finalités du principe de précaution est, en fait, d'empêcher les entreprises de se prévaloir de l'incertitude scientifique pour justifier les dommages provoqués par leurs décisions. Ainsi la jurisprudence accorde-t-elle une grande importance à la responsabilité des fabricants et producteurs

---

<sup>2</sup> Toutefois, la RSE ne peut être totalement « volontaire » dans la mesure où ces pratiques s'inscrivent dans un cadre de dialogue social et répondent ainsi à une certaine « nécessité »

<sup>3</sup> Principe de responsabilité, principe pollueur-payeur, principe de précaution, principe de transparence.

qui mettent sur le marché des produits susceptibles de présenter des dangers pour la santé et la sécurité des consommateurs ou pour l'environnement. A titre d'exemple, le gestionnaire du réseau de transport d'électricité a été condamné par le tribunal de Tulle à verser plus de 300 000 € à une famille d'éleveurs en réparation du préjudice subi par la présence d'une ligne à très haute tension, dont l'innocuité n'a pu être prouvée (Bronner, Géhin, 2010).

La précaution implique une obligation d'information non seulement sur les risques scientifiquement établis, mais aussi sur ceux qui sont prévisibles ou dont certaines conséquences sont soupçonnées sans être totalement prouvées. Dans certains cas, elle peut même imposer la communication des opinions dissidentes, pourvu que celles-ci soient étayées. En cas d'apparition d'un risque nouveau, les organisations doivent immédiatement en avertir le public, notamment par médias, et rappeler le produit défectueux pour révision ou remplacement. Par ailleurs, l'application du principe de précaution requiert la transparence sur la nature des produits ainsi que l'introduction d'une traçabilité systématique. Cette transparence recouvre notamment l'étiquetage des produits qui permet un partage mieux équilibré des responsabilités entre des citoyens informés, des fournisseurs et l'Etat. Elle oblige en outre les professionnels à continuer à surveiller leurs produits même après leur mise en circulation. Aux trois piliers du développement durable, social (équitable), économique (viable), environnemental (vivable) s'est ainsi ajouté le principe de « transparence » (cf. convention d'Aarhus des Etats Européens du 25 juin 1998).

### B. L'injonction communicationnelle

Dans la mouvance du développement durable, cette injonction s'illustre notamment à travers la RSE. Afin de répondre à des consommateurs et citoyens de plus en plus exigeants, les organisations se voient désormais imposer deux formes de communication nouvelles : l'information du public et la transparence.

L'information du public se matérialise notamment par l'étiquetage qui renseigne sur la composition et les caractéristiques des produits ou services et contribue, par là même, à la contractualisation de l'acte d'achat. Elle recouvre également tous les événements ou aléas susceptibles d'avoir un impact quelconque sur le public (interruption d'un service rendu, dégradation de l'environnement, mise en danger d'autrui, faits et décisions pouvant intéresser les actionnaires, etc.).

La transparence d'une organisation peut se définir comme la qualité qui rend son fonctionnement déchiffrable et compréhensible pour des individus qui lui sont extérieurs (Viney, 2000). Celle-ci présente de multiples facettes dont la traçabilité qui permet de suivre l'évolution d'un produit ou de ses constituants depuis leur origine. Cette traçabilité est un élément essentiel pour retrouver des produits ou lots suspects pouvant être la cause d'éventuels dysfonctionnements, ou inversement d'évaluer les effets potentiels de l'un d'entre eux. La crise relative à l'épizootie de fièvre aphteuse qui a sévi durant l'année 2001 en Grande-Bretagne a montré les effets

désastreux d'une carence de traçabilité dans la propagation des maladies. La traçabilité est incluse dans la démarche, plus générale, d'assurance-qualité, l'étiquetage en étant une des modalités d'information. Généralisées aujourd'hui, notamment par l'adoption des normes ISO-9000, les politiques qualité sont toutefois plus développées dans les grandes entreprises que dans les PME, car elles imposent des procédures fiables, transparentes, mais aussi relativement coûteuses.

Répondant à de nouvelles demandes du public, cette transparence peut également recouvrir d'autres aspects dont le respect d'une certaine éthique, en accord avec les principes du développement durable. Celle-ci concerne, par exemple, les conditions de travail dans les organisations, le respect des droits de l'homme ou la préservation de l'environnement. L'absence de sa prise en considération peut conduire à une dégradation de l'image de l'entreprise voire au boycott de ses produits. Les fabricants de chaussures de sport ont dû ainsi modifier leurs modalités de fabrication et d'approvisionnement sous la forte pression de consommateurs d'Outre-Atlantique. De même de nombreuses entreprises ont été obligées de quitter l'Afrique du Sud à l'époque de l'apartheid. Certaines organisations sont enfin durablement affectées par des pollutions accidentelles (cf. l'Union Carbide après l'incident de Bhopal). D'autres entreprises, comme notre société pétrolière nationale (Total), voient leur image durablement ternie en raison de comportements jugés désinvoltes, concernant des problèmes de pollution ou une présence bienveillante dans certains pays totalitaires. En dépit des avantages immédiats que procure un relâchement d'éthique, les réveils sont souvent difficiles car les mouvements d'opinion peuvent se révéler brutaux.

Les organisations peuvent d'autant moins refuser cette obligation d'information et de transparence qu'elles ont pris, par ailleurs, largement la parole. De par son insertion dans le tissu économique et social, et parce que le "savoir faire" ne suffit plus sans le "faire-savoir", l'entreprise est, en effet, devenue un agent de communication qui ne peut plus limiter son action à la production d'un bien ou service. Parler, s'affirmer, dialoguer sont d'autant plus importants que tous ses actes et caractéristiques peuvent être considérés comme des messages (nom, produits, emballages, comportements du personnel...) et qu'une partie non négligeable de sa communication n'est pas émise de manière délibérée, telle la communication informelle à l'intérieur de l'entreprise ou le bouche à oreille à l'extérieur.

Certaines organisations adoptent cependant une conception minimale de la transparence qui consiste à respecter la simple obligation d'information vis-à-vis du public. Cette acception réduite de la transparence peut toutefois être comprise par certains comme une stratégie délibérée de cacher certaines informations. Elle ne permet pas au public de juger de la qualité de l'organisation avec laquelle auraient pu être établies des relations de confiance.

A *contrario*, une conception développée de la transparence consiste à fournir aux publics et consommateurs tous les éléments d'appréciation pour effectuer leur choix ou se forger une opinion. Mais cette forme évoluée de la transparence n'est

pas dépourvue de travers. Les publics n'ont pas systématiquement la capacité de juger les éléments d'information fournis, et la concurrence peut chercher à utiliser ses derniers à son profit pour pratiquer l'espionnage industriel ou pour créer la suspicion en exploitant des hypothèses de risques dépourvues de fondement (Viney, 2000, Lamarche, 2011). En outre cette transparence peut renvoyer à des incidents passés que l'organisation ne souhaite pas forcément dévoiler et dont la divulgation est susceptible de ternir son image, d'altérer ses relations contractuelles ou d'être utilisée par des concurrents mal intentionnés. De plus, l'expérience retirée des incidents passés peut constituer une connaissance stratégique dans un environnement concurrentiel. Ainsi dans le domaine spatial, une base commune de retour d'expérience sur les incidents passés n'a jamais pu être réellement constituée entre les industriels du secteur.

En outre les consommateurs et citoyens manifestent aujourd'hui une volonté de mieux connaître les conditions d'élaboration des produits et services offerts par les entreprises ainsi que le fonctionnement des organisations pouvant avoir un effet direct ou indirect sur leur vie quotidienne. Ils souhaitent même parfois intervenir et participer aux processus décisionnels, notamment au travers de diverses associations de consommateurs, d'usagers, de riverains, d'écologistes, de mouvements alternatifs, etc. Mais cet élargissement de ce qu'il est convenu d'appeler l'espace public suppose de leur part une capacité d'écoute et de compréhension des problématiques, afin de ne pas bloquer toute prise de décision. En effet, il ne s'agit pas de ne rien faire en situation d'incertitude scientifique mais de s'engager dans une démarche d'évaluation du danger et de recherche de moyens de le maîtriser (Callon et al., 2001). Cependant, l'analyse des récentes controverses technico-politiques montre l'épanouissement d'une nouvelle forme de populisme autour du développement durable. Certains auteurs s'inquiètent en conséquence des dangers d'une généralisation des dispositifs de démocratie participative, qu'ils portent le nom de consultation citoyenne ou d'audition publique, qui ne peuvent avoir d'autre effet, à leurs yeux, que d'amplifier l'expression de ce populisme précautionniste » (Bronner, Géhin, 2010).

Toutefois, l'énoncé du problème décisionnel en matière d'environnement (transition énergétique...) se caractérise par une carence de certitude scientifique sur la qualité des phénomènes (réchauffement climatique...), leurs causes, et leurs conséquences sans pouvoir reporter les décisions jusqu'à ce que d'éventuelles preuves soient acquises (Godard et Salles, 1991 in Gendron, 2006, p. 79).

Dans un tel contexte, un marché est en train de se développer autour de l'expertise en matière de RSE et de DD, qui vise à permettre à ces concepts, vagues et malléables, de pénétrer le champ de la gestion et de les rendre mesurables et auditables (Acquier et Gond, 2006), de manière à : «clarifier le flou définitionnel, (...) surmonter la difficulté de la mesure (...) et pallier l'absence de méthodes claires pour son déploiement et son contrôle» (Gond, 2006, p. 85). Ces mesures consistent à déterminer notamment à qui s'adressera le RSE, de

quelles informations il sera composé, sachant qu'un bagage conséquent de connaissances scientifiques, sociales, économiques et de gestion est requis pour comprendre la situation (Gendron, 2012).

Les stratégies de communication du DD et de la RSE peuvent être abordées par les communicants avec des modèles, schémas intellectuels ou cadre de référence différents, notamment par la place accordée au consensus, aux rapports de pouvoir ou à l'individu. Tentons d'en identifier les positionnements épistémologiques sous-jacents.

### III. LA STRATEGIE DE COMMUNICATION EN RSE ET DD, FRUIT D'UNE ACTIVITE RATIONNELLE OU COCONSTRUCTION ?

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde et le chercheur qui s'interroge sur la nature de la réalité peut s'inscrire dans plusieurs paradigmes constituant autant de modèles, schémas intellectuels ou cadre de référence différents. Le choix de ce positionnement épistémologique est déterminant, car il le conduit à des démarches de recherche et à l'obtention de résultats relevant de connaissances qui ne sont pas de même nature. Nous tenterons d'explicitier les conceptions que peut recouvrir la RSE à partir des trois types de présupposés épistémologiques existant pour une analyse de ce genre, le positivisme, l'interprétativisme et la démarche critique (Antheaume et Teller, 2001, Bouzon, Devillard, 2014).

#### A. La stratégie de RSEDD : un ancrage épistémologique

L'approche positiviste constitue l'analyse traditionnelle dominante. Elle conceptualise la stratégie de RSE et de DD comme la recherche d'un optimum, un *one best way* (Synnestwedt, 2001) résultant de l'analyse coûts/bénéfices réalisée par les dirigeants de l'organisation, à partir de la perception qu'ils se font des valeurs des parties prenantes de son entreprise. Ces acteurs jouent un rôle crucial dans l'établissement de la stratégie de communication de l'entreprise (Cormier et al., 2006; Henriques et Sadorsky, 1999; Lerner et Fryxell, 1994; Roberts, 1992), mais leur action se résume à une gestion des parties prenantes (par opposition à une éthique des parties prenantes).

Les recherches issues de la théorie positive s'inscrivent dans le paradigme de l'économie de l'information (Cormier et Magnan, 2006) et soutiennent que la stratégie de communication de l'entreprise en matière d'information de développement durable (information environnementale et sociale) est le fruit d'un compromis entre des gains escomptés, liés à la valorisation de l'entreprise par l'affichage de comportements vertueux, et des inconvénients, liés au risque de dévalorisation de l'entreprise par des groupes de pression ou à la divulgation d'information confidentielle.

La communication du DD et de la RSE peut aussi être abordée avec des positionnements épistémologiques fondamentalement différents, accordant davantage de place à l'individu. Avec les courants interprétatif et critique, la stratégie de communication de l'entreprise s'inscrit dans une perspective holiste méthodologique (Colasse et al., 2001). Contrairement à la conception positiviste, ils considèrent que la

communication est avant tout un construit social et organisationnel, qui est le produit des représentations symboliques que les acteurs construisent collectivement dans l'action. Cette perspective place les choix du gestionnaire de la RSE et du DD dans leur contexte politique, social et institutionnel. En produisant un rapport sur sa performance sociétale, l'entreprise ouvre un espace de critique perpétuelle ; Les divers partenaires de l'entreprise participant à la co-construction de la divulgation des informations.

Ces deux derniers courants se distinguent respectivement par la place accordée au consensus et aux rapports de pouvoir, et reconnaissent tous deux la pluralité des rapports de RSE, DD pouvant être émis par une entreprise donnée, contrairement à un optimum énoncé par la théorie positive.

### *B. La communication de la RSEDD : du dilemme communicationnel au discours coconstruit*

Le communicant du RSEDD est en interaction avec les diverses parties prenantes (producteurs et destinataires de l'information) (Perrini, 2005), mais aussi avec d'autres interlocuteurs intéressés par la communication de ce type d'information (Jenkins and Yakovleva, 2006; Rowley, 1997). Il est également en dialogue avec les experts qui occupent ce nouveau marché du savoir (Acquier et Gond, 2006). Le développement durable devient ainsi au fil du temps un dénominateur commun à de multiples interlocuteurs de l'entreprise.

Destiné tant à un public averti qu'à des individus peu au fait de ce qu'est le développement durable et la RSE, ce rapport représente un défi. Il peut se présenter comme une simple réponse à une question technique à l'abri de toute critique si, au-delà du contenu imposé, l'entreprise adopte des pratiques irréprochables en parfaite cohérence avec les discours.

Mais à l'analyse, au-delà des discours lénifiants, le rapport semble tiraillé entre la représentation « idéale » de la RSEDD et sa pratique concrète qui consiste à gérer des ressources et des contraintes, comme le montre par exemple Vergès au sujet des représentations sociales de l'économie (1989).

Les communicants interrogés sont face à un dilemme. Le rapport doit-il permettre les comparaisons avec d'autres structures en se fondant sur des indicateurs universels, ou au contraire, doit-il mettre en évidence le caractère distinctif, original de l'activité à l'aide d'indicateurs spécifiques ?

Dans le champ du développement durable, des référentiels de reporting existent dont le plus connu est le Global Reporting Initiative, créé en 1997 par la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Sa vocation est d'élever l'information sur le développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier, dans un souci de comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérifiabilité des informations communiquées. Après une période d'élaboration et d'expérimentations, sa première version est parue en juin 2000 et la version 4 a été publiée en mai 2013.

Mais le processus de production du rapport est jugé lourd et fastidieux, et le document qui en résulte quelque peu indigeste. Les lignes directrices touchent peu ou prou tous les

domaines de l'organisation et les indicateurs du GRI relève d'une exigence d'exhaustivité quelque peu laborieuse, de même que les choix éditoriaux à effectuer en fonction du plan et des initiatives annuels à présenter. Les communicants insistent sur les efforts entrepris ou leurs marges de progression. Les indicateurs proactifs permettent de mettre en place des mesures pour prévenir des pénalités, ou neutraliser des infractions. Pour les petites structures, les indicateurs proposés par le GRI ne semblent pas pertinents et de larges sections s'avèrent sans objet ou nécessitent une information difficile à trouver. En outre, certaines informations sont plus difficiles à retracer que d'autres selon le système de gestion en place.

A contrario, le rapport de développement durable peut être envisagé comme un outil permettant à l'entreprise de se positionner avantageusement, en obtenant des reconnaissances telles que figurer dans les index de développement durable et de responsabilité sociale ou être choisie par des investisseurs éthiques, voire d'assurer un leadership des bonnes pratiques dans son secteur.

Mais ces reconnaissances posent de nouveaux défis en retour, car il faudra ensuite rendre davantage compte des actions menées pour les atteindre.

In fine, les lignes directrices du GRI garantissent une certaine complétude du rapport et permettent de faire du benchmarking en comparant les entreprises entre elles. Elles incitent à améliorer les programmes environnementaux ou se traduisent, du moins, par une obligation de reddition. Certains communicants soulignent le processus d'amélioration continue à travers lequel les lignes directrices ont évolué depuis leur première publication. Elles auraient un véritable effet d'entraînement en contribuant à l'amélioration continue de la performance sociale et environnementale de leur secteur.

La fréquence de parution des rapports connaît de grandes variations qui semblent dépendre des contraintes internes de l'entreprise. Tout comme pour la transparence (cf. paragraphe précédent), les communicants s'interrogent sur la divulgation de performances médiocres et la publication d'informations négatives dans le rapport. Ils estiment toutefois qu'il vaut mieux ne pas les passer sous silence dans la mesure où ceux-ci seront probablement repris et diffusés par ailleurs. Mais l'analyse des rapports laisse penser qu'il s'agit surtout de les contextualiser plutôt que d'en simplement rendre compte.

Plus globalement, les rapports se révèlent de qualité variable, avec une sélection d'indicateurs qui ne sont pas garants d'une performance donnée ; les rapports qui utilisent ce procédé s'apparentent à du « greenwashing » et ne résultent pas d'un véritable engagement. La communication verte devient alors une stratégie aux dérives contestables et se caractérise par :

- . trop de surenchère ou de « green washing » (verdissement de la marque sans autre fin que de soigner l'image globale),
- . application peu satisfaisante de la loi sur la responsabilité des entreprises (RSE),
- . faiblesse du dialogue,
- . insuffisance des informations fournies,
- . absence d'indicateurs chiffrés,

- . absence de mise en perspective historique, géographique ou concurrentielle des résultats,
- . discours institutionnels non relayés dans la communication produit (cf. constructeurs automobiles),
- . messages contradictoires ou révélation de données auparavant dissimulées contraires aux arguments développés (Libaert, 2014).

Ces abus diminuent toutefois avec la multiplication et la valorisation des bonnes pratiques de communication et de publicité responsables (UDA ; AACC, ARPP...) (cf. Etude Sircome, 2013). Les enjeux se déplacent maintenant de la communication vers le terrain plus large du marketing (Courrent, 2012). Les dirigeants portent alors leur attention sur l'élaboration d'une politique d'offres de produits responsables commercialisés de manière durable (cf. le cas réussi de Biocoop). Les lieux de vente, les emballages, les noms de marques ou de produits sont autant d'opportunités pour les entreprises de valoriser leur démarche de responsabilité et leurs engagements en faveur du développement durable.

La démarche de RSEDD apparaît bien ancrée dans les grandes entreprises, mais semble encore relativement embryonnaire pour la plupart des PME.

### C. La communication de la RSEDD ou le réenchantement du monde

Dans tous les cas étudiés, le rapport de RSEDD fait partie d'un ensemble plus large d'outils de communication parmi lesquels se trouve le site Web ainsi que des publications plus ou moins régulières de l'entreprise destinées à ses différentes parties-prenantes. Ainsi la RSEDD constitue-t-elle un outil comme les autres, au service de la politique globale de l'entreprise, le DD permettant de mobiliser des publics-cibles autour d'un thème consensuel, tentant de « réenchanter » celle-ci (Libaert, 2013).

De nombreuses entreprises choisissent d'avoir deux outils distincts, l'un plus exhaustif sous la forme d'un rapport et l'autre, plus sommaire accessible sur la toile dont la facture vise à informer le plus grand nombre. Mais l'inflation et la confrontation de tous ces messages portant sur le développement durable brouillent le message général, d'autant qu'ils ne sont que rarement cohérents avec les campagnes publicitaires mises en œuvre par ailleurs... souvent présentes sur le même site Internet.

En outre, l'engagement affiché de l'entreprise en termes de RSEDD n'a pas obligatoirement un lien avec sa réputation dans le domaine. Cet engagement reste à vérifier. A la suite du Grenelle de l'environnement, l'avènement de l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP) en 2008, sur les cendres du Bureau de Vérification de la Publicité (BVP), a conduit à l'adoption de critères de normalisation de l'usage de l'argument écologique dans la publicité sans contrôle de son contenu. Quid de la confiance des parties-prenantes sachant que la communication subit actuellement une crise de crédibilité sans précédent ?

De même l'inflation de la thématique environnementale pour mobiliser les salariés autour d'une notion consensuelle a du mal à atteindre son but tout comme le discours volontariste

exhortant à l'implication et au dépassement permanent ne suscite en général qu'une "adhésion de façade". Les salariés sont, en effet, à même d'identifier les décalages entre le dire et le faire.

Ces questionnements renvoient à nos travaux antérieurs sur la communication du risque que nous ne reprendrons pas ici.

A défaut d'une norme irréfutable, la RSEDD ne peut pas jouer véritablement un rôle de régulation et ne constitue bien souvent qu'un objet de communication parmi d'autres (Lamarche, 2011 ; Postel, Cazal, Chavy.).

Dans ce cadre, la communication n'apparaît bien souvent que comme un outil de réenchantement virtuel d'un monde mis en équation, réduit à sa face objectivable, quantifié et chosifié. Dénoncées par Max Weber, les voies du logos (raison mathématique, raison économique, raison technique, logique, statistique, esprit de calcul, axiomatique de l'intérêt...) deviennent les seules voies praticables, pour donner du sens à notre mode d'être au monde. Le prix à payer de ce réductionnisme est notamment la dissolution du lien social dans les métropoles européennes, ou encore le drame environnemental qui s'abat sur la planète. Mais pourrait-il en être autrement et le Développement Durable est-il susceptible de contrer ce « désenchantement du monde » ?

### D. Vers une économie de la fonctionnalité ?

Pour une entreprise, la croissance de ses marchés va de pair avec l'accroissement des unités vendues, en lien avec l'accélération de l'obsolescence de ses produits. Cette obsolescence est parfois programmée, soit en influant sur la durée de vie matérielle de biens devenus difficilement réparables et ne fonctionnant guère au-delà de leur période de garantie, soit en stimulant le consommateur afin qu'il se lasse de son acquisition et s'équipe au plus vite des dernières versions, pourtant rarement porteuses d'innovations radicales. Ce phénomène est dommageable au développement durable, tant sur le plan environnemental (déchets, pollutions directes et/ou indirectes liées aux substances et matériaux employés...) qu'économique, avec l'inévitable raréfaction de ressources non renouvelables. Il crée, par ailleurs, une distorsion flagrante entre valeur marchande et valeur d'usage pour le consommateur.

A côté de ce modèle économique, commence à émerger une « économie de fonctionnalité » en réponse à une demande de consommation durable, équitable et respectueuse de l'environnement, mais aussi et peut-être surtout de produits et services moins coûteux à l'usage pour une frange significative des clients potentiels.

L'expression « économie de fonctionnalité » et son équivalent anglais « *service economy* », sont apparus à l'initiative de Walter Stahel et de Orio Giarini (1989). Elle recouvre la vente d'une fonction d'usage qui devient un service et se substitue ainsi à celle du produit.

Certaines entreprises sont des précurseurs de l'économie de fonctionnalité comme Xerox, par exemple, qui propose un service d'impression plutôt que l'achat d'imprimantes, ou Michelin dont l'objectif traditionnel de vente de pneus migre

progressivement vers une vente de solutions au kilomètre parcouru.

Cette économie de fonctionnalité peut également concerner les citoyens qui mutualisent eux-mêmes l'usage de leurs biens (outils, appareils électroménagers...).

Dans un tel schéma, la valeur économique du produit reprend sa valeur d'usage. Il en découle de profonds changements dans les relations entre producteurs et consommateurs, les clients achetant de la mobilité plutôt qu'un véhicule, un confort climatique plutôt que du gaz ou de l'électricité, un service de nettoyage plutôt qu'un lave-linge, etc.

Le produit en est, lui-même, profondément modifié. Il devient robuste à l'usage tant qu'à l'obsolescence et bénéficie de toute l'intelligence du concepteur pour optimiser son exploitation durant tout le cycle de vie, bien au-delà de l' ancestrale période de garantie. L'investissement initial et les coûts d'exploitation sont désormais à la charge du fournisseur et deviennent sa principale source de préoccupation. Outre la conservation de la propriété, il cherche à entretenir le produit de manière à être en mesure d'assurer un service de qualité durant une période qui maximise la rentabilité de son investissement. Il diminue les consommations et les gaspillages de ressources, tant pendant les phases de production que d'exploitation, et porte également la responsabilité des impacts de la mise hors service du produit.

L'économie de fonctionnalité conduit ainsi à la mise en œuvre d'une stratégie entrepreneuriale à contre-courant de l'approche industrielle traditionnelle.

Ce changement de paradigme concerne tout autant la vente aux professionnels qu'aux consommateurs. Un fournisseur de matériels aéronautiques se verra par exemple imposer la mise à disposition d'une fonctionnalité pendant toute la durée de vie d'un avion sur un futur contrat. Aussi, le Health Monitoring qui consiste à améliorer le diagnostic en ligne et le pronostic afin d'assurer une maintenance prédictive et optimiser la disponibilité de service tout en diminuant les coûts d'exploitation est-il devenu aujourd'hui l'un des thèmes majeurs des congrès de fiabilité.

Face à ces enjeux, l'ADEME essaie de promouvoir de nouvelles manières de produire et de consommer, visant à ce que l'offre et la demande travaillent ensemble. Ainsi pour passer de la vente d'un bien à son usage, plusieurs possibilités sont envisageables :

- . la location : le propriétaire vend l'usage sans valeur ajoutée
- . le partage : le propriétaire ou le prestataire de service organisent et vendent la mutualisation du bien entre plusieurs utilisateurs (AirBnb, BlaBlaCar, ...)
- . la vente d'un produit avec son service associé (ex : maintenance)
- . une solution produit/service avec une dynamique de co-production entre prestataire et bénéficiaire.

L'économie de fonctionnalité s'inscrit dans l'esprit du développement durable puisque sa mise en pratique conduit à une augmentation de la durée de circulation des produits dans le processus économique, l'optimisation de leur taux

d'utilisation et de leur éco-efficacité... soit une diminution des impacts environnementaux négatifs. Elle permet d'assurer un découplage entre croissance économique et dégradation environnementale et constitue l'une des rares voies prometteuses en matière d'opérationnalisation du développement durable. Mais ce nouveau mode de fonctionnement du système économique reste encore marginal et les bénéfices environnementaux qui en découlent se trouvent limités du fait du fonctionnement même de notre société (surconsommation, suremballage, gaspillage...).

Il peut être choisi pour des raisons purement économiques par certains entrepreneurs, mais c'est surtout sur les consommateurs-clients-citoyens que repose le succès de sa mise en œuvre. Mais comment accélérer ce processus écologiquement durable ?

Réussir à faire accepter à l'individu d'arrêter d'accumuler des produits et de mutualiser des moyens afin de ne profiter que de leur simple usage constitue une problématique communicationnelle nouvelle qui va à l'encontre de celle qui a conduit à faire accepter la société de consommation quelques décennies plus tôt. Mais si les annonceurs le décident, il est probable que la communication saura faire évoluer nos échelles de valeur afin de provoquer des comportements plus vertueux.

#### IV. CONCLUSION

Les questions de développement durable dans les préoccupations sociales et politiques des sociétés contemporaines occupent une place croissante. Les interactions entre les activités humaines et les systèmes naturels deviennent des évidences qui contribuent à renforcer la prise de conscience d'un monde physiquement limité dans ses capacités d'expansion et menacé dans ses équilibres naturels par notre modèle actuel de société. Ce constat, enfin partagé, se traduit par la valorisation d'un modèle de développement durable décliné dans des programmes d'action publique et dans des référentiels de bonnes pratiques. Outre leur rôle premier de favoriser les comportements vertueux, celles-ci recouvrent la transparence. Dès lors, le développement durable et la RSE deviennent des objets de communication mis au service de la politique globale de l'entreprise, pour tenter de la « réenchanter », sans que la cohérence soit toujours assurée entre les discours et les actes. En effet la communication organisationnelle est avant tout un outil au service d'une stratégie de développement économique de l'entreprise. Mais cette stratégie peut trouver dans le développement durable de réelles opportunités, notamment dans le cadre, de l'économie de fonctionnalité. Celle-ci propose de passer d'une société de consommation de produits, conduisant au gaspillage des ressources, à une société d'usage, beaucoup plus efficiente et économe, fondée sur le service. Cette évolution ne peut faire l'économie de profondes modifications dans nos attitudes et comportements que la communication peut favoriser.



## REFERENCES

- [1] A. Acquier, J.P. Gond, 2006, Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue Internationale de gestion*, 2006, Vol. 31, No. 2, pp. 83-91.
- [2] N. Antheaume, R. Teller, Quel regard vers d'autres formes de comptabilité : comptabilité sociétale et environnementale", in R. Teller, P. Dumontier [sous la dir.], *Faire de la recherche en comptabilité financière*, Paris, Vuibert, 2001, pp. 85-99.
- [3] P. Bardon, T. Libaert, *TLe Lobbying*. Paris : Dunod, 2012.
- [4] U. Beck, *Risikogesellschaft [La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité]*. Francfort : Suhrkamp Verlag, 1986.
- [5] S. Boudia, « La genèse d'un gouvernement par le risque », in D. Bourg, P.B. Joly, A. Kaufmann. Du risque à la menace. Paris : PUF, 2013.
- [6] J.-J. Boutaud, J.-J. (Dir.), *Transparence et Communication*, MEI, 2006, 22
- [7] A. Bouzon, J. Devillard, Communication surrounding the risk: nomadic concepts and plural definitions. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, Issue 2014, Volume 5, Number 2/2014, pp. 108-128.
- [8] A. Bouzon, J. Devillard, 2014. The collective mind between action and decision: design and risk management, *Int. Journal of Business Continuity and Risk Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 72-83.
- [9] G. Bronner, *La Démocratie des crédules*. Paris : PUF, 2013.
- [10] G. *La Planète des hommes/ Réenchanter le risque*, PUF septembre 2014,
- [11] G. Bronner et E. Géhin, *L'Inquiétant Principe de précaution*. PUF, 2010.
- [12] M. Callon, P. Lascoumes, Y. Barthe, *Agir dans un monde incertain*. Paris le Seuil, 2001
- [13] M. Capron, F. Quairel-Lanoizelé, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La découverte, 2004.
- [14] F. Chateauraynaud, *Argumenter dans un champ de forces*. Essai de balistique sociologique. Paris : Editions Petra, 2011.
- [15] D. Cormier, M. Magnan, The Revisited Contribution of Environmental Reporting to Investors' Valuation of a Firm's Earnings: An International Perspective, *Ecological Economics*, 2006, 63(3-4), 613-626.
- [16] R. Cossette, *Éthique de la communication appliquée aux relations publiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2013.
- [17] J.-M., Courrent, *RSE et développement durable en PME - Comprendre pour agir*, dirigé par Bruxelles, De Boeck, 2012.
- [18] N. D'Almeida, *La société du jugement*. Paris : Armand Colin, 2007.
- [19] E. Freeman, A. Moutchnik, "Stakeholder management and CSR: questions and answers". In *UmweltWirtschaftsForum*, Springer Verlag, 2013, Bd. 21, Nr. 1.
- [20] J.-B. Fressoz, *L'apocalypse joyeuse. Une histoire du risque technologique*. Paris : Seuil, 2012.
- [21] S. Foucart, *La fabrique du mensonge. Comment les industriels manipulent la science et nous mettent en danger*. Paris : Denoël, 2013.
- [22] C. Gendron, *Le développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, PUQ, 2006
- [23] C. Gerondeau, *CO<sub>2</sub>, un mythe planétaire*, Les éditions du Toucan 2009, et *Ecologie, la fin*, *Ibid.* 2012.
- [24] M. Girel, « Le doute à l'égard des sciences : l'ignorance produite et instrumentalisée ? ». In : Chevallier, M-F. et Girel, M. (Dir.) *Partager la science : L'illettrisme scientifique en question*. Arles : Actes Sud, 2013.
- [25] J.P. Gond. Contribution à l'étude du concept de performance sociale de l'entreprise : fondements théoriques, construction sociale, impact financier, Thèse de doctorat, 2006, Université Toulouse 1,
- [26] C. Henry, L. Tubiana, « Préface ». *Controverses climatiques, sciences et politique*. Paris : Presses de Sciences Po, 2012.
- [27] S.H. Hong, F. Allard-Huver "Problematizing Digital Transparency: the normative and axiological functions of 'transparency discourse' in online public relations", *International Communication Association – London 2013*, London, United Kingdom, 17-21 June 2013.
- [28] J. Igalens, « L'aporie du discours sur la responsabilité sociale des entreprises », in De La Broise, P., Lamarche, T., (eds), *Responsabilité Sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Villeneuve d'Ascq : Ed. du Septentrion, 2006.
- [29] J. Igalens, *La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques*, Paris, Editions Eyrolles, 2012
- [30] P. Kourislsky, G. Viney, *Le Principe de précaution : rapport au Premier ministre*, Odile Jacob : La Documentation française, 2000
- [31] Y. Jeanneret, « Une volonté de savoir au crible d'une querelle médiatique ». *Communication et Langages*, 2010, 166.
- [32] H. Jenkins, N. Yakovleva Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure, *Journal of Cleaner Production*, 14, 71-284, 2006
- [33] C. Kerbrat-Orrechioni, *L'énonciation : De la subjectivité dans le langage*. Paris : Armand Colin, 2009.
- [34] T. Lamarche, « Responsabilité sociale des entreprises, régulation et diversité du capitalisme », *Revue de la régulation* [En ligne], 9 | 1er semestre / Spring 2011, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 06 novembre 2014. URL : <http://regulation.revues.org/9275>
- [35] B. Latour. « Postface : Que la bataille se livre du moins à armes égales ». In : Zaccai, E., Gemenne, F. et Decroly, J-M., *Controverses Climatiques, Sciences et Politiques*. Paris : Presses de Sciences Po, 2011.

- [36] T. Libaert, Allard-Huver, La communication sur les sujets sensibles au prisme des sciences de l'information et de la communication *RICSP*, 2014, n. 11, p. 81-100
- [37] T. Libaert, *La communication de crise*. Paris: Dunod, 2010. 3ème édition.
- [38] C. Loneux, R. Huët, Responsabilité sociale des entreprises, éthique et communication », pp. 281-309, in Grosjean S., Bonneville L., (Dir.), *Communication organisationnelle : approche, processus et enjeux*, Chenelière Editions, Montréal, novembre 2010.
- [39] M. Maffesoli, *Le réenchantement du monde. Une éthique pour notre temps*. La Table Ronde, Paris, 2007
- [40] F. Martin-Juchat, « Responsabilité sociétale des entreprises et stratégie de communication : état des lieux », in J. Enult (coord.), *RSE et Caisse d'Épargne de Bourgogne Franche-Comté : un état des lieux*, 2006, Rapport ESC Dijon : pp. 7-61.
- [41] E. Mazuyer (dir.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, La documentation française, CERIC, Paris, 2010.
- [42] L. Monnoyer-Smith, *Communication et délibération : Les enjeux des mutations techniques pour l'expression citoyenne*. Paris : Hermès Science Publishing, 2010.
- [43] N. Oreskes, E. Conway, *Les Marchands de doute*. Paris : Le Pommier, 2012.
- [44] Perrini F. Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting, *European Management Journal*, 2005, Vol. 23(6), p. 611-627.
- [45] N. Postel, R. Sobel, Dictionnaire critique de la RSE, Paris : Ed. du Septentrion, 2014
- [46] N. Postel, D. Cazal, F. Chavy, R. Sobel, (eds), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme ?*, Paris : Septentrion, 2011.
- [47] G. Rivière-Werkstein, *Bio fausses promesses et vrai marketing*. Paris : Le Publieur, 2011.
- [48] T.J. Rowley, Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences, *Academy of Management Review*; Issue: 22(4); 1997; Pages: 887-910
- [49] D. Quynh Lien, « La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? », in E. Gardère, G. Gramaccia, (coord.), *La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise*, *Revue Communication et Organisation*, 2004, n°26.
- [50] E. Reynaud, *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, 2011, Paris : Dunod, Paris, 2° éd.
- [51] W. Stahel, O. Giarini, *The Limits to Certainty: Facing Risks in the New Service Economy*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1989.
- [52] W. Stahel, W. (1994). The Utilisation-Focused Service Economy: Resource Efficiency and Product-Life Extension. In Allenby, B. R. (Ed.), *The Greening of Industrial Ecosystems* (pp. 178-190). Washington, DC: National Academy of Engineering: National Academy Press.
- [53] Stahel, The Functional Economy: Cultural and Organizational Change. In Richards, D. J. (Ed.), *The Industrial Green Game: Implications for Environmental Design and Management* (pp. p. 91-100). Washington DC: National Academy Press, 1997.
- [54] W. Stahel, *The Performance Economy*, Palgrave Macmillan, 2006.
- [55] E. Veron, *Construire l'événement : les médias et l'accident de Three Mile Island*. Paris : Éditions de Minuit, 1981.