

# La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur de communication institutionnelle

NATHALIEAUDIGIER

Maître de conférences en Gestion, Chercheur au laboratoire IREA (EA 4251), Université de Bretagne Sud

## **Abstract:**

In this article, we suggest examining how companies integrate the concept of Corporate Social Responsibility (CRS) into their communications strategy and which are the consequences on the targets, of the choice of this axis of communication. We suggest illustrating our reflection by presenting a focus on the banking sector.

## **Keywords:**

CRS, Corporate Communication

## **Résumé:**

Dans cet article, nous nous proposons d'examiner comment les entreprises intègrent le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans leur stratégie de communication et quelles sont les conséquences sur les cibles, du choix de cet axe de communication. Nous proposons d'illustrer notre réflexion en présentant un focus sur le secteur bancaire.

## **Mots clés:**

RSE, Communication institutionnelle

## INTRODUCTION

Le développement durable, la crise et la communication virtuelle sont 3 termes omniprésents des discours environnementaux. La survenue d'une crise au sein d'une organisation peut être considérée comme une intégration insuffisante d'une démarche de développement durable (DD) et ce dernier est souvent perçu en analyse de risque, comme une approche permettant de réduire la probabilité d'apparition d'une crise au sein de l'entreprise. Les crises seraient donc les conséquences d'un manque d'investissement en terme de responsabilité sociale et cette idée serait valable aussi bien pour les crises organisationnelles que pour les crises structurelles, à l'image de la crise économique actuelle. Le développement durable constitue également un thème majeur de l'émergence des crises puisque c'est sur les aspects environnementaux et sociaux que les crises ont leur plus fort retentissement : la marée noire de l'Erika reste encore dans les mémoires des années après son apparition alors que les scandales tels que l'affaire des HLM de Paris ou de la vente des frégates tombent peu à peu dans l'oubli.

La littérature de spécialité ne s'accorde pas toujours sur la définition et les enjeux de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Néanmoins, nous pouvons retenir, dans notre approche sémiotique, les points les plus importants qui déterminent la notion de développement durable et/ou de RSE : les enjeux sociétaux, environnementaux et économiques. Une connotation éthique se rajoute également lorsqu'on parle d'une logique de développement durable à suivre au niveau de l'entreprise. Nous avons ainsi la possibilité de projeter les objectifs d'une communication autour de la RSE qui serait organisée autour de deux axes : un premier axe, celui des valeurs de base, étiré entre les valeurs économiques et les valeurs éthiques régissant le contrat moral d'une entreprise responsable avec ses clients (mais aussi avec les salariés) et un second axe, celui des valeurs d'usage, réunissant valorisation environnementale et valorisation sociétale des actions de l'entreprise.

Lorsque la crise éclate, la RSE est un des thèmes majeurs mis en évidence par le discours de l'entreprise : celle-ci excipe sa responsabilité et annonce sa transparence. Enfin, la crise passée, c'est souvent l'occasion d'une remise à plat des dispositifs et beaucoup d'entreprises

vertueuses sont des organisations qui ont connu des crises majeures relatives à leurs pratiques environnementales ou sociales (MacDonald, Nike, Apple,...).

Le développement durable impacte donc l'entreprise avant, pendant et après une période de crise. Celle-ci est présente sur les sphères économique, sociale et environnementale du développement durable et elle tangente ses 3 piliers : pollueur-payeur, prévention et précaution.

Pourtant, analysée sous l'angle communicationnel, la relation semble plus balbutiante. Perçu comme le plus petit dénominateur commun des multiples cibles de l'entreprise, le développement durable, loin d'être une panacée, apparaît aujourd'hui comme porteur d'un effet boomerang potentiel. En dehors même des déviances du greenwashing, la communication sur le développement durable expose davantage l'entreprise et la place en ligne de mire des critiques potentielles. Plusieurs études ont ainsi montré que les signes émis par les firmes dans leur communication RSE ne correspondaient pas aux attentes de leur public, que le contenu de leur message était souvent en contradiction avec la réalité de l'image projetée et surtout, que non seulement une réputation de développement durable ne mettait pas l'entreprise à l'abri du risque de crise, mais qu'a fortiori, elle pouvait l'aggraver en engendrant un effet de déception majeur.

Quant à la sphère communicationnelle, s'il est possible de l'isoler, on s'aperçoit qu'elle est une des conditions du développement durable, qu'elle en constitue d'ailleurs vraisemblablement la quatrième sphère et qu'il convient d'y adjoindre un principe de transparence et de participation sans lesquels toute tentative de RSE est vouée à l'échec. Il est nul besoin de rappeler que la communication est consubstantielle à la crise, que la quasi-totalité de la gestion de crise est constituée par de la communication et que l'essentiel d'une crise réside non dans sa réalité, mais dans sa perception.

Exploité au sein des structures, le concept de RSE devient incontournable mais il ne suffit pas d'en parler, il faut que l'entreprise s'y investisse pleinement : elle se voit presque obligée de l'utiliser tant il revêt une importance considérable pour ses parties prenantes. Si elle exploite ce concept intelligemment, en utilisant notamment l'amplification qu'offre la

communication internet, 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. 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.

## I. UNE COMPREHENSION ENCORE SOMMAIRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Les thématiques de la RSE et plus largement du développement durable (DD) ont progressivement connues en France un essor auprès d'un nombre de plus en plus important d'acteurs et de parties prenantes du monde économique, social et politique (Igalens, 2012). On parle plutôt volontiers de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) car il est souvent laborieux de distinguer ces deux concepts que sont le DD et la RSE, puisqu'ils sont souvent confondus et cités alternativement l'un pour l'autre. Ainsi, les entreprises communiquent aussi bien autour de la notion de RSE qu'en déclinant les préceptes du DD dans leur stratégie (Wojick, Mauléon, 2005). Au niveau international, on parle de CSR- Corporate Social Responsibility : cette appellation est proche de la notion de RSE car elle signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa performance économique et financière, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux.

Si effectivement, une majorité de français ont déjà entendu parler de l'expression « développement durable », cette affirmation masque des écarts importants en termes d'acception : ce concept est appréhendé globalement de façon très superficielle même si les évocations sont généralement positives. Le DD peut pourtant être distingué de la RSE, qui représente l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseur et partenaires, collectivités locales, associations...) et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, investir dans le capital humain et respecter son environnement.

Nos travaux ont notamment établi qu'une certaine confusion persistait dans l'esprit du public entre les notions de développement durable, produits bio, produits verts et commerce équitable. S'il est exact que l'ensemble de ces termes recoupe une même problématique environnementale et sociale, les spécificités qui les différencient et les caractérisent, échappent au plus grand nombre. De plus, ceux qui peuvent plus précisément définir le concept, ne sont pas toujours capables d'en envisager toutes les facettes. Si globalement, le rattachement à une production plus respectueuse de l'environnement et la préservation des ressources naturelles sont mis en avant, les questions liées à l'organisation même de l'entreprise, à la responsabilité sociale restent beaucoup moins évoquées. On pourrait donc imaginer que cette idée ne se traduit, dans l'esprit du grand public que par une offre de produits et de services garants d'une certaine préservation écologique et sociale, ce qui expliquerait les confusions avec les notions de produits verts et bio.

Cette perception est encore plus floue dans le cas particulier des prestataires de services et notamment pour le secteur bancaire. La plupart des clients ne pensent pas que les banques soient engagées dans cette dynamique de développement durable. En tout cas, ils ne semblent pas détenir des informations précises à ce sujet. De plus, ils ne comprennent pas non plus comment une banque pourrait s'impliquer à ce niveau autrement que par l'intermédiaire des salariés du secteur à travers la collecte du papier, leur comportement au quotidien au sein des agences pour économiser de l'énergie, par exemple....Les clients des établissements bancaires ne savent pas très bien ce que signifie en réalité le développement durable appliqué à ce secteur, et encore moins la responsabilité sociétale.

## II. DES ENTREPRISES PLUS TRANSPARENTES... MAIS PLUS EXPOSÉES

La législation contraignait déjà les entreprises à transmettre un rapport annuel d'activité. En matière de communication institutionnelle, ce document est un classique qui est analysé avec attention par les parties prenantes financières et économiques de la firme. La loi relative aux nouvelles régulations économiques, dite loi NRE (Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001) a introduit une dimension extra financière intéressante. Elle impose dorénavant aux sociétés cotées en France de fournir dans le rapport annuel de gestion, des informations à caractères sociaux et environnementaux. Ainsi, il est précisé que le rapport doit comprendre aussi

des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Les autres parties prenantes de l'entreprise sociale, sociétale et environnementale bénéficient ainsi, depuis le 1er janvier 2002, de données donnant le ton de la responsabilité élargie de la firme. De manière simplifiée, quatre points guident cette nouvelle obligation d'information : le premier point concerne les objectifs poursuivis et les mesures prises en matière d'environnement, d'emploi, de politique sociale et de protection sociale, avec des données chiffrées et qualitatives ; le second point vise les informations sociales principales (évolutions des effectifs, description de l'organisation du travail, des relations professionnelles, des accords collectifs, politique en matière de conditions d'hygiène et de sécurité, formation, emploi et insertion des travailleurs handicapés, aides apportées aux œuvres sociales ; le troisième point prend en compte l'impact sociétal de l'entreprise, en précisant la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional (contacts avec les associations de défense de l'environnement, les sous-traitants, les collectivités locales) ; le quatrième point fait référence aux informations environnementales (consommation en eau, en matières premières et énergie avec, le cas échéant les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, nuisances sonores ou olfactives...).

Assez paradoxalement – et cela peut s'apparenter à un effet pervers de cette obligation - il faut noter qu'une entreprise qui communique sur son engagement RSE attire davantage l'attention sur ses activités. L'ensemble des parties prenantes lui demande donc sans cesse de transmettre des informations, d'écrire des rapports, de rendre des comptes. De ce fait, ce sont les entreprises qui font le plus dans le domaine de la RSE et le communiquent, qui sont les plus critiquées et surveillées. Certes, l'entreprise peut réduire les risques sur certaines problématiques qu'elle décide d'inclure dans sa démarche RSE mais cela ne constituera pas un bouclier qui lui permettra d'éviter toutes les crises ; une entreprise qui s'engage dans une démarche environnementale ne sera pas protégée en cas d'accusation sur des pratiques de discrimination salariale. Les groupes pétroliers installés dans la région lyonnaise ou les centrales nucléaires de la vallée du Rhône organisent des séances de présentation des risques majeurs liés à leur activité de production ainsi que les mesures environnementales mises en œuvre sur le site. Ces réunions d'informations sont l'occasion de convier la population

environnante au sein des enceintes de production afin d'expliquer et de dédramatiser les modes opératoires et de lutter contre la désinformation, génératrice de craintes infondées et /ou totalement irrationnelles. L'implication de ces entreprises dans ces démarches citoyennes peut donc les aider à se prémunir en cas de crise. Ces opérations de communication s'inscrivent dans une démarche de transparence, mais aussi de proximité sociale vis à vis des citoyens. A titre d'exemple, on peut citer l'exemple du site nucléaire du Tricastin, installé dans la vallée du Rhône qui a développé de multiples activités ludiques et pédagogiques autour de la centrale : les eaux réchauffées par le circuit de refroidissement des réacteurs sont réutilisées pour accueillir un élevage de crocodiles : cette ferme est une initiative pionnière en France et a permis l'éclosion de nombreux reptiles, aujourd'hui réexpédiés dans le monde entier. Un jardin exotique a été également aménagé afin de faire connaître les plantes rares, inconnues sous nos latitudes. Ainsi, à travers ses développements, le site nucléaire joue la carte de la sauvegarde de l'environnement et montre son intérêt pour le respect de la faune et de la flore. Il faut noter que ces initiatives ont été aussi génératrices d'emplois locaux, ce qui a renforcé son implantation locale. On peut noter que lors d'incidents mineurs qui sont intervenus dans ces installations, la population a plutôt bien réagi, n'a pas paniqué et s'est présentée plutôt comme des avocats de la défense de la centrale face aux accusations de la presse et de manifestants écologistes.

Récemment, on a pu observer que l'entreprise Spangherro, installée dans le Sud-Ouest de la France, éclaboussée par le scandale de la viande de cheval, a pu bénéficier du soutien de la population locale, qui a souligné l'ancrage de la firme dans sa région, ses efforts en matière de développement économique et sa proximité culturelle à travers les opérations de sponsoring et de mécénat déployés au profit du rayonnement territorial. Aujourd'hui, l'entreprise fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire suite à la mise en lumière d'autres pratiques frauduleuses présentes dans cet établissement.

Cependant, on peut remarquer qu'une entreprise qui met en avant une argumentation RSE peut se relever plus difficilement d'une période de crise. Cette réaction peut se définir par un effet de contraste qui s'expliquerait par la déception d'autant plus grande chez les personnes qui auraient développé une forte confiance et une très bonne image de 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 extrêmement négatifs de cette dernière s'il apprend les accusations contre celle-ci. C'est le cas pour l'entreprise IKEA, qui revendique un engagement social fort, mais qui se retrouve embourbée dans un problème de gestion du personnel à consonance raciste doublé d'un souci majeur lié des analyses douteuses sur la qualité des produits servis dans ses restaurants. De la même façon, Nike, la marque adulée par les adolescents et les jeunes adultes, revendiquant les valeurs du sport et du dépassement de soi, se voit reprocher l'emploi et l'exploitation de travailleurs mineurs dans ses centres de production asiatiques.

Il faut également souligner 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, il est plus efficace de présenter les arguments citoyens via l'entremise d'un relai médiatique ou d'une organisation consumériste, d'une source crédible en fait, que par le biais du site internet de l'entreprise. Personne ne peut nier l'influence que peut avoir le type de médium sur les réactions d'une cible. De manière générale, les sources les moins crédibles pour ce type d'arguments sont les médias contrôlés par l'entreprise : plus la source paraît éloignée de l'entreprise, plus elle est crédible. On peut donc, à juste titre, s'interroger sur les sites institutionnels des annonceurs engagés dans une démarche RSE et qui argumentent à travers ce concept pour développer et renforcer leur image éthique et citoyenne.

Pour s'assurer une communication durable et claire sur ce 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 qui n'affiche aucune proximité avec elle. C'est donc avec beaucoup de précaution que les entités doivent utiliser cet axe d'engagement au regard de l'effet boomerang qu'il peut engendrer.

### III. RSE ET COMMUNICATION INTERNE

A l'arrivée du concept dans leur entreprise, beaucoup de salariés se sont montrés sceptiques. Cette réticence peut s'expliquer par la méfiance des employés, non pas vis-à-vis de la RSE en elle-même mais à l'égard de leur entreprise et plus particulièrement, de sa direction. Au fil du temps, on peut noter que cette défiance tend à se résorber et la RSE peut s'avérer être une valeur rapprochant les employés autour d'un projet social commun. En demandant l'implication et la collaboration de tous types d'acteurs dans une perspective d'amélioration permanente, elle soude les équipes et s'inscrit dans le projet de diffusion de la culture d'entreprise. C'est en communiquant en interne et en montrant l'intérêt de chacun de s'engager dans ce processus de long terme que l'organisation arrivera à fédérer les salariés autour d'un projet citoyen et de l'entreprise au sens large. La communication interne joue donc un rôle capital dans la réussite de l'assimilation et de la compréhension des actions RSE : plus les entreprises sont proactives dans leurs arguments citoyens, plus les employés sont engagés dans leur travail et leur entreprise. On peut remarquer que les actions menées par l'entreprise servent aussi à créer un sentiment de fierté chez le personnel et peuvent attirer de nouveaux talents, séduits par les valeurs affichées par telle ou telle entité. Nous pouvons penser que les salariés constituent un facteur de cohésion interne et un sentiment d'appartenance fort : on peut citer une nouvelle fois, les salariés de l'entreprise Spangherro qui, au plus fort de la crise, se sont sentis directement visés par les accusations proférées à l'encontre de leur entreprise et ont vécu ses accusations, comme une remise en cause de leur propre loyauté.

La firme doit donc avant tout développer sa communication RSE vers cette cible, ne serait-ce que pour crédibiliser son discours. On peut aisément comprendre qu'une entreprise ne peut déployer une grande campagne de communication sur la nécessité de la prise en compte de l'environnement dans la définition de son modèle de croissance si la problématique du développement durable n'est pas intégré dans le fonctionnement quotidien de la structure. L'idée est de considérer le personnel comme autant d'ambassadeurs de l'entreprise, chaque salarié étant la vitrine de l'entreprise et le reflet de ses pratiques en externe.

Si l'on reprend les 2 facettes de la communication interne- celle pédagogique qui consiste à faire connaître et expliquer les choix stratégiques de la firme et celle émotionnelle qui consiste à favoriser l'émergence d'un sentiment d'appartenance à un groupe- on comprend mieux le

rôle essentiel qui est le sien en cas de crise. Si ces 2 facettes sont correctement assurées, les salariés peuvent jouer un rôle crucial en cas de problème. On perçoit alors en quoi la démarche RSE orientée vers la communication interne peut être bénéfique pour les entreprises. La situation difficile qu'a connue le groupe Spangherro aurait été encore plus délicate si la firme n'avait pas pu bénéficier du soutien de son personnel et de la cohésion des salariés au côté de l'équipe de direction. La démarche sociétale constitue un bon argument de communication de crise. Les outils de communication interne, en distillant des informations transparentes et claires, offrent aux salariés des arguments qui leur permettent de défendre l'image de l'entreprise attaquée et répondre aux questions des journalistes. Il s'agit surtout que l'ensemble des parties prenantes qui sont amenées à s'exprimer publiquement, présentent un discours cohérent, conforme aux valeurs de l'entreprise, tout en s'appuyant sur une démarche de sincérité.

Or, on s'aperçoit que beaucoup d'entreprises font l'impasse sur la communication interne, privilégiant les messages à destination des clients et de la sphère externe. La réflexion menée sur la démarche RSE doit les faire réfléchir et les amener à repenser leur dispositif global de communication.

#### IV. LECASPARTICULIERDUSECTEURBANCAIRE

Communiquer autour de la RSE permet aux établissements bancaires d'entretenir une bonne réputation : c'est un passage obligé pour instaurer un climat de confiance. La réputation peut être assimilée à un actif immobilisé, beaucoup moins fragile qu'on ne le croit, car fondé sur une relation culturelle et historique. Une bonne image résulte de la combinaison sur le long terme de la cohérence des actions, de l'adoption d'une communication portée sur l'écoute et le dialogue avec les parties prenantes et de l'adéquation des valeurs de l'entreprise avec celles de la société. Le secteur bancaire se distingue par la nature même des relations qu'il entretient avec ses clients puisque c'est en partie, la confiance (garantie des dépôts, pertinence des supports pour investir,...) qui lie la banque à sa clientèle. Cette confiance se fonde également sur sa capacité à assumer et à gérer les risques. Or, la crise financière a ébranlé cette confiance et révélé la défaillance de certains établissements dans ce domaine. La crise du crédit devient une crise de confiance. L'image des banques auprès du grand public se trouve donc

considérablement affaiblie. On peut remarquer que dans la tourmente, les banques mutualistes et coopératives résistent mieux : faut-il y avoir leur mode de fonctionnement davantage corrélé à des enjeux de RSE ? En tout état de cause, la RSE constitue une opportunité de réappropriation ou de réaffirmation de l'identité des banques coopératives, un avantage qui tend à crédibiliser leur discours face aux banques commerciales. Pour tenir compte de leurs préoccupations environnementales et éthiques, les banques commerciales ont commencé à investir le champ de la RSE, notamment via leur site internet mais aussi en proposant des produits et des services financiers qui soutiennent la stratégie de développement durable. Si leur activité en tant que telle ne développe pas d'importantes externalités négatives sur l'environnement (par rapport à des industries fortement polluantes), les banques n'en demeurent pas moins un maillon majeur pour faire face aux nombreux enjeux sociaux et environnementaux. Elles peuvent, en amont, favoriser le financement de projets respectueux de l'environnement (énergies nouvelles, traitement et revalorisation des déchets, éco-construction,...) et soutenir des actions à vocation sociale (microcrédit, commerce équitable,...).

Il s'agit donc- à l'instar de ce qui se produit dans la sphère industrielle- de créer un sentiment de responsabilité sociale dans lequel les employés bancaires peuvent se reconnaître et s'impliquer. Lorsque la RSE est intégrée aux pratiques quotidiennes du prestataire, la culture d'entreprise et la responsabilité sociale sont confondues : elle n'est plus seulement un axe de communication défendu par la firme ou encore une valeur revendiquée par un groupe, elle représente l'identité même de l'entreprise. Pour obtenir l'adhésion des employés autour de ces valeurs environnementales, il est important de les associer directement à des actions et de faire en sorte que leur travail quotidien s'inspire de cette logique (éteindre les lumières des bureaux le soir avant de partir, réduire les impressions papier, encourager le covoiturage pour les transports professionnels,...). L'objectif est de montrer que le discours de l'entreprise s'accompagne d'une réelle volonté de s'investir dans cette option et non pas uniquement, une façon de redorer son image.

Car l'engagement du prestataire- et notamment de la banque- dans une démarche RSE ne va pas de soi. La démarche RSE se situe dans le monde civique ayant pour principe supérieur le bien collectif, la solidarité alors que les établissements bancaires opèrent dans l'univers des affaires où la rentabilité économique, la performance et la réalisation de bénéfices

constituent l'alpha et l'oméga des pratiques. On pourrait donc penser que, du fait de principes frontalement opposés, de justifications fortement différentes, ces 2 modes de pensées ne peuvent cohabiter dans un même discours. Or, même si l'accumulation du capital et des richesses détermine le mot d'ordre indétrônable dans le milieu des affaires, elle ne constitue plus une fin justifiant tous les moyens.

Notre intérêt pour la communication des banques n'est pas sans fondement, puisque celles-ci rencontrent souvent des difficultés en terme d'image, vu les opinions négatives des consommateurs qui, assez souvent encore, perçoivent le banquier comme peu compréhensif.

Il faut rajouter à ce constat, le caractère spécifique des activités tertiaires, qui du fait du processus de servuction et de la nature même du service, sont difficilement mesurables et évaluables avant même leur réalisation : le client ressent, à ce titre, encore plus fortement la variable anxiogène associée à tout comportement d'achat. On peut effectivement imaginer qu'il est très difficile pour un client de se représenter ce que son banquier peut lui apporter comme réponse satisfaisante au regard de ses besoins tant que la relation n'est pas établie et le produit ou service bancaire demandé déployé. Ainsi, l'image que va renvoyer le conseiller, son attitude plus ou moins marquée par une empreinte RSE, peuvent constituer un gage de garantie sur la forme et la qualité de la relation qui va s'établir avec le client. De plus, les activités financières apparaissent souvent opaques car souvent associées à des mécanismes complexes de traitement de l'information. Enfin, ce sont surtout les représentations sociales de l'argent qui suscitent les débats, puisque si la banque évoque l'argent, celui-ci n'évoque pas forcément la banque. Dans l'imaginaire traditionnel, l'argent fait partie des sujets tabou et lorsqu'il est évoqué, il ne fait pas le bonheur, mais il n'a pas d'odeur non plus. Par conséquent, la stratégie adoptée souvent par les banques c'est d'éviter, paradoxalement, de parler d'argent directement, afin de restreindre toute polémique et confrontation d'intérêts avec le client. C'est pourquoi, le discours commercial va s'axer autour de la notion de collaboration, d'écoute, de réponses à des besoins- qui dans les faits- font se concrétiser par des échanges financiers. Mais ce parti pris peut entraîner comme conséquence un manque de transparence ressenti par le client par rapport aux manipulations que son propre argent subit.

Si la communication bancaire apparaît tellement complexe, vu les problématiques sensibles à prendre en compte, l'engagement RSE semble, lui-aussi, poser des problèmes et susciter des doutes chez le consommateur quant à la réelle implication des acteurs économiques, en l'occurrence des banques, dans une véritable stratégie de développement durable. Les questions suscitées sont vouées à exprimer la méfiance des individus et parfois leur position en retrait par rapport à une entreprise qui se travestirait et se doterait d'attributs superficiels que pour rester dans les tendances du moment.

## CONCLUSION

Du côté de l'offre comme du côté de la demande, le constat de l'épuisement des ressources, la mise en danger de l'environnement à travers des pratiques déraisonnables et la prise en considération du comportement des hommes au travail ont modifié les logiques de positionnement et les attentes à satisfaire. La RSE intervient donc comme un instrument au service de l'ensemble des parties prenantes : il ne s'agit donc pas d'opposer les intérêts des stakeholders à ceux des shareholders et c'est là, que la communication interne montre tout son sens. La relation entre responsabilité sociale de l'entreprise et communication dépend donc de la construction d'un dialogue entre l'organisation et ses parties prenantes. Pour que cette relation soit réussie, il est important que les organisations agissent en amont et mettent en place de nouveaux processus adaptés à ce nouvel contexte d'échange. Le premier changement concerne les supports de communication et donc les options pour la stratégie de communication. Les nouvelles technologies de l'information, le formidable essor des réseaux sociaux ont favorisé l'interactivité et l'individualisation accrue des interactions avec le public. L'ouverture d'une page sur le réseau social doit donc se faire de manière réfléchie et structurée afin d'éviter toute perte de contrôle par l'organisation. Pour faire face et gérer de manière efficiente l'impact des médias sociaux sur l'entreprise tertiaire, il est donc indispensable que cette dernière se prépare à toute éventualité. Il s'agit alors de mettre en place non seulement une stratégie de communication efficace, c'est-à-dire une gestion coordonnée et planifiée des actions de communication, mais aussi une stratégie de gestion des risques. C'est là qu'intervient le second changement, qui lui concerne davantage le fond de la communication. L'adhésion à une démarche RSE, l'orientation vers des préoccupations

de développement durable mais aussi et surtout, la mise en pratique de ces options dotent les entreprises – et les prestataires en particulier - de nouveaux axes pour se positionner, pour assoir leur différenciation, pour améliorer leur image publique et pour assurer leur durabilité. On s'aperçoit, cependant, que les mots doivent se traduire en actions, les principes en mode de fonctionnement opérationnel. Dans ces situations où il est question d'acceptabilité sociale de l'entreprise par les consommateurs, les prestataires- et notamment les acteurs du secteur bancaire- doivent traduire leur discours en actes concrets, réels et mesurables afin que cette communication virtuelle trouve ses fondements dans le quotidien de l'entreprise. Nous pouvons penser que les annonceurs qui optent pour la RSE, comme axe de communication, notamment via les réseaux sociaux, s'engagent non plus dans des relations B to B, ni B to C, mais dans une nouvelle catégorie B to H, H pour Human : les entreprises s'adressent directement aux humains comme entité dépassant justement les concepts de consommateurs et de clients.

## BIBLIOGRAPHIE

Ballet J., De Bry F. *L'entreprise et l'éthique*, Edition du Seuil 2ème édition 2011 381 p ISBN-10: 2021055205

Bowen H. *Social Responsibility of the businessman* Harper & Brothers New-York 1953  
276 p ASIN: B0007DEW1I

Capron, M.; Quairel-Lanoizelée, F. *La responsabilité sociale de l'entreprise* Editions La Découverte Collection Repère 2010 126 p ISBN-10: 2707165360

Crozier, M. Tilliette, B. *La crise de l'intelligence* Editions Dunod Interéditions 1995 200 p ISBN-10: 2729605673

Freeman, E.; Moutchnik, A. *Stakeholder management and CSR: questions and answers* UmweltWirtschafts Forum, 2013, Vol. 21, Nr. 1

Igalens J., *La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques* Edition Eyrolles 2012 140 p ISBN-10: 2212553692

Kitchin, T. *Corporate social responsibility: a brand explanation* Brand Management Vol 10 N°4-5 2000 p 312-326.

Lamarche, T.; De la Broise, P. *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Editions Septentrion 2006 224 p ISBN-10: 2859399631

Laville, E. *L'entreprise verte* 3ème édition Pearson-Village mondial 2009 416p ISBN-10: 2744063355

Maignan, I.; Ferrell, O.C. *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France*. Journal of Business Ethics 2000 Vol 23 n°3 p283-297.

Maignan, I., Ferrell, O.C; Ferrell, L. *A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing*. European Journal of Marketing 2005 Vol 39 n°9/10 p 956-977

Merlin-Brogniart, C; Depret, M H; Le Masne P *Développement durable et responsabilité sociale des acteurs* Editions L'Harmattan Collection Marché et Organisations 2009 231 p  
**ISBN-10: 2296069029**

Postel, N.; Cazal,D.; Chavy, F ; Sobel,R *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Nouvelle régulation du capitalisme ?* Presse Universitaire du Septentrion Collection Capitalismes, Ethique, Institutions 2011 416 p **ISBN-10: 2757402129**

Reynaud, E. *Le développement durable au cœur de l'entreprise* Editions Dunod Collection Stratégie et Management Paris 2011 208 p **ISBN-10: 2100562930**

Smets, P.F., De Keuleneer, E. ;Eraly, A. ; Decharneux, B. *L'entreprise surveillée : l'éthique, la responsabilité sociale, le marché, la concurrence, les nouveaux acteurs* 2003 Editions Bruylant Bruxelles 153 p **ISBN-10: 2802715755**

Wojcik, S. Mauléon, F. *Le Management durable : l'essentiel du management durable appliqué aux entreprises* Edition Hermès Sciences 2005 252 p **ISBN-10 : 2746211339**