

Entre discours, actions et éthique : pour une proposition de méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE

Marc D. David

Professeur, Université de Sherbrooke, Chaire de relations publiques et communication marketing, UQAM, Canada
marc.d.david@usherbrooke.ca

François Lambotte

Professeur, Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations (LASCO),
Université catholique de Louvain, Belgique
francois.lambotte@uclouvain.be

Résumé

L'émergence des discours et des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a récemment généré un nouvel espace stratégique pour les organisations. Ce dernier engendre plusieurs questionnements d'ordre critique portant, notamment, sur les dimensions rhétoriques, éthiques et tactiques des stratégies RSE. Ces pratiques discursives font-elles partie d'une vision stratégique légitime de l'organisation ou d'une manœuvre trompeuse? Le but du présent article est de proposer aux chercheurs et parties tierces un outil méthodologique qui permet de distinguer une stratégie légitime de RSE d'un stratagème. À travers une matrice, nous posons une série de questions qui définissent les indicateurs de la performance et de la maturité d'une stratégie de RSE. Ces indicateurs permettent à l'utilisateur de la matrice de jauger la stratégie RSE graduellement des discours organisationnels jusqu'aux actions et leur incidence sur l'environnement et la société.

Mots-clés : RSE; Stratégie; stratagème; communication; évaluation; parties prenantes; discours; performance; éthique; relations publiques.

The emerging discourses and practices of corporate social responsibility (CSR) have recently generated a new strategic space for organizations. It raises several questions of a critical order concerning, in particular, rhetorical, ethical and tactical dimensions of CSR strategies. Are discursive practices parts of a legitimate strategic vision or rather a deceptive manœuvre? The present article proposes to researchers and independent third parties a new methodological tool that enables the differentiation of a legitimate CSR strategy from a stratagem. Through, the matrix, we ask a number of questions defining indicators of performance and maturity of a CSR strategy. The indicators enable the user of the matrix to evaluate the CSR strategy gradually from the discourses of the organization to its actions and their impact of the environment and Society.

Keywords : CSR; strategy; stratagem; communication; evaluation; stakeholders; discourses; performance; ethic; public relations.

Introduction

L'émergence des discours et des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a récemment généré un nouvel espace stratégique pour les organisations. Ce dernier engendre plusieurs questionnements d'ordre critique portant, notamment, sur les dimensions rhétoriques, éthiques et tactiques des stratégies RSE. Ces pratiques discursives font-elles partie d'une vision stratégique légitime de l'organisation s'appuyant sur des pratiques de gestion et de développement durable ? Peuvent-elles, au contraire, se comparer à une manœuvre trompeuse que Mintzberg et Quinn (1995) nomment stratagème (*ploy*) visant à améliorer la réputation d'une organisation, à vendre davantage de produits ou de services, ou encore à détourner l'attention des vrais enjeux ?

Dans un précédent article, les auteurs (David & Lambotte, 2011) ont avancé la nécessité de mettre en œuvre une méthodologie rigoureuse permettant de distinguer les stratégies de communication légitimes des stratagèmes - leurs discours. Le but du présent article est de proposer un outil qui permet de distinguer une stratégie légitime de communication de RSE d'un stratagème afin d'outiller adéquatement les chercheurs et les principaux intervenants dans la vérification indépendante, valide et objective du niveau de légitimité des discours des organisations. À travers une matrice, nous posons une série de questions qui définissent les indicateurs de la matérialisation d'une stratégie de communication de RSE depuis le discours organisationnel jusqu'à l'impact positif des actions sur l'environnement et la société.

Dans un premier temps, nous exposons les deux courants philosophiques de la RSE situés aux deux extrémités du continuum sur lequel nous proposons de positionner les stratégies de communication RSE que nous analysons grâce à la matrice. Dans un second temps, nous présentons et discutons les composants de la matrice: les objectifs principaux (en ordonnées) d'une communication RSE légitime et les niveaux d'analyse de cette communication (en abscisses). Dans un troisième temps, nous discutons les indicateurs à la croisée des objectifs et des niveaux d'analyse. Enfin, nous finissons par discuter de l'opérationnalisation de la méthode, de ses avantages et de ses limites.

La responsabilité sociale des entreprises : perspectives économiques et éthiques

Les experts s'entendent généralement pour dire qu'il n'existe pas de définition universelle de la RSE (Déjean, Gond, & Leca, 2004; De Bakker, Groenewegen, & Den Hond, 2005; Kerr, Johnston, & Beatson, 2008). Bien que les approches sociologiques, constructivistes et/ou institutionnalistes de la RSE soient aujourd'hui fort présentes dans la littérature (Gendron, Lapointe & Turcotte, 2004; Banerjee, 2008), nous retiendrons les deux grandes conceptions suivantes pour leur importance morale et historique : l'approche économique classique et l'approche éthique.

L'approche économique classique propose une vision amoralisée des entreprises. Selon Friedman (1970), la RSE n'existe pas en tant que telle puisque seules les personnes peuvent être tenues responsables. Aussi, la responsabilité des gestionnaires consiste à assurer une gestion conforme aux attentes des propriétaires d'entreprises qui les embauchent et à respecter les règles de base de la société d'un point de vue légal et éthique. Ainsi, les propriétaires d'entreprise ayant pour principal objectif de faire des profits, la seule responsabilité sociale des gestionnaires est de faire fructifier les affaires (Friedman, 1962). Dans cette perspective, ces derniers n'ont pas l'autorité de poser des actes moraux comme celui de contribuer à une œuvre sociale ou philanthropique si ce n'est en leur nom propre.

La RSE s'est toutefois imposée aux tenants de cette vision comme une contrainte qu'il ne serait pas rentable d'ignorer à cause des pressions sociales exercées sur les organisations (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003). Dans une méta-analyse de la littérature sur la relation entre la performance financière des entreprises et leur investissement en RSE, Orlitzky et al. (2003) en sont arrivés à la conclusion que les pratiques de RSE étaient généralement profitables aux entreprises. Ainsi, une vision utilitariste de la RSE a été développée parce qu'elle était perçue comme incontournable pour la pérennité des affaires (Saint-Rémi, 2010). Davis (1960) affirme qu'il faut voir la RSE comme un investissement rentable à long terme. Selon lui, les entreprises qui refuseraient d'investir dans la RSE sont menacées de voir leur pouvoir social et économique s'éroder. Pour Porter (2008), c'est une adaptation nécessaire à un environnement concurrentiel changeant. Dans cette perspective, le recours à la RSE est une stratégie d'affaires susceptible d'engendrer des profits. Elle représente donc davantage une contrainte contingente qu'un engagement profond de responsabilité citoyenne.

À l'opposé, l'approche éthique ne se limite pas aux dimensions économiques et légales de la RSE. Frederick (1960) et McGuire (1963) proposent une définition morale de la RSE qui prône l'implication citoyenne des entreprises dans la vie économique, sociale et politique de la communauté. Ces auteurs affirment que les entreprises sont imputables des conséquences éthiques de leurs actions sur l'environnement. Elles doivent se comporter selon des normes éthiques (autres que dictées par la loi) considérées comme normales par la société (Carroll, 1999). Selon Carroll (1999), la RSE est l'enrichissement des propriétaires ou des actionnaires, mais aussi celui de la société dans son ensemble. Par ailleurs, elle peut aussi engager une responsabilité discrétionnaire qui se traduit en actions posées sur une base volontaire et désintéressée financièrement comme des contributions philanthropiques ou encore des mesures sociales extraordinaires (service de garde gratuit, horaires flexibles, etc.).

Van Marrewijk (2003) rapporte que sur 114 compagnies étudiées, 73% affirmaient que la RSE se retrouvait à l'agenda de leur C.A., mais seulement 11% d'entre elles mettaient en œuvre une stratégie de RSE. La littérature fait souvent état du fossé entre ce qui *est dit* et ce qui *est fait* (Kallio, 2006). Dans les années récentes, des scandales comme ceux de Enron nous amènent à nous demander comment des organisations qui paraissent exemplaires en termes éthiques s'avèrent être frauduleuses (Sims & Brinkmann, 2003; Whittington et al., 2003). Crook (2005) et Kallio (2006) expliquent ce phénomène par le fait que les entreprises, forcées de composer avec les pressions sociales, font le « compromis » d'endosser les principes et les valeurs de la RSE en discours sans que cela se traduise en actions. S'il est rentable d'embrasser les principes de la RSE (Orlitzky et al., 2003), il semble que de nombreuses entreprises considèrent qu'il est encore plus rentable de se contenter d'investir dans des discours et une réputation de responsabilité sociale sans déployer de véritable stratégie de RSE (Levy, 1997). Nous postulons que ces dérives découlent d'une vision de la RSE qui est amoraliste et utilitariste (Friedman, 1970) et donc contraire à l'éthique.

La matrice d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de la RSE

Cinq objectifs principaux d'une communication de RSE

Nous postulons qu'une stratégie de communication de RSE devrait remplir les cinq objectifs principaux suivants pour être ultimement considérée comme étant légitime et éthique par ses publics et parties prenantes :

1) être intrinsèquement et explicitement intégrée dans la vision et le plan stratégique du PDG et de son comité de direction (comité exécutif) (Shrivastava, 1995; Ottman, 1998);

Ce premier objectif peut émaner directement de la vision du PDG, comme il peut émerger d'une vision portée par un « champion » interne. Dans le premier cas, on peut croire que la vision a plus de probabilité de devenir un enjeu stratégique important que dans le second puisque c'est la haute direction qui définit la stratégie de l'organisation. Dans le second cas, la portée de la vision d'un champion interne dépend de sa capacité à la faire adopter par la haute direction (Buchanan & Badham, 1999; Grima, 2006). C'est une condition nécessaire afin que les discours de RSE se transforment en actions de RSE. Par exemple, dans l'organisation dont nous avons analysé la politique de RSE, le discours est généré principalement par le PDG et est repris et développé par la majeure partie des membres de la direction. Ceux-ci en deviennent ainsi les vecteurs en l'adaptant à la réalité de leurs secteurs d'activité dans l'organisation. La politique et les valeurs qu'elle porte sont donc bien intégrées dans l'ensemble de l'organisation et font partie de ce que ses membres appellent sa génétique.

2) être cohérente au regard de l'implantation du discours stratégique de la haute direction au sein de toutes les sphères d'activité de l'organisation (Hatch & Schultz, 2001; Baret, 2009 ; Arevalo, 2010);

Ce deuxième objectif s'intéresse à la cohérence des discours intégrant la vision. Il s'agit d'analyser plus attentivement le contenu des différents discours afin de valider s'ils sont cohérents, s'ils se contredisent ou s'ils s'ignorent les uns les autres. D'une part, il permet d'évaluer la cohérence du discours d'un secteur avec le type d'activité qu'il produit : est-ce que la vision est adaptée à la réalité du secteur ? Si ce n'est pas le cas, on peut croire qu'il est artificiel et donc que l'on est en présence d'un stratagème. D'autre part, il sert à identifier les variations (autres que celles relatives à l'adaptation de la vision à chaque secteur) entre les discours émanant des différents secteurs de l'organisation : est-ce que les discours varient fondamentalement d'un département à l'autre ? Est-ce que le discours varie fondamentalement en fonction des publics ? Si c'est le cas, on peut, encore une fois, être en présence d'un stratagème. D'un côté comme de l'autre, un indice pointant vers une possibilité de stratagème n'est pas une preuve de présence de stratagème. Il peut simplement s'agir d'une mauvaise communication de la RSE. Une grande entreprise canadienne, par exemple, s'est fait apostrophée par une partie prenante défenderesse de l'environnement dans le passé parce qu'elle donnait « l'impression » de ne pas tenir compte des enjeux environnementaux dans sa politique d'approvisionnement. Le problème relevait du fait que l'entreprise ne communiquait simplement pas les efforts réels qu'elle faisait pourtant en matière de respect de l'environnement.

3) reconnaître la responsabilité de l'organisation dans toutes ses pratiques de gestion, responsabiliser (informer et former) les parties prenantes (*stakeholders*) concernées et rendre l'organisation imputable de son bilan tant positif que négatif (Frederick, 1960; McGuire, 1963; Shrivastava 1995 ; Quaak *et al.* 2006);

La nuance entre responsabilisation et imputabilité est importante parce qu'elle permet d'évaluer à quel degré l'organisation s'implique face à ses responsabilités sociales (se responsabiliser vs être responsable). Elle peut reconnaître sa responsabilité pour ses pratiques de gestion et donc se contraindre à en rendre compte (être responsable). Toutefois, pour toutes sortes de raisons, elle peut aussi être en cours de se responsabiliser socialement (se responsabiliser). On peut notamment penser à une organisation qui doit s'ajuster à un enjeu social nouveau par exemple; ou encore à une organisation retardataire par rapport à son secteur d'activité qui doit s'ajuster pour demeurer concurrentielle.

Ces différentes nuances contribuent aussi à déterminer dans quelle mesure l'organisation tente de mobiliser ses partenaires et parties prenantes (imputation vs responsabilisation). Premièrement, une organisation peut rendre certains partenaires et fournisseurs imputables de leurs pratiques en matière de RSE (imputation de responsabilité). C'est le cas notamment d'Apple qui a récemment communiqué sur les mesures prises en matière de respect des droits des travailleurs travaillant dans des entreprises chinoises (Foxconn) fournissant des composantes à l'entreprise¹. Il faut, par contre, demeurer vigilant sur les motivations qui poussent une organisation à imputer des responsabilités aux autres. Il est possible qu'elle ne le fasse pas par souci éthique, mais pour se décharger d'une part de sa RSE.

Deuxièmement, toutes les organisations n'ont pas le pouvoir de rendre leurs partenaires ou autres parties prenantes imputables de leurs actions, mais peuvent tenter de les responsabiliser (responsabilisation) face à ses politiques de RSE. D'abord à cause de la nature de ces parties prenantes; on pense notamment à la clientèle que l'organisation peut sensibiliser et informer, mais qu'elle peut difficilement rendre imputable. Ensuite à cause du poids marginal qu'elles exercent sur ces parties prenantes; cela est surtout vrai dans le cas d'une petite ou moyenne entreprise (PME), par exemple. Mais c'est parfois aussi la réalité d'organisations qui peuvent être perçues comme de grands joueurs dans leur secteur d'activité, mais qui demeurent des clients marginaux pour leurs fournisseurs qui ont des activités dans plusieurs secteurs plus importants.

4) engager et entretenir un dialogue clair et transparent sur l'ensemble des enjeux stratégiques de l'organisation avec ses principales parties prenantes (Grunig et Hunt 1984; Breton, 1992; Boutaud, 2006; Schwarzkopf, 2006 ; Maisonneuve, 2010);

Cet objectif s'intéresse à savoir si les discours de l'organisation sont clairement énoncés et accessibles aux parties prenantes à l'externe. Il est, en partie, sous-entendu dans les deux premiers, car, pour qu'une vision soit intégrée efficacement dans une organisation, elle doit être cohérente, ce qui signifie qu'elle doit être énoncée clairement et diffusée avec transparence. Toutefois, il nous semble important de le traiter séparément, car un problème d'intégration ou de cohérence peut découler d'un manque de clarté ou d'une diffusion inefficace de messages. La planification stratégique, par exemple, est un exercice fortement remis en question notamment dans les sciences de la gestion qui la décrivent souvent comme difficile à intégrer. Mintzberg (1994) l'a critiquée comme activité institutionnalisée et formalisée. Nombreux sont les membres d'organisations qui considèrent la planification stratégique comme désincarnée parce qu'elle utilise un langage hermétique rendant ses objectifs peu clairs et peu transparents (Robichaud et Benoit-Barné, 2010).

5) engendrer un impact social positif, réel, vérifiable et durable sur la communauté et la société en général à travers les actions de l'organisation (Visser, 2010; Åbländer, 2011).

Un discours de RSE légitime doit être constitutif de l'organisation. Pour ce faire, il est nécessaire qu'il réponde à deux critères. Il devrait d'abord être repris de façon récursive dans le discours organisationnel dominant — ou métadiscours — qui enchâsse la pluralité des discours et des actions qui constituent l'organisation en tant qu'unité identifiable (Robichaud, Giroux et Taylor, 2004) et coorientée (Taylor et Van Every, 2000; Taylor, 2006). Il devrait ensuite être réflexif (Robichaud, et al., 2004), c'est-à-dire porter sur l'organisation, sa mission, son positionnement et son fonctionnement (Westley, 1990). En ce sens, le discours de RSE devrait donc sans cesse être réactualisé dans les discours et actions organisationnels et contribuer à définir l'organisation.

1. www.lemonde.fr/technologies/article/2013/05/30/apple-prend-ses-distances-avec-foxconn_3420543_651865.html (en date du 16 mai 2014)

Quatre niveaux d'analyse de la stratégie de communication de la RSE

Ces objectifs principaux ont une portée graduelle et intégrée considérant d'abord l'organisation (1, 2), ensuite les parties prenantes (3, 4) et enfin la mécanique de l'ensemble (5). Les parties prenantes jouent un rôle essentiel dans notre proposition. Elles regroupent tout acteur individuel ou collectif ayant un intérêt de près ou de loin dans les activités de RSE d'une organisation (Welch et Jackson, 2007). Pour des raisons pratiques², nous définissons les parties prenantes indépendantes (PPI) comme étant celles ne jouant pas de rôle direct dans les opérations journalières de l'organisation ou qui n'ont pas de lien d'affaire avec elle. Ce sont des parties prenantes observatrices externes dont les intérêts sont principalement tournés vers la recherche de l'intérêt public et du bien commun. Par ailleurs, nous appelons parties prenantes associées (PPA), celles qui ont un intérêt et jouent un rôle direct dans les opérations de l'organisation comme les employés, syndicats, fournisseurs, sous-traitants et autres.

La proposition d'un outil méthodologique d'évaluation de la légitimité d'une stratégie de communication RSE se base sur les cinq objectifs principaux de légitimité que nous venons d'exposer et sur la triangulation de l'information. Malgré le caractère utopique ou idéaliste de ces objectifs, ceux-ci constituent des points de référence qui nous permettent de situer les communications analysées sur l'échelle de mesure que nous proposons ci-après. Notre propos ne soutient pas que les organisations puissent remplir parfaitement l'ensemble de ces critères mais bien à opérationnaliser ces critères qui permettraient aux organisations d'améliorer leur légitimité stratégique dans leurs communications entourant leurs plans de RSE.

Ce faisant, nous avançons que les degrés de convergence et de cohérence entre les discours et les actions de RSE peuvent opérer à quatre niveaux différents (A, B, C, D ; voir tableau 1) en fonction de l'accès plus ou moins restreint aux types d'information *de* et *sur* l'organisation.

Niveau d'accès	RSE telle que...	Analyse possible
A	Présentée par l'organisation	comparaison des divers discours publics de l'organisation
B	Perçue par les parties prenantes indépendantes (PPI)	confrontation des discours publics de l'organisation à ceux des PPI sur les discours et les pratiques de l'organisation
C	Comparée à son environnement	Comparaison des discours publics de l'organisation aux discours et aux actions des leaders du secteur ainsi qu'aux normes du secteur
D	Interprétée directement par le chercheur	Confrontation des discours internes et publics de l'organisation à ses actions et observation longitudinale de la concordance discours/actions

Tableau 1. Les quatre niveaux d'accès à l'analyse des stratégies de communication de RSE

Les indicateurs de performances

Afin d'opérationnaliser cette méthode, nous posons une série de questions à la croisée des cinq objectifs principaux proposés et des quatre niveaux d'accès (A, B, C et D). En quoi

2. On retrouve également cette typologie en fonction de la dépendance relationnelle chez Frooman (1999).

les données à notre disposition à un certain niveau permettent-elles d'évaluer l'atteinte des cinq objectifs principaux définis? C'est la question que nous nous sommes posée afin d'élaborer les différents indicateurs. Ces questions forment une série de vingt (20) indicateurs de performances permettant de cadrer et de rendre systématique l'analyse des informations obtenues aux différents niveaux d'accès (voir tableau 2). Chaque cellule de la matrice offre un indicateur du degré d'atteinte d'un des cinq objectifs. La valeur intrinsèque de l'indicateur dépendra de la nature des données disponibles à chaque niveau. En ce sens, plus le niveau d'accès aux données augmente plus l'indicateur sera proche de la réalité.

Les vingt (20) indicateurs déterminent la manière dont la communication de la RSE est performée graduellement depuis les premiers signes de son intégration dans le discours organisationnel jusqu'à l'impact des actions de l'organisation dans l'environnement et la société. Ainsi, plus on avance de gauche à droite et de haut en bas dans la matrice, plus on est en mesure de voir comment la communication RSE de l'organisation se matérialise (Ashcraft et al., 2009). Ainsi, nous postulons que la communication de la RSE peut prendre la forme d'un acte discursif (e.g., une prise de parole du CEO) ou d'un acte plus matériel ou concret (e.g., la suppression des bonus de la direction en période de crise financière).

La matrice nous donne aussi une perspective temporelle sur l'évolution du discours et des actions de RSE de l'organisation. Ainsi, elle permet de mesurer la «maturité» d'une stratégie de communication (Heracleous et Jacobs, 2011) RSE dans une perspective temporelle où l'on peut évaluer plus en profondeur son degré de légitimité. Elle nous permettra, plus loin, d'observer l'évolution dans le temps de la stratégie de RSE et de déterminer, en comparant les données du passé (niveau B) à celles du présent (niveaux A, C, D) si elle évolue, régresse ou stagne.

Méthode de validation de la matrice

Afin de procéder à sa validation empirique, une première version de la matrice fut éprouvée dans le cadre de l'analyse complète de la politique de RSE d'une très grande organisation canadienne de plus de 30 000 employés. L'organisation test ayant développé puis déployé une stratégie RSE auprès de toutes les parties prenantes depuis plus de 10 ans. L'accès total à l'organisation et à ses employés sur une période de 3 mois par les chercheurs a permis la réalisation du test de validation à tous les quatre niveaux (A, B, C et D) de la matrice (voir supra). Ce faisant, cette recherche s'inscrit clairement dans une démarche dite de recherche-action qui vise à confronter un problème concret tout en faisant avancer la connaissance scientifique et en améliorant les compétences des acteurs impliqués (Hult et Lennung, 1980; Hatch et Schultz, 2001).

Ce test de mise en oeuvre a mis en évidence une série d'incohérences et d'imprécisions dans la première définition des axes, des niveaux et dans la formulation des indicateurs. Sans entrer dans les détails qui rendraient la lecture trop lourde, ce sont principalement le niveau C et le troisième objectif principal qui ont fait l'objet d'un travail de correction tant sur la formulation que sur leur explication.

Objectifs / Niveau d'accès	Intégration (1)	Cohérence (2)	Responsabilisation et imputabilité (3)	Clarté et transparence (4)	Impact des discours (5)
Niveau A RSE présentée par l'organisation Discours publics de l'organisation	Le discours RS est-il incarné et diffusé personnellement par le PDG ? Génère-t-il des discours de RS constitutifs de l'organisation ?	La pluralité des discours de RSE est-elle cohérente ?	Les discours de RSE ont-ils une portée au niveau de la mobilisation des parties prenantes concernées ?	Les discours de RSE sont-ils clairs et transparents ?	Peut-on vérifier que les discours de RSE sont utilisés par l'organisation de manière itérative ?
Niveau B RSE vue par les parties prenantes de l'organisation Discours des tierces parties sur les discours publics et les actions de l'organisation	Les parties prenantes considèrent-elles que le discours RSE est mis en œuvre dans des politiques ?	Les parties prenantes considèrent-elles que les actions et les discours de RSE de l'organisation sont cohérents ?	Les parties prenantes font-elles référence à une volonté particulière d'inclure les parties prenantes concernées dans sa politique de RSE ?	Les parties prenantes considèrent-elles que les communications de RSE de l'organisation sont claires et transparentes ?	Les parties prenantes estiment-elles que les pratiques de RSE de l'organisation ont un impact positif sur son fonctionnement et sur son environnement ?
Niveau C La RSE de l'organisation comparée à son environnement Comparaison des pratiques de l'organisation avec les pratiques et les normes du secteur	Peut-on faire un étalonnage des pratiques d'excellence en communication RSE dans le secteur de l'organisation ?	Où se situent les pratiques RSE de l'organisation par rapport aux normes de son secteur ?	Les fournisseurs du marché semblent-ils réceptifs aux messages de responsabilisation de RSE de leur client ?	Quelle est la performance de RSE de l'organisation par rapport aux autres acteurs de son secteur en terme de clarté et de transparence ?	Quel est l'impact des pratiques de RSE de l'organisation sur la norme sectorielle ?
Niveau D RSE de l'organisation interprétée par le chercheur Confrontation des discours de l'organisation à ses actions	À quel degré l'organisation met-elle en œuvre ses politiques de RSE ?	Le discours stratégique de RSE est-il cohérent avec les actions entreprises au sein de l'organisation ?	L'organisation met-elle en place des processus de responsabilisation interne de RSE (clauses contraignantes) ainsi que vis-à-vis de ses parties prenantes ?	L'organisation engage-t-elle et entretient-elle un dialogue clair et transparent sur ses enjeux stratégiques de RSE ?	Les activités de RSE de l'ensemble de l'organisation ont-elles un impact social positif, réel et durable sur son fonctionnement et sur la société en général ?

Tableau 2. La matrice des indicateurs de performance de la stratégie de communication de RSE

Application des indicateurs de performance à une stratégie de communication de RSE

Niveau A : La RSE telle que communiquée par l'organisation

Ce premier niveau d'analyse permet d'identifier la présence d'une vision de RSE ainsi que son origine, à travers son expression dans les différents discours publics de l'organisation : les énoncés stratégiques, les énoncés de la mission et des valeurs, les rapports annuels, les

politiques, les discours officiels, les publicités, l'étiquetage, les guides, les communiqués de presse, le site web de l'organisation, etc.

À ce niveau, cinq indicateurs permettent déjà de distinguer une stratégie d'un stratagème. On tente de déterminer 1) si le discours de RSE est à la base de la pluralité des discours constitutifs de la politique de RSE l'organisation (intégration); 2) si les discours pluriels de l'organisation sont cohérents entre eux (cohérence); 3) si les discours responsabilisent et mobilisent les parties prenantes concernées (responsabilisation et imputabilité); 4) si les discours sont clairs et transparents (clarté et transparence); si, enfin, 5) l'organisation réifie et fait un usage itératif de ces discours de RSE permettant de conclure qu'ils en sont constitutifs ou pas (impact).

Niveau B : la RSE perçue par les parties prenantes indépendantes (PPI)

Ce niveau s'intéresse aux points de vue des PPI sur les discours et les pratiques de RSE de l'organisation. Leur mission peut être d'informer, de produire des connaissances ou de défendre le bien commun par exemple. Parmi elles, on retrouve notamment les médias, les associations de consommateurs, les chercheurs, les certifications et les entreprises d'audit sociétal, mais aucune PPA. Les deux premières PPI ont une volonté d'informer la société ou le consommateur de la façon la plus objective possible. L'analyse de leurs discours est nécessaire, car elle permet de renforcer l'analyse faite au premier niveau (A). Cependant, les médias, tout comme les associations de protection du consommateur, n'ont pas, a priori, d'accès plus important à l'information qu'un chercheur indépendant. Les sources risquent donc d'être souvent les mêmes. Par contre, les organisations de certification et d'audit sociétal ont un accès interne plus important, et ce afin de remplir leurs missions de vérification diligente. De par cet accès privilégié, elles peuvent vérifier si le discours de l'organisation est vérifiable et vérifié. De par leurs missions, elles engagent leur responsabilité en certifiant les propos de l'organisation évaluée.

Contrairement au niveau A qui ne s'intéresse qu'à la formulation de la stratégie, le niveau B s'intéresse aussi à son opérationnalisation, c'est-à-dire à ses modes de réalisation. On observe donc : 1) l'évaluation que les PPI font de la mise en œuvre des politiques de RSE de l'organisation (intégration); 2) si elles considèrent que ses actions sont cohérentes avec ses discours (cohérence); 3) si elles font référence à une volonté particulière de l'organisation d'inclure les PPA dans sa politique de RSE (responsabilisation et imputabilité); 4) si elles considèrent que sa communication de RSE est claire et transparente (clarté et transparence); 5) si, enfin, les PPI voient que le discours et les actions de l'organisation ont un impact sur l'organisation et son environnement (impact).

Les données analysées à ce niveau se retrouvent dans tout document ayant été produit et diffusé par une PPI au sujet de l'organisation. Ce sont notamment des rapports d'audit, des articles scientifiques, des rapports de recherche, des articles de journaux, des guides du consommateur et divers types d'études portant sur des sujets d'intérêt social et public. L'entrevue est aussi une excellente source de données notamment pour préciser et approfondir l'étude de ces documents. En plus de nourrir notre démarche méthodologique de triangulation, la cueillette de ces données nous fournit une perspective temporelle sur l'organisation. Elle nous permettra, plus loin, au niveau D, d'observer l'évolution dans le temps de sa stratégie de RSE et de déterminer, en comparant les données du passé (niveau B) à celles du présent (niveaux A, C, D) si elle évolue, régresse ou stagne.

Niveau C : La RSE placée dans son contexte environnemental

Le troisième niveau de l'analyse compare les actions des autres acteurs clés du secteur d'activité à celles de l'organisation évaluée dans une perspective d'étalonnage des pratiques d'excellence en RSE. Les leaders d'un secteur ont, généralement, un devoir de transparence et de communication proactive lié à leur statut (par exemple : parce que la société est cotée en bourse). En se renseignant sur leurs activités de RSE, on peut mieux comprendre leurs objectifs de développement durable, la nature de leurs différentes interventions, la complexité de la mise en œuvre de leurs stratégies et les montants investis dans les actions socialement responsables. Ainsi, l'identification de la norme dans le secteur de l'organisation évaluée nous aide à mesurer les intentions et réalisations de l'organisation en RSE.

La position de l'organisation dans la norme sectorielle fournit des indices sur la légitimité des pratiques de communication de la RSE. Une organisation qui semble assurer un certain leadership en la matière sera probablement plus investie dans sa démarche; se doter de politiques et de pratiques de RSE et les communiquer demande un investissement important en temps, en énergie et en argent. Ce genre de leadership tend à démontrer un engagement réel en RSE. Ceci est d'autant plus vrai qu'une organisation dont l'identité se distingue par rapport aux autres acteurs de son secteur à cause de sa RSE n'en tire pas de réel avantage stratégique (Porter, 2008). Par ailleurs, une organisation qui présente les signes d'être à la remorque des autres acteurs du secteur peut plus facilement être soupçonnée de mettre en place un stratagème de communication de RSE. Certaines organisations peuvent se doter d'une politique de RSE dans une perspective de gestion de la réputation, mais être réticentes à débloquer des fonds pour la mettre en œuvre. C'est le cas de certaines organisations qui voient dans la RSE une mode (vision amorphe) qui est appelée à passer. Elles se conforment minimalement ou en apparence à une politique de RSE afin de ne pas se distinguer dans l'industrie comme des acteurs irresponsables socialement (Lange and Washburn, 2012). Pour nombre d'organisations, faire bonne figure est un mal nécessaire afin de maintenir son image et ne pas perdre d'argent (Orlitzky, et al., 2003).

Dans ce niveau de l'analyse : 1) on cherche à dresser le portrait des pratiques du secteur en matière de la communication des activités de RSE (intégration); 2) on compare ensuite les pratiques de l'organisation étudiée à celles qui ont cours dans le secteur (cohérence); 3) on évalue les efforts de l'organisation à responsabiliser ses PPA en fonction de la perception que celles-ci en ont ainsi que des normes du secteur (responsabilisation et imputabilité); 4) on compare la clarté et la transparence de l'organisation par rapport à celles des autres acteurs du secteur d'activité (clarté et transparence); 5) on situe enfin la position de l'organisation dans la norme sectorielle en terme d'incidence sur la société (impact).

Pour obtenir ce genre de données, il est nécessaire, entre autres, de consulter les communications externes des organisations les plus représentatives du secteur. Il faut aussi mener des entretiens auprès des PPA de l'organisation étudiée. Mais l'objectif de faire le portrait d'un secteur d'activité est ambitieux et une étude consciencieuse peut nécessiter beaucoup de temps et de travail. Il est donc pertinent de faire appel à l'expertise de certaines parties prenantes de ce secteur d'activité afin de faciliter la recherche. Les PPA représentant l'industrie comme les associations professionnelles ou d'affaires, par exemple, ou encore des consultants en RSE peuvent s'avérer des sources d'information intéressantes. Des PPI comme les ONG remplissant le rôle de chiens de garde des enjeux de développement durable peuvent aussi être mises à profit pour leur connaissance du secteur. Par exemple, une catastrophe humaine (industrie du textile au Bangladesh) ou encore écologique (BP dans le golfe du Mexique) pourrait amener les acteurs du secteur à créer une nouvelle norme impliquant de nouveaux indicateurs de contrôle dans une perspective de communication réactive de RSE. En utilisant la matrice, il est par contre possible de montrer de façon

précise comment un acteur dudit secteur se positionnerait par rapport à cette nouvelle norme. Cependant, l'utilisation de la matrice ne peut prétendre à mesurer, avec précision, leurs impacts réels sur les employés, l'environnement, la communauté, etc. Notons que ces contrôles ne sont en rien un gage d'amélioration concrète d'une situation.

Niveau D : Le chercheur en prise directe avec la communication de la RSE

Le quatrième et dernier niveau d'analyse est celui où l'on évalue les actions et les discours internes de l'organisation. Il s'agit de vérifier si la vision responsable de la haute direction et les discours qui en émanent sont opérationnalisés. L'analyse du niveau D ressemble à celle du niveau B, car elle produit l'évaluation d'une PPI (celle du ou des chercheurs) de la stratégie de communication de la RSE d'une organisation. Elle est, en quelque sorte, une actualisation de l'évaluation du niveau B enrichie des niveaux d'analyse A et C. Comme nous l'avons indiqué plus haut, le niveau D permet de comparer la corrélation discours/action du passé (B) à celle du présent (A et C). Il fait donc la synthèse des niveaux précédents et permet de définir : 1) si la stratégie de communication de RSE de l'organisation est légitime; 2) les forces et les faiblesses de la stratégie.

Les indicateurs de ce niveau vérifient : 1) le degré de mise en œuvre des politiques communiquées de RSE de l'organisation (intégration); 2) la cohérence des actions en fonction des discours de l'organisation (cohérence); 3) si l'organisation met en place des processus de responsabilisation pour elle-même et pour ses parties prenantes conformément à sa politique de RSE (responsabilisation et imputabilité); 4) si l'organisation engage et entretient des communications claires et transparentes sur les enjeux stratégiques de RSE (clarté et transparence); 5) si, enfin, l'ensemble de ses activités de RSE a un véritable impact sur son fonctionnement et son environnement (impact).

Pour recueillir les données nécessaires à ce niveau d'analyse il faut obtenir accès à différentes sources : la documentation interne — guides de procédures, plans stratégiques, procès verbaux et programmes de formation; les outils de communication interne — journaux, bulletins, affiches et intranet; l'accès aux employés — rencontres individuelles et réunions; les outils de communication externes qui ne sont pas publics — guides destinés aux fournisseurs. À cette liste, on peut également ajouter l'accès aux installations et l'accès à certaines PPA comme les fournisseurs par exemple.

Discussion et conclusion

La matrice ou métaméthode que nous proposons ici considère la régulation d'un point de vue moraliste voire éthique où il ne s'agit pas seulement de dire que l'on fait bien les choses mais de le démontrer. De plus, la démarche d'évaluation proposée prend place tout au long du processus et fait intervenir l'ensemble des parties prenantes impliquées dans les communications de l'organisation.

Cette matrice est un outil conceptuel ne se basant pas seulement sur des perceptions mais bien sur l'analyse croisée des discours et des actions de RSE. C'est un outil qui se veut utile pour toutes les parties prenantes de la RSE, particulièrement pour les relations publiques. Les organisations ou les consultants qu'elles embauchent peuvent s'en servir pour élaborer leur stratégie de RSE ou l'améliorer; les associations professionnelles ou commerciales, pour définir les normes de leur secteur d'activité et contrôler les pratiques de leurs membres; les ONG, chiens de garde de l'intérêt public, pour surveiller les pratiques d'un secteur d'activité ou d'organisations spécifiques; les organismes gouvernementaux et certificateurs, pour établir des standards, contrôler ou certifier les pratiques organisationnelles; enfin,

les chercheurs, pour améliorer les connaissances dans divers domaines scientifiques comme la communication, la gestion et les relations publiques. Ultimement, la méta-méthode développée autour de la matrice permet de définir si la RSE fait partie des valeurs intrinsèques et de la culture de l'organisation; si elle est réellement intégrée aux pratiques de l'organisation; et si ses pratiques ont un impact sur son environnement et la société en général selon une perspective éthique.

Limites

La démarche méthodologique entourant l'application exhaustive de cette matrice exige cependant un travail rigoureux qui nécessite potentiellement beaucoup de temps et d'énergie. Les cinq (5) objectifs croisés aux quatre (4) niveaux d'accès aux informations totalisent vingt (20) indicateurs de performance de la stratégie de communication démontrent toute la complexité et la difficulté pour une organisation d'obtenir une adhésion légitime à une politique de RSE. Il faut cependant remarquer - et ce, toujours dans un souci de flexibilité - qu'il est tout à fait envisageable de concentrer une étude sur un nombre plus modeste de niveaux d'analyse ou de critères de légitimité réduisant considérablement l'ampleur de la tâche sans toutefois en amoindrir la qualité et la pertinence.

En appliquant la matrice des indicateurs de performance de la stratégie de communication de RSE à une grande entreprise canadienne afin de la tester et de la bonifier, nous avons constaté des difficultés entourant la notion de parties prenantes. Bien qu'abondamment utilisée dans la littérature scientifique (Werther & Chandler, 2011; Sachs & Rühli, 2011), cette notion nous est apparue trop large dans l'application de la matrice. Ainsi, nous avons dû la diviser en deux grandes catégories de parties prenantes (Frooman, 1999). D'abord, les parties prenantes indépendantes (PPI) ou celles ne jouant pas de rôle direct dans les opérations journalières de l'organisation ou qui n'ont pas de lien d'affaire avec elle. Ce sont des parties prenantes observatrices externes dont les intérêts sont principalement tournés vers la recherche de l'intérêt public et du bien commun. Ensuite, la deuxième catégorie est celle des parties prenantes associées (PPA), celles qui ont un intérêt et jouent un rôle direct dans les opérations de l'organisation comme les employés, syndicats, fournisseurs, sous-traitants et autres. En ce sens, nous croyons que cette catégorisation offre des perspectives de recherche intéressantes des points de vue conceptuel et pragmatique.

Enfin, nous ne ferons pas l'économie, dans de futures recherches, d'un travail de précision quant à la nature des indicateurs. Sont-ils nominaux, ordinaux, qualitatifs ou quantitatifs? Celle-ci devrait varier en fonction des objectifs principaux. Pour le degré d'intégration, il s'agit de trouver des traces de la stratégie de communication RSE à différents endroits, activités et discours (lieux) de l'organisation. On peut dès lors imaginer un ratio nombre de traces/nombre de lieux potentiels. Pour l'objectif de cohérence, on s'intéressera particulièrement au vocabulaire utilisé dans les différents discours analysés. Une forte similarité ou l'utilisation répétée de certains termes sont des signes a priori de cohérence. Ce ne sont ici que quelques pistes qu'il nous faudra approfondir en veillant à ne pas négliger l'interprétation de ces indicateurs chiffrés.

La notion d'éthique est au cœur de la modélisation de la matrice des indicateurs de performance de la stratégie de communication de RSE. Les pratiques de communications de RSE doivent pouvoir être confrontées au test de cette matrice afin de pouvoir affirmer leur niveau de légitimité. La relation étroite et directe entre les discours (la communication) et les actions (la performance) de RSE doit pouvoir être évaluée de façon rigoureuse et indépendante afin de pouvoir satisfaire aux exigences de transparence de plus en plus importantes des parties prenantes. En ce sens, la communication marketing, la

communication d'entreprise, les affaires publiques ainsi que les relations publiques constituent, selon nous, les disciplines les plus susceptibles d'utiliser cette matrice dans une perspective académique et professionnelle.

Cette matrice a été conçue dans un esprit de flexibilité. D'abord, parce qu'elle se base sur les pratiques spécifiques de chaque secteur d'activité, de sorte que les indicateurs s'y adaptent sans jamais paraître figés. Ensuite, parce qu'elle exige du chercheur (quel qu'il soit) qu'il tienne compte de l'évolution des pratiques de communication permettant l'évaluation d'autres formes de communication stratégique. Ainsi, la matrice permet l'analyse longitudinale des différentes pratiques d'une organisation ou d'un secteur d'activité en fonction de la nature et de la source des discours organisationnels. En conséquence de quoi notre travail peut et devrait être applicable à toutes formes de communication (corporatif, interne, politique, marketing, etc.) émanant d'une organisation.

Références

- Abländer, Michael (2011) Corporate Social Responsibility as Subsidiary Co-Responsibility: A Macroeconomic Perspective, *Journal of Business Ethics*, Volume 99, Issue 1, p. 115-128.
- Arevalo, Jorge (2010) Critical Reflective Organizations: An Empirical Observation of Global Active Citizenship and Green Politics, *Journal of Business Ethics*, Volume 96, Issue 2, p. 299-316.
- Banerjee, S. B (2008) Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly *Critical Sociology* 34: 51-79
- Baret, P. (2009) Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale. *Revue Management et Avenir*, Issue 29, p. 242-257.
- Boutaud, J. J. (2006). *Transparence et communication*. L'Harmattan. MEI (Médiation et Information), n°22.
- Breton, P. (1992). *L'utopie de la communication* (p. 160). Paris: La découverte.
- Buchanan, D., & Badham, R. (1999). Politics and Organizational Change: The Lived Experience. *Human Relations*, 52(5), 609-629.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2006). *Communication as Organizing : Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Crook, C. (2005). The Good Company. *Economist*, january 22, 3-4.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- De Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317.
- Déjean, F., Gond, J.-P. & Leca, B. (2004). Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry. *Human Relations*, 57(6), 741-764.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2, 54-61.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago : University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations Industrielles*, 59(1), 73-100.
- Grima, F. (2006). *L'évolution professionnelle des champions de l'innovation organisationnelle* (Vol. 11). Montréal, Canada : Centre d'études en administration internationales, École des hautes études commerciales.
- Grunig, J. E., Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*, Wadsworth/Thompson Learning, Belmont, USA
- Hatch, M. J. & Schultz M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard business review*, 79 (2), 128.
- Heracleous, L., & Jacobs, C. D. (2011). *Crafting strategy: embodied metaphors in practice*. Cambridge University Press.

- Hult, M., & Lennung, S. Å. (1980). Towards a definition of action research: a note and bibliography. *Journal of Management Studies*, 17(2), 241-250.
- Kallio, T. J. (2006). Taboos in corporate social responsibility discourse. *Journal of Business Ethics*, 74(2), 165-175.
- Kerr, G. F., Johnston, K. A., & Beatson, A. T. (2008). A framework of corporate social responsibility for advertising accountability: The case of Australian government advertising campaign. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 155-169.
- Lange, L. & Wabush, N. T., (2012) Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility, *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 2, 300-326.
- Levy, D. L. (1997). Environnemental Management as Political Sustainability. *Organization & Environment*, 10(2), 126-147.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New-York : McGraw-Hill.
- Maisonneuve, D. (2010) *Les relations publiques dans une société en mouvance*, 4^e édition, Presse de l'Université du Québec, Canada.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1995). *The Strategy Process - Collegiate Edition*. Prentice Hall: PrenticeHall, 3^{ème} éd. (1^{ère} éd. 1988).
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Ottman, J. A. (1998) Green marketing: opportunity for innovation. 2ND Ed. Lincolnwood: Ill NTC.
- Porter, M. (2008). On Competition. Boston : Harvard Business Review book (544 p.)
- Quaak, L., Aalbers, T., & Goedee, J. (2006) Transparency of Corporate Social Responsibility in Dutch Breweries, *Journal of Business Ethics*, Volume 76, Issue 3, p.293-308.
- Robichaud, D., & Benoit-Barné, C. (2010). L'épreuve de la conversation : comment se négocie la mise en œuvre des normes dans l'écriture d'un texte organisationnel. *Etudes de communication*, (34), 41-60.
- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004). The metaconversation: the recursive property of language as key to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617-634.
- Sachs, S. & Rühli, E. (2011) Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society, Cambridge University Press, 269 p.
- Saint-Rémi, H. (2010). *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) à l'épreuve de la crise économique et financière*. Université Libre de Bruxelles, Faculté de Philosophie et Lettres.
- Schwarzkopf, D (2006) « Stakeholder Perspectives and Business Risk Perception » *Journal of Business Ethics*, Volume 64, Issue 4, p. 327-342.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). Enron Ethics (or: Cultures matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243-256.
- Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *Academy of Management Review*, 20 (4), 936-960.
- Taylor, J. R. (2006). Coorientation: A conceptual framework. In F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every (Eds.), *Communication as Organizing* (pp. 141-156). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization : communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- Visser, Wayne (2010) « The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business » *Journal of Business Systems*, Volume 5, Issue 2, p. 7-22.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007) Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12.2 : 177-198.
- Westley, F. (1990). Strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-353.
- Werther, W. B. & Chandler, D. (2011) Strategic corporate social responsibility : stakeholders in a global environment, Thousand Oaks : SAGE Publications, 2e édition. 413 p.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.