

La communication environnementale interne d'entreprise aujourd'hui

Dissémination d'un nouveau « grand récit »

Andrea Catellani



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/985>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.985

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2009

Pagination : 178-188

ISBN : 978-2-86781-719-9

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Andrea Catellani, « La communication environnementale interne d'entreprise aujourd'hui », *Communication et organisation* [En ligne], 36 | 2009, mis en ligne le 11 mars 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/985> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.985

Analyses

Résumé

Les thèmes de l'environnement et de sa protection sont aujourd'hui au centre de la communication des entreprises envers leurs salariés. Cet article présente les premiers résultats d'une recherche d'orientation narratologique et sémiotique sur les journaux internes de quelques grandes entreprises belges, pour observer la présence de ces thèmes. L'analyse s'est concentrée en particulier sur deux points. Le premier est celui de l'incarnation du "grand récit" de l'environnement et de sa protection dans les micro-récits des bonnes pratiques exemplaires, présents dans les journaux internes examinés. Le deuxième est celui des modalités de construction de la valeur environnementale des pratiques et comportements des entreprises et de leurs salariés.

Mots clés :

Environnement, Communication interne, Responsabilité Sociale d'Entreprise, Sémiotique, Narratologie, Valeur.

Abstract

The themes of environment and of its preservation are nowadays at the very centre of business internal communication. This article presents the first results of a research on internal newspapers of some big Belgian businesses, in order to observe the presence of these themes. The research has a semiotic and narratological orientation, and it has been focused on two points. The first is the incarnation of the "great narrative" of the environment and its protection in the micro-narratives of good exemplary practices, as they are presented in the examined internal newspapers. The second is the way of building the environmental value of practices and behaviors of businesses and their staff.

Key words :

Environment, Internal Communication, Corporate Social Responsibility, Semiotics, Narratology, Value.

Andrea Catellani est Chargé de Cours à temps plein en Relations Publiques et Communication d'Organisation à l'Université catholique de Louvain, et membre du groupe de recherche LASCO (Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication des Organisations).

La communication environnementale interne
d'entreprise aujourd'hui : dissémination d'un nouveau
« grand récit »
Andrea Catellani

andrea.catellani@uclouvain.be

Cet article présente les premiers résultats d'une enquête sur la communication environnementale interne d'entreprise, menée avec des outils analytiques de type sémiotique. Aujourd'hui, la thématique de la protection de l'environnement, intégrée depuis plusieurs années dans les structures conceptuelles du développement durable¹¹¹ et de la responsabilité sociétale d'entreprise¹¹², semble se configurer comme une sorte de nouveau « grand récit », pour reprendre la catégorie introduite par les théoriciens de la post-modernité. Si la fragmentation des « grands récits » traditionnels semblait en effet être dominante dans notre civilisation, un nouveau spectre hante désormais le monde, celui de la destruction de l'environnement (et du changement climatique en particulier) et de la quête d'un nouveau modèle de relation avec la nature.

Ce spectre (un « savoir mosaïque » et incertain, selon d'Almeida, 2004, voir aussi Libaert, 2008) implique directement et massivement les discours des entreprises. Observer les formes de l'émergence discursive (verbale et visuelle) de ce nouveau grand récit dans le discours des entreprises envers les salariés nous semble donc important. Nous avons choisi d'analyser un petit corpus d'articles des journaux internes, belges de Mobistar, Belgacom, Deloitte et Cofely

¹¹¹ Voir sur le sujet, entre autres, Céline Pascual Espuny 2008 ; de la Broise et Lamarche 2006 ; Bourg, Grandjean et Libaert 2006 ; Gardère et Gramaccia 2004. La définition classique du développement durable est celle de la Commission Brundtland (1987) : « un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même ». Ce concept est articulé, depuis les années 1990, en trois dimensions : *People* (équité sociale), *Planet* (la protection de l'environnement) et *Profit* (la création de richesse). Il est intéressant d'observer les formes d'adaptation de ce « triangle » du développement durable dans les stratégies d'entreprise. La firme Delhaize (supermarchés), par exemple, a rebaptisé la troisième « P » comme « *Product* », version *politically correct* qui met en évidence le souci de la qualité. Voir d'Almeida in Gardère et Gramaccia 2004, 18 ss.

¹¹² Pour une présentation assez complète de ce concept et des approches scientifiques récentes, voir Gond et Igalens 2008.

Analyses

services (groupe GDF-Suez), publiés entre 2006 et 2009. Sauf dans les deux premiers cas, les entreprises choisies font partie de secteurs différents (téléphonie, consultance et services financiers, services techniques de gestion de bâtiments)¹¹³. Le choix des journaux internes comme objet d'analyse nous semble justifié par leur diffusion assez universelle dans les (grandes) entreprises, et par le fait qu'ils sont proposés comme moyens capables de s'adresser à tous les salariés et collaborateurs en même temps.

Nos questions ont porté sur deux dimensions en particulier. La première a trait à la construction narrative du récit de l'environnement : comment le « grand récit » culturel de l'environnement est-il démultiplié sous forme de « micro récits » des bonnes pratiques environnementales ? Nous ferons référence en particulier aux théories de la narratologie d'A.-J. Greimas, avec l'identification des « objets de valeur » recherchés par des sujets narratifs (qui doivent être motivés et se doter des compétences pour accomplir leur « performance » en vue de se joindre à l'objet ; (Floch, 1990). La deuxième question porte sur les formes de construction de la valeur environnementale des pratiques et comportements des entreprises et des salariés. Comment cette valorisation émerge-t-elle de l'activité discursive, comme valeur pour quelqu'un (le sujet de la quête) et comme valeur différente des autres valeurs ? Nous faisons référence, plus loin, à la proposition de J.-M. Floch d'un schéma des formes de valorisation de la consommation (1990), schéma adaptable aussi aux problèmes de l'environnement¹¹⁴.

Cofely services : théorie et pratique entre économie et écologie

Cofely services (nouveau nom de Axima Services) fait partie du groupe Suez, et s'occupe de gestion technique sur le long terme des bâtiments et des installations (centrales électriques, etc.). En 2007, un numéro du journal interne *Yes*, trimestriel entièrement bilingue (français-néerlandais), était dédié quasi complètement au développement durable. Chaque article est signé par un protagoniste

¹¹³ Nous tenons à remercier vivement Pierre Everard (Cofely services), Thibault d'Ursel et Claire van Bergen (Deloitte Belgique), Sabine Desmette et Rose Marie Muller (Mobistar), et Christian Vlassenbroek (Belgacom), qui nous ont fourni les journaux et des données précieuses pour notre recherche.

¹¹⁴ En analysant les formes de valorisation de l'automobile, Floch distinguait entre valorisation pratique (efficacité, confort), utopique (incarnation de valeurs de base de la vie, comme la liberté), critique (le contradictoire de l'utopique : l'attention est portée sur la relation qualité-prix) et ludique (le contradictoire du pratique : la valorisation porte sur le luxe et l'amusement).

de l'entreprise qui transmet son expertise. Le résultat se présente sous la forme d'un ensemble cohérent de voix qui incarnent l'entreprise et qui exposent motivations, compétences et résultats des actions et des pratiques. Dans quelques cas, comme dans l'article d'information sur le développement durable en général (p. 6), les motivations des démarches environnementales de l'entreprise sont exposées, sous formes de règles et de constatations générales. Mais normalement, le discours scientifique de base sur l'environnement est donné par présupposé au moyen de formules comme « ce n'est un mystère pour personne... », « nous savons tous... ». Le grand récit de l'environnement est ainsi évoqué comme un élément de la réalité qui entoure l'entreprise et à laquelle il faut se confronter. Le lien plus direct avec ce grand récit est l'intertextualité médiatique, comme dans le cas du film de Al Gore (*An inconvenient truth*), offert aux lecteurs en pièce jointe à la revue.

Cofely apparaît dans les articles de la revue comme sujet collectif de plusieurs Programmes Narratifs de protection de l'environnement : amélioration de l'efficacité énergétique, construction de centrales éoliennes, etc. Les articles sont toujours riches en données quantitatives, qui expliquent les résultats concrets, les démarches accomplies. L'approche de valorisation peut alors être définie comme rationnelle, avec une attention spécifique pour la dimension pratique : on nous montre les actions et leurs phases, et on nous explique « combien » ces actions sont utiles pour l'environnement (par exemple, en analysant le rendement des nouvelles lampes installés sur un site d'Arcelor, dans le numéro de l'automne 2006).

L'éditorial du numéro du printemps 2007 s'ouvre avec la question : « le DD : une mode ou une nécessité ? ». Ce conflit entre deux formes de valorisation est résolu rapidement avec la victoire de la nécessité. « Les politiques environnementales ... – volontaires ou imposées par les pouvoirs publics – exigent de nouvelles solutions énergétiques » (p. 8, automne 2006). La réalité s'impose et suscite des Programmes Narratifs d'efficacité¹¹⁵. « Notre entreprise, Axima Services, a résolument intégré les trois piliers du développement durable dans sa stratégie. C'est non seulement une conviction forte de notre responsabilité..., c'est aussi une formidable opportunité » (p. 5, printemps 2007). Le business épouse l'environnement selon une forme de valorisation par combinaison de valeurs. Si le

¹¹⁵ « Accord de Kyoto, dérégulation du marché de l'énergie, politique environnementale sont des réalités auxquelles les acteurs du marché de l'énergie doivent s'adapter » (p. 8, automne 2006).

Analyses

développement durable porte sur le long terme, la stratégie de Cofely et son métier, la gestion des installations, font de même. La durabilité du modèle de développement se conforme à la structuration temporelle de l'identité d'entreprise (l'engagement « sur le long terme » à veiller au bon fonctionnement des installations confiées », *ibidem*). Contraintes environnementales et opportunités économiques sont conjuguées, pour constituer l'origine des motivations des Programmes Narratifs techniques, bien détaillés, qui forment le cœur de la pratique et de la communication de Cofely. L'attention pour l'environnement est perméable à la dimension économique et à la technologie, et vice-versa ; la valeur centrale est le « faire bien » (son métier) par rapport aux différentes valeurs impliquées et imbriquées entre elles.

Deloitte : greening the green dot

Deloitte, multinationale de la consultance et des services financiers, a adopté depuis plusieurs années des politiques d'attention à l'environnement. Nous nous sommes concentrés surtout sur la présentation de la campagne « *greening the green dot* », qui se réfère au petit point vert présent dans le logo de l'entreprise : l'expression montre en effet la tentative de rendre vraiment significatif ce petit point. Le plan consiste en un effort pour la réduction des émissions des gaz à effet de serre, au départ de la réalisation d'un « bilan carbone » ; la présentation de la démarche se trouve dans le numéro 6 de septembre 2007 du journal *Deloitte matters* (publié en Belgique en langue anglaise). La parole est donnée à Thibault d'Ursel, protagoniste du projet. Son discours, à la première personne, est riche en humour, en interpellations directes, en références à l'expérience personnelle du lecteur¹¹⁶. L'effet est celui d'une énonciation « passionnée » et individualisée : Deloitte donne la parole à un membre de son personnel qui montre toute sa créativité et son énergie (et d'Ursel est appelé « *the creative spirit behind this initiative* »). Ce sont des individus (Claire Van Bergen, d'Ursel, etc.), les « Green champions », qui « *lead the way to help Deloitte Belgium become a greener company* » (p. 27)¹¹⁷. Du point de vue narratif, ce sont donc des « destinataires » chargés d'exercer une action de persuasion explicite sur l'entreprise entière, pour favoriser la conjonction avec les

¹¹⁶ « *I myself am a big polluter* » ; « *just think of all the hot summers we have had in the past few years* », p. 26.

¹¹⁷ La politique de *Human resources* de Deloitte apparaît ici clairement comme une forme de valorisation des individualités des collaborateurs, qui forment une équipe d'excellence.

valeurs de la protection de l'environnement. Chaque membre du staff Deloitte est en tout cas appelé à suivre les « *green tips* », suggestions pour changer les habitudes sur le lieu de travail (éteindre la lumière, etc.) : chaque individu est « sujet délégué », individuellement responsable, et les bonnes pratiques personnelles de d'Ursel (« *I have started to take the stairs instead of the elevator whenever I can* », p. 27) sont l'*exemplum* à suivre.

Le grand récit, véhiculé à travers le film de Al Gore évoqué par d'Ursel, apparaît encore une fois comme le fond culturel de la valorisation. Avec une note spécifique. « *You don't need the scientific evidence to be convinced it [le changement climatique] is really happening* » (p. 26) : l'évidence individuelle, une forme de phénoménologie individualiste, prime sur l'évidence scientifique ; encore une fois, la personnalisation est en évidence. Comme dans le cas de Cofely, « *going green... drives and opens a lot of business opportunities* » : l'aspect économique est indissolublement conjoint, de façon consécutive (relation cause-effet), à l'aspect strictement environnemental. Et, en plus, « *going green is cool* ». Ici nous trouvons une référence à une lecture plutôt « ludique », de valorisation du soi à travers le succès et la reconnaissance sociale, qui complète le « cocktail » de valeurs. La stratégie de valorisation montre donc, comme et plus que dans le cas de Cofely, une combinaison de valeurs différentes, fondée sur une démarche rationnelle de négociation. L'acceptabilité économique est jointe à la capacité de générer du capital social et culturel (l'être « *cool* »), et avec la connotation d'enthousiasme fournie par les photos sympathiques et souriantes de d'Ursel. Cette démarche est assumée et énoncée non par une voix qui tend à s'identifier avec l'entreprise, mais par un individu « excellent », et exactement pour cela représentatif de l'« esprit » d'excellence de l'entreprise¹¹⁸.

Mobistar et Belgacom : l'entreprise adjuvante ou destinatrice

L'émergence de la thématique de l'environnement est un processus à explorer dans le cas de *Together*, journal interne de Mobistar (entreprise de téléphonie mobile belge du groupe France Telecom) né en 2005 et passé en version électronique en 2009. En 2008, un article intitulé « soyons écologiques » donne un bon exemple de la démarche de cette émergence. Deux membres du personnel parlent de leurs choix écologiques (l'un pour sa maison, l'autre pour la voiture d'entreprise). L'énonciation est presque entièrement sous forme de

¹¹⁸ Pour reprendre la célèbre expression de Benveniste, un « *ego* » qui se dit « *ego* ».

Analyses

« débrayage interne » (parole donnée par une voix anonyme à la personne impliquée), et les photos-portraits illustrent cette énonciation personnalisée (comme c'est souvent le cas dans ce journal). À la différence de Deloitte, ici ce n'est pas l'excellence qui est exaltée, mais la « normalité » (même si positive et « exemplaire »). Dans *Together*, l'attention est souvent portée sur les choix privés, même si on porte l'attention aussi à l'efficacité énergétique des nouveaux bâtiments de l'entreprise et à ses choix globaux. La construction de la valeur écologique des comportements apparaît comme souvent liée aux solutions adoptées par les individus interviewés, au savoir faire, aux compétences des sujets élevés au rang d'exemple. Le phénomène du « cocktail » rationnellement composé de valeurs est évident dans l'intervention des deux personnes qui ont choisi une voiture écologique hybride : « *l'aspect écologique était une des raisons. Mais l'ensemble me plaisait beaucoup... une belle voiture high-tech, luxueuse, qui respecte en outre l'environnement* » (p. 11). Ici on voit réapparaître clairement une approche de négociation et combinaison des valeurs : l'aspect ludique (luxe, plaisir), la technologie, la dimension pratique, l'économique (l'ecobonus) convergent dans l'appréciation euphorisante de la voiture.

Dans le numéro (en version électronique désormais) de l'automne 2009, l'écologie tend à se diffuser partout, en correspondance avec la semaine européenne de la mobilité. L'utilisation des histoires exemplaires personnelles des salariés « normaux » mais « précurseurs », comme le dit le titre de l'article de la p. 3, reste centrale. Cet article est construit comme une série d'interviews sur différentes façons de diminuer la pollution dans le trajet maison-travail (co-voiturage, vélo, marche, etc.). Ce récit multiple « édifiant », forme de persuasion par « contagion » indirecte, est accompagné après par l'explication des initiatives de l'entreprise et par la proposition de participer à la semaine de la mobilité. Le grand récit de l'environnement et les raisons de fond de l'implication restent implicites, présupposés : le discours se concentre sur les récits de vie et sur les initiatives de l'entreprise, qui intervient comme « adjuvante » des salariés dans la réalisation d'actions quotidiennes. L'entreprise n'est pas seulement source d'enseignement et de formation, mais aussi et surtout référence discrète de ce mouvement de « mise en miroir » des salariés et de leurs bonnes pratiques. Elle est adjuvante, et pas seulement destinatrice¹¹⁹.

¹¹⁹ Dans le même numéro d'automne 2009 un dirigeant, parlant des stratégies de l'entreprise dans le secteur de la mobilité, propose l'entreprise comme

Belgacom, concurrente directe de Mobistar sur le marché belge des services GSM et ancien monopoliste, a récemment approuvé un plan de responsabilité sociétale avec une partie importante dédiée à l'environnement, en se posant l'objectif de réduire massivement les émissions pour 2020. Dans un « dossier » thématique du numéro de novembre 2009 de la revue interne (*You-nited*), deux responsables RSE de l'entreprise signent une longue présentation des actions passées et futures de l'entreprise (réduction de la consommation d'énergie des bâtiments, etc.).

L'entreprise affiche son engagement (« Belgacom n'est pas en reste »), en se valorisant devant son public interne, tout en impliquant les salariés directement (« vous aussi participez au défi '-70% de CO2' ! ») et en leur donnant des conseils et des informations pour agir (liste de gestes quotidiens à accomplir). L'exposition des actions est entièrement fondée sur l'implicite du grand récit de l'environnement, auquel on renvoie tacitement pour justifier les raisons de chaque action. L'entreprise même, sujet compétent et performant, devient ici *exemplum* édifiant pour ses salariés (outre que « destinataire » qui les invite à assumer le même macro-objet de valeur).

Dans d'autres cas nous retrouvons par contre la dynamique de la mise en scène de l'expérience exemplaire des salariés, rencontrée chez Mobistar. Le numéro de mai 2009 propose par exemple un article sur les formations pour améliorer la conduite des camions et des voitures de l'entreprise. « Une conduite économique et écologique permet d'économiser de 20 à 40% de carburant... Dans le contexte actuel, c'est logique de s'inquiéter des coûts et de la pollution » (p. 15). La conjonction économie-écologie, énoncé ici par un salarié, domine la valorisation, jouée sur le plan rationnel (« logique »). L'entreprise se pose ici comme adjuvant des salariés dans leurs choix environnementaux, plutôt que comme destinataire direct.

En conclusion : combinaison des valeurs, nouveaux discours édifiant, exemplarité

Comment les entreprises considérées entrent-elles sur le terrain de la communication environnementale interne, dans le cas spécifique des journaux périodiques internes ? Des traits spécifiques dérivent

source de compétences pour les salariés, laissés libres dans leurs motivations et décisions : « je cherche des solutions à ces besoins [de mobilité], idéalement un vaste éventail de solutions les plus écologiques possible. Chaque team member pourra ainsi poser le choix le plus responsable à ses yeux ».

Analyses

évidemment du secteur d'activité des entreprises, comme l'importance des individus pour Deloitte et Mobistar, ou la centralité de la validité technique pour Cofely Services. Mais, globalement, un nouveau type de discours édifiant émerge, fondé sur un cocktail de valeurs différentes. Nous avons observé l'importance de l'exemplarité (de l'entreprise même ou plus couramment de ses salariés), qui enrichit la simple proposition des programmes narratifs, des règles de conduite. Cette personnalisation de la communication d'entreprise, qui se fait parfois miroir « magnifiant » de ses propres salariés, est beaucoup plus référentielle et rationnelle qu'émotive : les individus exemplaires le sont surtout par leur façon de bien « calculer » la valeur complexe (environnementale, sociale, économique) des choix qu'ils font. L'entreprise peut se proposer comme source de sensibilisation et de motivation, « destinatrice » directe d'un « devoir faire » fondé rationnellement, ou plutôt comme source d'information (« tips », suggestions et exemples), comme adjuvante de la conversion écologique de ses salariés.

En nous inspirant de l'articulation en quatre positions des formes de valorisation des biens de consommation, proposée par Floch, nous identifierons quatre positions possibles de construction de la valeur environnementale d'une pratique dans le discours d'entreprise examiné.

- *Utopique-existentielle*. La valeur écologique émerge comme incarnation (dans une pratique ou un objet) des valeurs existentielles positives, évocation émotionnelle d'un univers désirable ou menacé lié à cet objet ou pratique. Cette forme de valorisation est assez utilisée dans le discours publicitaire. Notre corpus semble indiquer une émergence, même si assez limitée, de cette forme quand les journaux internes présentent le bien-être personnel, psychophysique, des salariés, qui s'accomplit grâce aux pratiques écologiques (comme faire du vélo). Autre émergence est l'appel émotif intertextuel au grand récit de l'environnement, qui fait son apparition, ici et là.
- *Ludique*. Cette forme de valorisation, centrée sur le plaisir, le jeu, l'amusement, émerge surtout dans les images, les sourires, la représentation d'individus heureux d'être « en route » vers des comportements durables (rappelons-nous le « cool » de d'Ursel).
- *Rationnelle/pratique*. Ici nous regroupons trois façons de construire la valeur environnementale : le discours scientifique, pratique/concret, de contrôle/vérification. Le premier émerge quand la communication présente les raisons scientifiques de la durabilité d'une pratique ou d'un objet. Les entreprises observées tendent plutôt à

développer un discours qui propose les « recettes », les modalités concrètes, les « tips », les compétences nécessaires pour changer les routines productives ou les habitudes personnelles : la valorisation d'une certaine pratique passe alors pas sa présence dans les recettes. Le troisième discours de type rationnel porte sur le contrôle, sur la sanction des actions accomplies, sur la vérification. Ce type de valorisation (« c'est contrôlé, c'est labellisé ») émerge souvent surtout dans le discours officiel de l'entreprise, quand par exemple Cofely et Deloitte parlent du « bilan carbone », ou quand Mobistar parle d'un audit externe.

- *Par constellation et combinaison.* Souvent l'évaluation de la « *sustainability* » environnementale est combinée avec l'appréciation de l'économicité. L'attention à la relation qualité/prix des biens de consommation selon Floch (valorisation « critique ») devient alors « négociation » (plus ou moins implicite), ou plutôt simple affirmation de continuité et de conciliation entre l'écologie et d'autres valeurs, en particulier d'économie et de business (pour les individus et pour les entreprises). Nous avons observé des conjonctions de valeurs plutôt de type consécutif (ce qui est bon pour l'environnement profite au business) ou de simple juxtaposition (c'est économique *et* écologique).

Mais la combinaison des valeurs va au-delà de ce couple écologie-business, et implique aussi le bien-être, le confort, le succès social, le luxe. Cette « médiation » généralisée par combinaison des valeurs – énoncée comme expression d'un processus de choix rationnel et conscient de l'entreprise ou de ses salariés – est assez commune, et nous semble un phénomène central du processus d'intégration croissant de l'environnement dans la constellation des valeurs proposées par l'entreprise à ses membres. Le nouveau discours édifiant « vert », entre annonce stratégique et récit des bienfaits collectifs ou individuels, pénètre donc amplement, et de plus en plus, la communication traditionnelle des entreprises, en la reliant au nouveau grand récit protéiforme de l'environnement.

Bibliographie

BOURG Dominique, GRANDJEAN Alain, LIBAERT Thierry, *Environnement et entreprises. En finir avec les discours*, Pearson Education, Paris, 2006.

DE LA BROISE Patrice, LAMARCHE Thomas, *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, PUS, Villeneuve d'Asq.

Analyses

FLOCH Jean-Marie, *Sémiotique, marketing et communication*, PUF, Paris, 1990.

GARDERE Elisabeth, GRAMACCIA Gino, « La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise : responsabilité sociale, développement durable, mode et design éthiques », *Communication et Organisation*, n°26, 2004.

GOND Jean-Pascal, IGALENS Jacques, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Paris, 2008.

LIBAERT Thierry, *Communiquer dans un monde incertain*, Pearson, Paris, 2008.

LIBAERT Thierry, D'ALMEIDA Nicole, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2007.

PASCUAL ESPUNY Céline, « Comment les organisations se saisissent-elles de l' 'image verte' ? », *Communication et organisation* n°34, 2008, pp. 39-52.

JALENQUES-VIGOUROUX Béatrice, « Quand les entreprises communiquent sur le développement durable : un choix libre ou contraint ? », *Quaderni*, n°64, 2007.