

2011

La communication responsable, source de valeurs

Retours d'expériences
et guide d'action

 **union des
annonceurs**

 ethicity

Avec le soutien de



Sommaire

Editorial	2
Contexte et enjeux : un second souffle	3
La <i>Charte</i> et le guide "Clés pour une communication responsable"	4
Les acteurs à l'origine de cette étude	6
I - Retours d'expériences	7
1 - Retours d'expériences sur le guide	7
2 - Retours sur la mise en œuvre de la démarche	9
II - Pour aller plus loin	14
1 - Le brief communication responsable	14
2 - La plateforme de partage de bonnes pratiques	15
3 - Cinq fiches thématiques	17
■ <i>Fiche thématique 1 - Utilité - Comment renforcer l'utilité de l'entreprise grâce à la communication responsable ?</i>	18
■ <i>Fiche thématique 2 - Cohérence - Comment rendre l'entreprise plus cohérente grâce à la communication responsable ?</i>	22
■ <i>Fiche thématique 3 - Partage - Comment favoriser le partage avec les parties prenantes par la communication responsable ?</i>	26
■ <i>Fiche thématique 4 - Innovation - Comment innover grâce à la communication responsable ?</i>	30
■ <i>Fiche thématique 5 - Création de valeur et mesure - Quelle valeur crée la communication responsable ? Comment la mesurer ?</i>	34
Conclusion	39
Ressources	40

Mode d'emploi

Ce guide est un complément des "Clés pour une communication responsable", publiées en 2009. Il a pour objectif d'accompagner les entreprises dans leur démarche de communication responsable, au-delà des fondamentaux, en s'appuyant sur des témoignages et des analyses thématiques qui permettent de constater que la communication peut être "génératrice de valeurs".

Il se divise en deux grandes parties :

- un retour d'expériences issu d'entretiens avec plus d'une vingtaine de signataires de la *Charte UDA pour une communication responsable*. Ces témoignages prennent du recul sur les outils/méthodes proposés par l'UDA et apportent des éclairages concrets sur les freins rencontrés dans la mise en place d'une communication responsable et les moyens identifiés pour les lever ;
 - cinq fiches thématiques, qui analysent les apports des valeurs induites par la communication responsable : l'utilité, la cohérence, le partage, l'innovation, la création de valeur et sa mesure.
- On trouvera enfin une liste de documents, d'outils et de sites utiles pour encadrer la communication responsable.

Tous droits réservés Union des annonceurs.

Toute reprise, par courte citation, doit être accompagnée de la mention

"La communication responsable, source de valeurs - UDA-ADEME-Ethicity - 2011"

Editorial

L'UDA et l'ADEME : toujours plus loin, au service d'une communication responsable

La collaboration entre l'ADEME et l'UDA a permis de construire les bases d'une démarche profonde et riche pour les annonceurs. Rappelons-le, en 2007, la *Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable* en a été le premier fondement. Aujourd'hui 40 signataires de l'UDA - représentant 50 % des investissements multimédias en France - sont parties prenantes de cette aventure. Le soutien de l'ADEME a permis la naissance de nombreux outils pour accompagner cette dynamique. Citons par exemple le guide "Clés pour une communication responsable", édité fin 2009, qui est venu compléter l'outil d'autodiagnostic et les grilles de progression annuelles, qui donnent aux entreprises signataires l'occasion de témoigner de leurs avancées - et donc du respect des engagements pris - et des objectifs fixés pour l'année à venir. L'approche volontaire a montré sa force et nous sommes fiers de continuer à la porter.

Parlons justement du futur. Sur le constat qu'il fallait ouvrir cette démarche au plus grand nombre, nous venons de lancer ensemble une plateforme internet de partage de bonnes pratiques. L'objectif : montrer par l'exemple la manière dont des entreprises leaders, adhérentes ou non de l'UDA, avancent sur le sujet. Le site ne s'arrête pas là. Il met à la disposition des internautes des ressources et des supports sélectionnés pour leur pertinence, des actualités en relation avec le sujet... Bref, un site de référence vivant, évolutif, qui répertorie ce qui se fait de mieux en matière de communication responsable. Gageons que cet outil permettra à de nombreuses entreprises de progresser sur ce sujet majeur.

Nous ne pouvons pas terminer ce tour d'horizon sans parler de deux autres outils. Le premier est un modèle de brief "communication responsable" qui verra le jour en 2012. Il rappelle aux annonceurs qu'ils ont la responsabilité de délivrer des briefs qui aident leurs prestataires à mieux intégrer les complexités de la communication responsable dans la création et la mise en œuvre des actions de communication.

Le second outil, c'est ce nouveau guide : "La communication responsable, source de valeurs". Cet opus est un prolongement des "Clés", qui étaient axées sur les fondamentaux. Car s'il reste nécessaire de toujours revenir sur les bases de notre responsabilité, il est également essentiel pour notre métier de se doter de perspectives.

A l'heure où le sujet de la "création de valeur" est au centre de nombreux débats, il nous a paru essentiel d'y confronter la communication responsable. Le sujet est vaste, complexe et en construction. Il pose pêle-mêle la question des instruments de mesure, de la mesurabilité réelle des sujets liés à la responsabilité sociale de l'entreprise. Il interroge également la notion même de création de valeur...

La question reste néanmoins un sujet clé pour la communication responsable et il faudra d'une manière ou d'une autre que nous y apportions des réponses. Ce guide est à prendre comme une première pierre à l'édifice. Il permettra, à défaut d'avoir toutes les réponses, de se poser les bonnes questions.

C'est une nouvelle étape : l'ADEME et l'UDA sont convaincues qu'il s'agit d'une voie pertinente pour l'avenir.

Gérard Noël
vice-président directeur général
de l'UDA

Xavier Lefort
directeur général délégué
de l'ADEME

Contexte et enjeux : un second souffle

Premier constat : la communication responsable est devenue une réalité dans l'activité de beaucoup d'entreprises. Grâce à de nombreux outils ⁽¹⁾, dont le guide "Clés pour une communication responsable", elle s'est installée profondément dans leurs pratiques. Les chiffres témoignent de cette tendance : par exemple, le rapport de l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) 2011 sur la publicité et l'image de la personne humaine signale de moins en moins de manquements aux règles de déontologie.

Sur l'aspect "environnemental", l'organisme paritaire et l'ADEME mettent en lumière dans leur bilan "Publicité et environnement" que *"2010 signe le premier arrêt dans la progression du thème environnement en publicité depuis que cette étude existe"*.

En écho, les Français estiment que *"l'argument environnemental dans la publicité est justifié"* (pour 64 % des répondants) et que *"les informations sont utiles et témoignent d'innovation. La tendance est donc à une diminution de la défiance dans l'utilisation du discours vert"* ⁽²⁾.

Au-delà des messages, l'éco-conception des supports de communication, aidée par la montée des ACV (analyses de cycle de vie) et des outils d'évaluation (ADERE, Com'éco Impact, etc.) est également en train de progresser dans un bon nombre d'entreprises.

Second constat : revers de la médaille, si les fondamentaux sont bien là, l'étude réalisée auprès de signataires de la *Charte UDA* ⁽³⁾ est claire, les communicants (sans doute les plus avancés d'entre eux) ont parfois le sentiment d'être arrivés à un plateau du développement de la communication responsable. Bien évidemment, des marges de progression sont toujours possibles - et néces-

saires - mais il est temps pour beaucoup de donner un nouveau souffle à la communication responsable.

Enjeux : plusieurs éléments jouent dans le sens d'une communication responsable "2.0". Tout d'abord, ne l'oublions pas, la communication est aux premières loges de la RSE : le risque réputationnel de l'entreprise et des marques est l'un des leviers majeurs de la démarche développement durable d'une entreprise...

Par ailleurs, les consommateurs sont en attente d'un rôle étendu de l'entreprise, qui ne se limite plus à la simple vente de produits/services ⁽⁴⁾. Ils ne s'y trompent d'ailleurs pas, en récompensant les entreprises qui agissent le plus pour l'environnement et qui... le valorisent (étude Interbrand 2011 ⁽⁵⁾). Enfin, dans un monde toujours plus interconnecté, le "contrat" entre les attentes des consommateurs et la proposition de l'entreprise est fortement questionné. Il se traduit désormais par un dialogue - contraint ou voulu - avec les consommateurs et toutes les parties prenantes.

La communication est donc au cœur des problématiques RSE de l'entreprise et doit plus que jamais contribuer à l'évolution des modes de consommation. C'est en redonnant du sens et de l'envie qu'elle accompagnera les consommateurs et les collaborateurs dans cette transformation.

Autant de challenges à saisir en "prenant de la hauteur" autour de thématiques qui réinterrogent la communication à l'aune de l'utilité, de la cohérence, du partage et de l'innovation. A l'issue de ce chemin, nous abordons la mesure de la création de valeur générée par une communication responsable. Vaste, mais passionnant voyage au pays de l'enrichissement du capital de marque et des valeurs de l'entreprise.

⁽¹⁾ <http://bonnespratiques.uda.fr/index.php?id=81> et voir page 40

⁽²⁾ Etude Ifop "Les Français et le *greenwashing*" (2011)

⁽³⁾ Etude auprès des signataires de la *Charte UDA*, voir page 9

⁽⁴⁾ Etude "Cone/Echo Global CR Opportunity Study" (2011)

⁽⁵⁾ Etude Interbrand "Best Global Green Brands" (2011)

La Charte et le guide “Clés pour une communication responsable”

La “Charte d’engagements des annonceurs pour une communication responsable” a été lancée fin 2007 par l’Union des annonceurs. Rappel de ses cinq engagements et de ses signataires à fin 2011.

La Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable

Pour une empreinte positive de la communication des entreprises au sein de la société, les membres de l'UDA signataires de la Charte s'engagent à mettre en place les actions et processus suivants :

- 1 - Bâtir un code de communication responsable et y inscrire l'ensemble de leurs prises de parole externes
- 2 - Inciter les publics auxquels ils s'adressent à des comportements responsables
- 3 - Utiliser avec loyauté les données privées sur leurs clients finaux dans leur démarche marketing et commerciale
- 4 - Engager un process interne permettant de valider les communications avant leur diffusion externe
- 5 - Intégrer l'impact environnemental dans les critères de choix des supports de communication

Groupes ou entreprises signataires de la Charte à fin novembre 2011

Accor, Auchan, AXA France, Bacardi-Martini, Bayer CropScience, Beiersdorf, Bel, Carglass, Carrefour, CNP Assurances, Coca-Cola France et Coca-Cola Entreprise, Danone Eaux, Danone Produits frais, Eco-Emballages, Expanscience, La Française des jeux, France Telecom-Orange, Kellogg's, Kraft Foods, Groupe L'Oréal, Lesieur, Mars, Michelin, Nestlé, Orangina Schweppes, Pernod Ricard, Pfizer, PMU, Procter & Gamble, Proléa, PSA Peugeot Citroën, Renault, Sanofi, Sara Lee, SFR, SNCF, Total, Unilever, Yves Rocher

Le guide “Clés pour une communication responsable”

Le guide “Clés pour une communication responsable” a été publié fin 2009, avec le soutien de l’ADEME. Destiné aux entreprises qui entreprennent une démarche de communication responsable, il est composé de deux parties : une revue des “fondamentaux” et six “fiches de mise en œuvre de processus de communication responsable”.

Les fondamentaux (la communication responsable pas à pas)



Les six fiches process

<i>Comment mettre en place une charte de communication responsable ?</i>	La charte (ou un espace/document de synthèse reprenant les engagements) est le tout premier point à mettre en place pour structurer et donner de la visibilité en interne et en externe. Elle permet de rappeler les principes, d'éviter les écarts et de montrer l'engagement de l'entreprise. L'intérêt d'une charte est d'inciter à se poser la question des moyens de mise en œuvre.
<i>Comment former ses équipes à la communication responsable ?</i>	La communication responsable est avant tout un changement de culture en interne. Elle passe par conséquent par la sensibilisation et la formation des équipes.
<i>Quelle méthode pour élaborer et animer un processus interne de validation des communications ?</i>	Une des difficultés se situe dans l'objectivation des critères de choix d'une communication (développement durable vs juridique/réglementaire). Cela suppose une réflexion et des <i>guidelines</i> à partager avec tous les collaborateurs impliqués.
<i>Comment impliquer ses prestataires concernés et ses sous-traitants ?</i>	Une grande partie de la communication est réalisée en dehors d'une entreprise. Un dialogue continu et un cadrage efficace encouragent à créer ensemble tout en étant responsables.
<i>Les pistes d'intégration des parties prenantes externes</i>	Même avec des équipes et des prestataires bien formés, une entreprise n'a pas la garantie d'une visibilité des débats et polémiques que peuvent soulever ses communications. Un regard extérieur, représentant de la société civile, est donc primordial, qu'il soit informel ou formalisé.
<i>Quelle organisation de la communication responsable et quel lien siège-filiale ?</i>	Comment avancer face à une maison-mère basée à l'étranger et moins sensible à toutes ces questions ? A l'inverse, comment diffuser les engagements dans les filiales étrangères lorsque le siège est basé en France ?

Ces fiches process sont structurées de la façon suivante :

Enjeux et étapes	Exemples	Interview
<i>Les enjeux du process Le bénéfice pour l'entreprise Les étapes de mise en œuvre</i>	<i>Illustrations et mises en pratique issues de l'analyse des signataires UDA</i>	<i>Points clés à retenir</i>
		<i>Témoignage d'un responsable ayant déjà mis en place le process</i>

Les acteurs à l'origine de cette étude

L'Union des annonceurs (UDA)

■ L'UDA est, en France, l'organisation représentative des annonceurs, c'est-à-dire des entreprises qui recourent aux différentes techniques de communication pour promouvoir leurs produits, leurs services, leur notoriété ou leur image. Elle compte près de trois cents adhérents, de toutes tailles, tous statuts et tous secteurs. L'UDA a notamment pour mission de promouvoir une communication responsable en élaborant et en mettant en œuvre des pratiques loyales et éthiques.

■ L'UDA a ouvert le chantier "Développement durable et communication" fin 2001 et a mené depuis de nombreux travaux :

- sensibilisation et information des annonceurs,
- ateliers de formation,
- élaboration des règles déontologiques professionnelles,
- depuis 2003, tenue de cinq "sessions-dialogues" entre annonceurs et parties prenantes,
- adhésion au Pacte mondial des Nations unies en 2004,
- création de l'éco-organisme EcoFolio en 2006,
- participation au *Grenelle de l'environnement*,
- réforme de la régulation professionnelle de la publicité,
- signature d'engagements interprofessionnels avec les pouvoirs publics,
- création de l'*Observatoire de la communication et du marketing responsables*, avec l'AACC (Association des agences-conseils en communication), l'ACIDD (Association pour la communication et l'information sur le développement durable), Syntec Conseil en relations publics et Communication et entreprise,
- participation depuis 2009 à la création et à la diffusion d'outils communs à l'ensemble de la filière communication, en collaboration avec l'ADEME et les associations professionnelles concernées.

■ L'UDA met en place depuis fin 2007 la *Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable*. A retrouver sur son site internet, rubrique communication responsable (accès libre).

→ Contacts : Dominique Candellier, directrice communication et développement durable, dcandellier@uda.fr (assistante : Brigitte Domergue, bdomergue@uda.fr)
UDA - 53 avenue Victor Hugo - 75116 Paris -
tél. 01 45 00 79 10 - www.uda.fr

L'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie)

L'ADEME est un établissement public à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle conjointe des ministères en charge de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Elle participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'agence met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public ses capacités d'expertise et de conseil. Elle aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit.

→ Contact : Valérie Martin, chef du service communication et information, valerie.martin@ademe.fr
ADEME - 27 rue Louis Vicat - 75737 Paris cedex 15 -
tél. 01 47 65 20 00 - www.ademe.fr

Ethicity

Ethicity est une agence indépendante créée en 2001, spécialisée dans le conseil en stratégie de développement durable. Sa mission est d'initier et d'accompagner la réflexion et la mise en œuvre de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et d'en faire un levier d'innovation et de créativité, ainsi qu'une source de création de valeur pour elles et leurs clients. Pour cela, Ethicity accompagne ses clients dans l'élaboration de leur stratégie développement durable et son déploiement, jusque dans sa traduction produits/services et sa communication, afin de renforcer le lien avec tous leurs publics.

→ Contacts : Elizabeth Pastore-Reiss, directrice, elizabeth.reiss@ethicity.fr, Stéphane Petitjean, manager, stephane.petitjean@ethicity.fr, Deborah Knight, consultante, deborah.knight@ethicity.fr
Ethicity - 12 rue de Milan - 75009 Paris -
tél. 01 49 70 97 09 - www.ethicity.net

I - RETOURS D'EXPÉRIENCES

1 - Retours d'expériences sur le guide "Clés pour une communication responsable"

La communication responsable est un sujet majeur pour l'entreprise. Pour l'aider dans l'intégration de celle-ci, des outils ont été mis en place, au rang desquels figure le guide "Clés pour une communication responsable", publié fin 2009 avec le soutien de l'ADEME (voir page 5). Nous avons demandé à une vingtaine de signataires de la *Charte pour une communication responsable* de l'UDA de nous donner leur retour sur l'utilisation du guide et de nous livrer, sur cette base, les clés de leur communication responsable. Ces entreprises engagées dans la *Charte* nous rappellent également les enjeux et les leviers d'une communication qui intègre la RSE.

Les signataires de la *Charte UDA* et le guide "Clés pour une communication responsable"

79 % le connaissent.

56 % d'entre eux le jugent utile.

Le guide a été diffusé chez 40 % des signataires, essentiellement en interne (38 %).

En revanche il a été peu diffusé en externe (4 %).

Source : enquête téléphonique (entretiens d'une demi-heure) menée par Ethicity entre août et octobre 2011, auprès de 24 signataires.

Un guide... pour construire SA propre démarche de communication responsable

Toute démarche est spécifique et doit prendre en compte le mode de fonctionnement de l'entreprise, son secteur, ses collaborateurs, ses clients, ses valeurs et sa stratégie RSE.

"Le guide nous a aidés à structurer la démarche de communication responsable de l'entreprise, mais ce qui a été diffusé, en interne essentiellement, c'est le résultat de notre appropriation : notre charte interne."

"La plus grosse difficulté est de compiler quelque chose pour en faire un outil synthétique utilisable sur le réseau. Il y a un vrai problème de digestion et d'appropriation. Il faut se poser la question : qu'est-ce que cela veut dire dans mon métier ? Il faut toujours retraduire pour soi."

Non seulement le guide propose une méthodologie (cf. les fondamentaux et les six fiches process), mais il permet aussi de positionner sa démarche par rapport à celle de la concurrence et plus largement à celles des entreprises engagées. Il peut également rassurer sur la pertinence de la démarche qu'on a mise en œuvre... dans une structure où parfois les opérationnels de la communication responsable se sentent un peu seuls à porter le sujet...

Le guide "Clés pour une communication responsable" n'a d'ailleurs pas été le seul support utilisé par les signataires. Il est à noter que les cinq engagements de la *Charte*, le questionnaire d'autodiagnostic et les grilles de progrès annuelles reviennent souvent (pour 38 % des signataires) comme des supports complémentaires de travail et

de structuration opérationnelle. Parallèlement aux outils écrits, la recherche de bonnes pratiques et de partage amène un certain nombre de signataires à plébisciter les espaces d'échanges sur la communication responsable (notamment les ateliers UDA).

Une fois la démarche structurée par l'entreprise, un document interne spécifique est construit. C'est celui-ci qui est diffusé en interne, aux équipes concernées (RSE, marketing et communication essentiellement). Le guide UDA sera tout de même utilisé en support de présentation : **"Il représente une caution car il est issu d'un travail collectif, précurseur sur le sujet"**.

L'externe : un public à approcher avec d'autres outils

La sensibilisation externe (particulièrement celle de ses prestataires) est également importante. Sur ce point, le guide n'est pas l'outil approprié (seuls 4 % des signataires l'ont diffusé à l'externe).

Le plus souvent, l'intégration de "clauses RSE" dans les contrats joue le rôle de sensibilisation. Elles sont parfois associées au guide interne de communication responsable de l'entreprise.

Plus encore que cette approche contractuelle, le brief est le moment clé du passage des informations RSE. Il est la phase amont censée prévenir tout débordement de "green-social-washing". Compte tenu de l'exercice de style du brief, il est bien évidemment nécessaire de personnaliser le message (cf. partie "brief communication responsable" page 14).

À retenir

- S'appuyer sur les outils existants et sur les espaces d'échanges autour du sujet est important, mais non suffisant (cf. liste en fin d'ouvrage).
- Les bonnes pratiques :
 - s'approprier la démarche et créer son(ses) propre(s) document(s),
 - diffuser ce(s) document(s) aux publics cibles en interne : services RSE, communication, marketing,
 - définir des outils ad hoc pour l'externe, notamment pour le(s) brief(s) au(x) prestataire(s).

2 - Retours d'expériences sur la mise en œuvre de la démarche communication responsable

La mise en application des principes de la communication responsable n'est pas un "long fleuve tranquille"... Nous avons voulu connaître les freins qui peuvent entraver la mise en œuvre d'une démarche de communication responsable, ainsi que les moyens de les lever. L'analyse des entretiens avec les entreprises pionnières, signataires de la *Charte UDA*, met en lumière des leviers d'actions qui complètent l'approche théorique.

Les freins les plus couramment rencontrés par les signataires

- Le taux de renouvellement (très) fréquent des équipes de communication/marketing.
- Le taux de renouvellement du département RSE.
- Le niveau de (fausses) connaissance(s) autour du sujet RSE et plus spécifiquement de la communication responsable.
- La communication responsable est bien souvent perçue comme :
 - une contrainte financière,
 - un frein à la créativité,
 - une non-priorité des équipes communication et marketing... associée à la pression sur les chiffres et le court terme... il est souvent difficile de faire passer des messages...
- Le manque de ressources dans les équipes.
- L'absence de preuves de l'efficacité de la communication responsable qui ne pousse pas à agir.
- La lourdeur et la complexité de l'organisation.
- Le manque de soutien de la direction générale.
- Des responsables perçus comme s'ingérant dans le travail des équipes.
- Des process en plus là où il y en a déjà beaucoup...
- La multiplication des référentiels sur le sujet... en France mais aussi à l'international.
- Des équipes à qui on ne donne parfois pas les moyens de mettre en application la communication responsable... sous peine de placer les chefs de produits dans une position "schizophrénique".

"J'ai su après ma prise de fonction que nous étions signataires... je n'ai pas eu de passation..."

Des pistes pour lever les freins

- Intégrer la communication responsable dans la stratégie RSE de l'entreprise et ne pas en faire quelque chose de distinct.
- Apporter des preuves économiques sur le bien-fondé de la communication responsable (économie de papier, moins de supports, etc.) et agréger les données.

- S'appuyer sur les demandes des clients, les attentes croissantes des consommateurs et la pression de la société civile (en faire un levier d'opportunité vs de contrainte).
- S'appuyer sur la jeune garde, *"non seulement plus réceptive au sujet mais en plus fière de travailler sur ces problématiques"*.
- S'appuyer en amont sur les soutiens officiels (comité de direction/comité exécutif), particulièrement celui de la direction générale, pour légitimer l'action.
- S'appuyer en aval sur ceux qui ont envie d'avancer afin de faire tache d'huile dans leurs équipes.
- Etre exemplaire dans les comportements et dans les actions mises en œuvre (équipes communication responsable).

"Deux faisceaux nous poussent à l'action : la sphère financière et nos gros clients. Tant sur le plan des produits que sur celui de la communication."

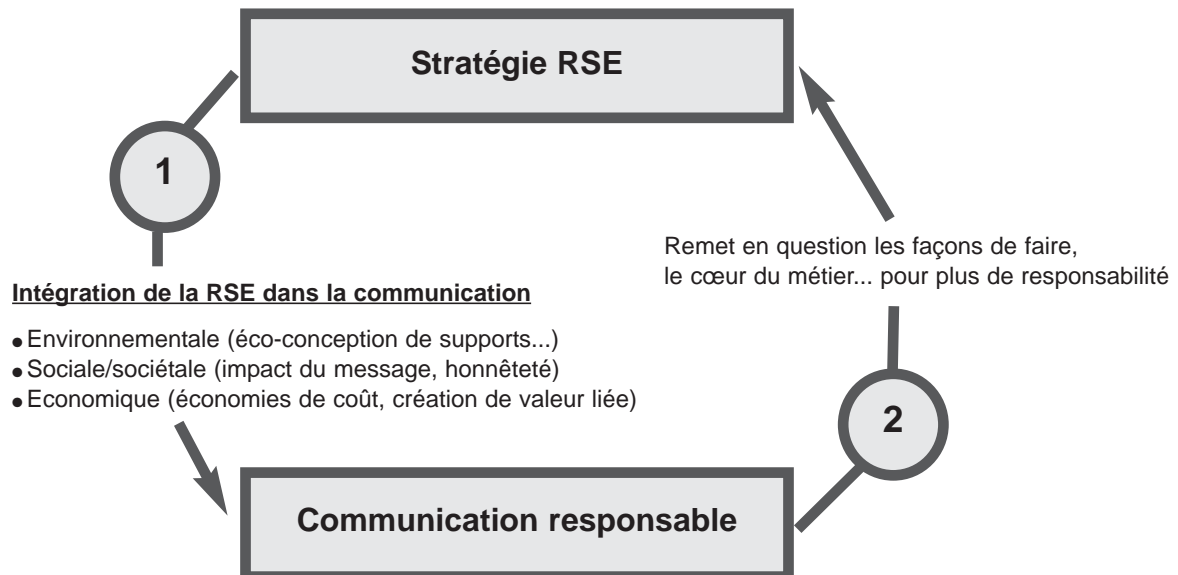
"Une de mes fiertés : le stand que nous avons réalisé pour le salon responsable organisé par un distributeur. Il a représenté une vitrine de tout ce que nous faisons (interne et externe). Un moyen de cristalliser tout ce que nous faisons sur la RSE et la communication responsable."

Les actions à mettre en place

1 - L'appropriation de la communication responsable par les équipes : un préambule indispensable

C'est un process en plusieurs étapes, qui doit en premier lieu apporter des connaissances solides sur le sujet de la RSE (éviter les idées reçues qui fleurissent avec la surinformation) et celui de la communication responsable... ce qui suppose de clarifier leurs périmètres respectifs et les zones de recouvrement.

Les liens entre RSE et communication responsable



Ce point pose la question de la formation et aussi (surtout) de la capacité à proposer un système de formation/suivi (la RSE évolue rapidement...), qui résiste aux changements dans les équipes.

Quatre étapes sont à privilégier :

- l'arrivée dans le poste (*pack* de bienvenue),
- la formation spécifique (formation groupée mixant une partie de la chaîne de valeur marketing), qui passe par des relais au sein des équipes et ne doit pas dépendre seulement de la structure de communication responsable ("**La formation casse les frontières...**"),
- les process de mise à niveau sur le sujet, courts et réguliers, qui peuvent facilement s'organiser pendant l'heure du déjeuner par exemple, ou à l'intérieur de moments de formation (ex. : focus "plateau-repas"),
- la mise en place de process/outils (ex. : outil d'autoévaluation de son offre/de sa communication) pour inscrire la RSE et la communication responsable au cœur même du métier.

Le sujet est important, mais complexe à gérer, car nous touchons ici au changement des habitudes. Pour y parvenir, plusieurs pistes complémentaires ont été proposées :

- se battre sur les fondamentaux (la RSE est une démarche de progrès) et ne pas vouloir tout embrasser,
- se mettre en position de devoir toujours démontrer

la nécessité du changement,

- s'inscrire dans le quotidien des équipes pour toucher juste (éviter le discours et les outils distanciés),
- s'appuyer sur la culture du groupe (faire entrer la communication responsable dans les us et coutumes et dans les process pour ne pas "*ajouter de nouvelles tâches*"),
- mettre en place des outils simples,
- s'appuyer sur "*ceux qui ont envie*", et non sur tout le monde,
- rebondir sur l'actualité et les impacts de son secteur.

Ces conseils concourent à faire de la communication responsable non pas un concept "exogène", mais un sujet intégré par tous, qui contribue à donner du sens aussi bien en externe qu'en interne. Le travail de transformation porte d'ailleurs en lui les fruits du changement : "**Une fois que les personnes ont compris le sujet, ses enjeux, les leviers d'actions en sa possession, cela devient valorisant, responsabilisant**".

"Dire aux gens qu'ils ont une responsabilité, c'est aussi une valorisation de leur métier."

2 - L'alignement : levier majeur de cohérence

Un des premiers principes mis en avant par les signataires consiste à mettre en cohérence les actes et les discours de l'entreprise. Ce principe

doit jouer à la fois entre les produits/services et leurs impacts réels, mais aussi entre les différentes prises de parole (commerciale, marque, interne, médias, hors-médias, etc.). Le but est que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. Une posture d'humilité qui commence avant de communiquer et qui suppose d'être transparent et de s'appuyer sur des preuves. Il s'agit donc de faire le pari de la transparence, que le sujet porte sur des points de force ou de faiblesse...

Une bonne pratique en la matière est la validation par une tierce personne des promesses avancées dans les supports de communication. Cela confère une garantie avérée.

"Il ne doit pas y avoir d'exception à un discours vrai, robuste, honnête... même dans une logique commerciale."

"La communication responsable nous a aidés à structurer notre pensée, nos discours aux agences. Aujourd'hui, nous sommes plus monolithiques qu'auparavant. Nous avons amélioré la cohérence, l'homogénéité et la perception..."

3 - Assurer les fondamentaux et trouver un second souffle

Une démarche de communication responsable se construit pas à pas. Elle commence par les fondamentaux (cf. guide "Clés pour une communication responsable"), que nous ne développerons pas ici. Une proportion importante des entreprises interrogées a déjà largement entamé cette phase, en mettant notamment en place tous les leviers permettant de cumuler gains environnementaux (essentiellement) et gains financiers, comme la refonte des systèmes d'impression par exemple. Une fois les premiers résultats obtenus, les efforts pour atteindre de nouvelles avancées sont plus complexes à mettre en œuvre. Nous serions, selon plusieurs signataires, sur un plateau...

La communication responsable, en réinterrogeant les habitudes, permet de sortir du cadre : non seulement elle fait entrer dans une logique d'éco-conception, en limitant l'impact des messages, mais encore elle réinterroge les outils et le mix. Elle oblige à communiquer différemment et soulève de nouvelles problématiques : ***"N'existe-t-il pas d'autres supports pour communiquer ?"***, ***"Faut-il continuer à communiquer aussi massivement sur telle ou telle cible ?"***. Elle (re)pose donc la question des canaux, du volume, du contenu et du ciblage.

"La contrainte génère de l'innovation. On doit trouver d'autres moyens de prouver, de mettre en avant les choses."

4 - Faire de la communication responsable un élément clé de la marque ou de la posture d'entreprise

Pour une majorité d'entreprises, la logique de risque réputationnel, concurrentiel (se trouver en décalage par rapport à un concurrent sur un sujet RSE) a été si ce n'est déclencheur, du moins très structurant dans la démarche de communication responsable. Aussi, pour sortir du lot, il apparaît important de prendre du recul et de réinterroger son métier et sa mission à l'aune de la RSE... de l'environnement, bien sûr, mais aussi d'autres critères, comme le social, le sociétal ou le culturel. C'est ***"à ce prix qu'on avance"***.

"Pourquoi voyage-t-on ? Pourquoi consomment-on ? Quelle est notre mission ? Ce sont des questions de fond, nécessaires. La communication responsable peut donner le vertige car elle (re)pose des questions de fond."

"La communication responsable est nécessaire à l'évolution de la marque."

La communication responsable prend alors de la hauteur et s'installe au cœur de la stratégie et de la marque. Parce qu'elle réinterroge le cœur du métier, elle le fait évoluer : un groupe agro-alimentaire a ainsi décidé d'élargir la question de fond de son métier - ***"Que mangeons-nous ?"*** - en la complétant par ***"Comment le mangeons-nous ?"***. A travers le travail de sa fondation, l'entreprise identifie la valeur ajoutée culturelle, sociale du ***"manger ensemble"*** dans un monde où les repas sont de plus en plus personnalisés (chacun mange ce qu'il aime/veut), éclatés dans le temps, et solitaires...

5 - La création de valeur : de quoi parle-t-on ?

Un point sur lequel s'accordent tous les signataires interrogés est que la communication contribue incontestablement à la ***"non-destruction de valeur de la marque"***, en construisant un discours vrai, cohérent, honnête.

Le second point, par ordre d'importance, touche la "valeur financière", tangible : les économies financières et environnementales réalisées via l'éco-conception des supports de communication. Mais rares sont les entreprises qui agrègent l'ensemble des gains liés à des réductions de format, de volume, etc. Notons néanmoins qu'un signataire suit des indicateurs mesurant la pression de communication au m² et les économies réalisées en matière d'achat *print*. Un autre est également en train de mettre en place l'externalisation de ses achats d'impression avec un point d'entrée unique (*broker*). L'objectif, outre la mise en place de cahiers des charges homogènes intégrant l'éco-conception, est de pouvoir mesurer en volume, en impact et en valeur les gains réalisés.

Avec le troisième élément, la contribution au capital de marque, nous touchons des données plus abstraites. Un certain nombre d'entreprises mesurent, via des baromètres consommateurs, la part de la RSE dans la marque avec des critères tels que : *"confiance"*, *"transparence"*, *"défense des consommateurs"*, *"entreprise soucieuse de l'environnement"*...

L'estimation de la valeur (économie + capital de marque) est toutefois considérée avec prudence par les signataires, car au-delà de la stricte mesure (complexe mais possible) se pose la question de l'influence directe de la communication responsable. En effet, lorsque des économies sont générées, la stratégie d'achats n'en est-elle pas la première cause ? Et concernant l'image de marque, ne s'agit-il pas plus d'un effet des actions RSE dans leur ensemble que de celles de la seule communication responsable ?

Derrière cette complexité se cache une réalité : le manque d'indicateurs, le manque de référentiels reconnus. Le sujet de la valeur ajoutée extra-financière est encore expérimental.

Question corollaire : a-t-on besoin de tout mesurer précisément, en termes de ROI... pour avancer ?

D'autres signaux, plus faibles, indiquent que la communication responsable génère des valeurs, qui se retrouvent notamment dans les référentiels type ISO 26000 :

- valeur d'homogénéité et donc de protection de la marque,
- valeur d'honnêteté et de transparence sur ses enjeux et ses actions,
- valeur de créativité résultant de l'ajout de certaines contraintes,
- valeur de crédibilité et de confiance auprès de toutes les parties prenantes (externes et internes),
- valeur de fierté en interne,
- sans oublier une valeur d'utilité pour la société.

Comme le conclut un signataire, *"les financiers s'intéressent de plus en plus à ce que l'on dit"*.

- **65 %** des signataires considèrent que la communication responsable contribue à générer de la valeur pour l'entreprise.
- **44 %** d'entre eux estiment que la communication responsable a permis d'améliorer la qualité des relations en interne.

"L'image de marque est un point sur lequel on ne transige pas ! Le développement durable portant sur des éléments de risque, nous ne voulons pas qu'une prise de parole hasardeuse, une prise de position (parfois anecdotique)

puisse remettre en cause un travail de longue haleine. Il faut garder et nourrir le crédit associé à la marque. La communication responsable y contribue."

Les freins et les pistes d'actions

Les freins	Les moyens pour les dépasser
Turnover au sein des équipes communication et marketing	Mettre en place les process, les outils pérennes, le réseau de personnes référentes
Niveau de connaissances (RSE et communication responsable)	Formation
Opérationnels (urgence et court terme)	S'intégrer dans les process existants Prouver la pertinence d'intégrer la RSE dans leur métier
Financiers	Apporter des preuves
Contraintes à la créativité	Apporter des contre-exemples
Sujet non prioritaire	En faire un sujet stratégique
L'absence de mesures, de preuves	Apporter des contre-exemples
Complexité et taille de l'organisation	Process Adaptabilité culturelle
Ressources	Création d'un réseau formel et informel Identifier des relais au sein des équipes
Manque de soutien de la direction générale	Intégrer la communication responsable dans la stratégie RSE de l'entreprise et ne pas en faire quelque chose de distinct
Impression d'ingérence	Responsabiliser et donner les moyens Valoriser les équipes
Alléger les process plutôt que d'en ajouter	S'intégrer dans les process existants
La multiplicité des référentiels et l'évolutivité du(des) sujet(s)	Générer des correspondances simples

En transversal :

- se battre sur les fondamentaux (la RSE est une démarche de progrès) et ne pas vouloir tout embrasser
 - se mettre en position de devoir toujours démontrer la nécessité du changement
 - s'inscrire dans le quotidien des équipes pour toucher juste (éviter le discours/outil distancié)
- s'appuyer sur la culture du groupe (faire entrer la communication responsable dans les us et coutumes et dans les process pour ne pas "ajouter de nouvelles tâches")
 - des outils simples
 - s'appuyer sur ceux qui ont envie vs tout le monde.

À retenir

- Identifier les freins et trouver les leviers de réponse qui correspondent à son organisation.
- Sensibiliser, informer les équipes en se plaçant dans leur quotidien pour maximiser l'impact.
- Mettre tout en œuvre pour éviter les signes d'incohérence, tant en interne qu'en externe (l'exemplarité est à cultiver).
- Faire de la communication responsable un sujet d'innovation.
- Insuffler la RSE dans la plateforme de marque.
- Mettre en place des éléments de preuves de l'efficacité de la communication responsable (mesurer et agréger les données).

II - POUR ALLER PLUS LOIN

1 - Le brief communication responsable

Dans le premier engagement de la *Charte UDA*, l'un des exemples de bonnes pratiques suggérées est "*Communiquer principes et chartes lors des briefs aux différents prestataires en marketing/communication*". Des échanges réguliers entre signataires est ressorti le besoin de formaliser cette démarche et donc de rédiger un "brief type communication responsable".

Le brief du brief

La difficulté consistait à créer un document unique, qui puisse être utilisé lors de tous les briefs, quels que soient la relation de l'annonceur avec son prestataire (première collaboration ou relation pérenne), la spécialisation de celui-ci (agence-conseil en communication, mais aussi agence médias, spécialiste de l'événementiel, maison de production...) et le type de communication concerné. Mais aussi quels que soient l'annonceur et l'agence : déjà "engagés" ou "débutants" en matière de communication responsable. A cela s'ajoutait la nécessité de "faire court", car ni les collaborateurs de l'entreprise ni leurs interlocuteurs en agence ne sont prêts à lire des documents de plusieurs pages, sachant que les annonceurs sont déjà souvent amenés à joindre divers éléments à leurs briefs, notamment la *Charte UDA* lorsqu'ils en sont signataires.

Les enjeux

Ce modèle de brief est destiné à l'ensemble des annonceurs, et pas seulement aux signataires de la *Charte*, dans le cadre de leurs relations avec l'ensemble de leurs prestataires. Car son but est opérationnel et pédagogique : il s'agit d'accélérer la prise en compte des principes de la communication responsable, qu'il s'agisse du contenu des communications/messages ou de l'éco-conception des actions/campagnes.

La méthode/les étapes

Nous avons réuni un petit groupe de travail, composé de quelques collaborateurs d'entreprises signataires de la *Charte* dont le métier quotidien est de briefier des agences, auxquels se sont joints les deux spécialistes de l'UDA, le directeur médias et relations agences et la directrice hors-médias. Nous sommes partis des "briefs types" figurant déjà dans les guides de relations, en particulier le dernier que l'UDA a cosigné avec l'AACC (Association des agences-conseils en communication) et l'ANAé (Association des agences de communication

événementielle), sur les relations annonceurs/agences d'événementiel, qui abordait déjà cet aspect. Nous avons demandé aux annonceurs du groupe de travail de tester l'outil provisoire en interne, puis nous l'avons soumis, dans un premier temps, aux représentants de l'AACC, de l'ANAé et de l'Udecam (Union des entreprises de conseil et d'achat média), qui couvrent une bonne partie de la communication des annonceurs.

Les outils

Tenant compte des remarques sur la longueur du document, nous avons finalement réalisé un outil en deux parties :

- un "Bref brief", pense-bête sur une page en recto simple, qui liste néanmoins tous les points importants qui peuvent/doivent être renseignés,
- un document de cinq pages, "*Check-list* complète", qui fonctionne comme une véritable "boîte à outils" dans laquelle l'annonceur ira piocher ce dont il a besoin, selon sa situation.

Ce document complet comprend les " tiroirs " suivants :

1. Je suis dans quel cadre ? (rappel des guides de relations existants)
2. Ce que mon agence doit savoir (cas général et communication "verte")
3. Ce que je peux demander à mon agence (quels sont ses propres engagements en tant qu'entreprise et en tant que professionnel)
4. Je vérifie mes messages et contenus (cas général et communication "verte")
5. J'améliore l'éco-conception des outils et supports et leur accessibilité, avec des *check-lists* spécifiques (*print*/communication imprimée, production audiovisuelle, communication *online*, événementiel, primes, plans médias)
6. Une fiche "Ressources" qui indique les principaux cadres, règles, liens utiles et outils disponibles pour chaque étape et chaque situation.

Les retours des utilisateurs, annonceurs et agences/prestataires nous permettront encore d'améliorer cet outil.

2 - La plateforme de partage de bonnes pratiques de communication responsable

Afin de partager les bonnes pratiques avec le plus grand nombre, l'UDA, avec le soutien de l'ADEME, a développé sur l'internet une plateforme consacrée à la communication responsable.

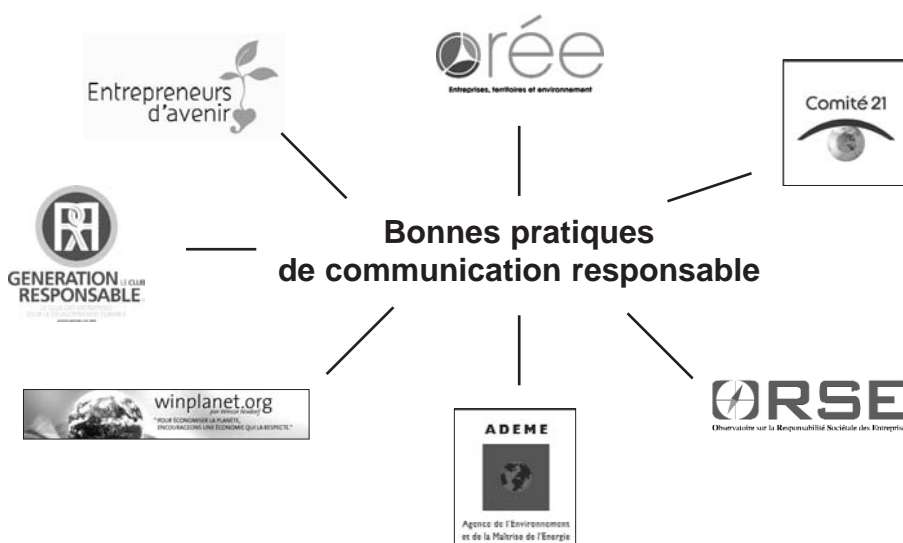
De quoi s'agit-il ?

L'objectif de cette plateforme lancée en 2011 est de créer un espace spécifique sur la communication responsable. Sa consultation est ouverte à tous (et pas seulement aux signataires de la *Charte UDA*). On peut y trouver les meilleures pratiques mais également les supports et les sources d'information qui permettent d'avancer sur le sujet. Elle a été pensée comme un portail concret et utile destiné à tous les annonceurs.

L'UDA s'est associée à plusieurs autres organismes groupant des entreprises autour des principes de la RSE pour faire de cette initiative une référence en la matière.

La plateforme est accessible à partir du site de l'UDA <http://www.uda.fr/> (cliquer sur l'encadré "Plateforme d'échange des bonnes pratiques") ou directement sur <http://bonnespratiques.uda.fr/>.

Les partenaires de la plateforme de partage



Ces sept organisations ont un rôle clé. Au-delà de la constitution d'un "réseau" de référence, elles repèrent et font partager des actions mises en œuvre par leurs membres, en complément de l'identification de bonnes pratiques par l'UDA (chez ses adhérents, signataires ou non de la *Charte*).

ADEME - L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie est un établissement public à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle conjointe des ministères en charge de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, de l'Enseignement

supérieur et de la Recherche et de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Voir page 6.

Club Génération Responsable - Il est issu d'un besoin d'échange, d'information et de *networking* des dirigeants quant au développement durable. Structuré en association loi 1901, le Club offre un cadre de réflexion, une plateforme d'échanges et un accès à l'expertise pour toute entreprise sur le chemin du développement durable.

Comité 21 - C'est le premier réseau d'acteurs engagés pour le développement durable en France. Il réunit plus de 460 adhérents : entreprises, collectivités, associations, institutions, établissements d'enseignement supérieur et médias. Il a pour mission de créer les conditions d'échange et de partenariat entre ses adhérents issus de tous secteurs afin qu'ils s'approprient et mettent en œuvre, ensemble, le développement durable à l'échelle d'un territoire.

Entrepreneurs d'avenir - Lancé en 2009 à l'Assemblée nationale grâce au soutien de Generali, le réseau Entrepreneurs d'avenir réunit des dirigeants engagés sur le chemin de la responsabilité soci(ét)ale, conscients que cette démarche est source d'opportunités pour le développement de leur entreprise et de la société.

Orée - L'association Orée rassemble entreprises, collectivités territoriales et associations pour développer une réflexion commune et mettre en œuvre des solutions concrètes pour une gestion

intégrée de l'environnement à l'échelle des territoires.

Orse - L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises est une association loi 1901 qui regroupe à la fois des grandes entreprises, des sociétés de gestion de portefeuille, des organisations syndicales, des ONG, des grandes écoles et des organismes de protection sociale. Il a pour mission d'assurer une veille permanente sur les questions qui touchent à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, à l'investissement socialement responsable et au développement durable, en France comme à l'international.

Winplanet - Ce programme constitue la première référence d'initiatives environnementales des secteurs de la banque et de la distribution. S'appuyant sur un portail internet, une signalétique et des groupes de travail, le programme *winplanet.org* poursuit trois objectifs : partager les bonnes pratiques, rendre visible l'engagement et impulser de nouveaux changements.

La plateforme de partage de bonnes pratiques

Elle s'articule autour des meilleures pratiques en matière de communication responsable. Mise à jour régulièrement, elle constitue une banque de données chargée de délivrer une information complète et riche sur le sujet.

Point sur la bonne pratique du mois

Les bonnes pratiques
Elles sont présentées selon un cadre unique : engagement de la *Charte UDA* auquel répond l'action + une interview de l'entreprise. L'origine de la bonne pratique est précisée dans un cartouche.

Point sur les partenaires impliqués

Les partenaires de la plateforme
Chaque organisation partenaire est présentée.

Point sur les "Clés pour une communication responsable"

Une banque de données sur la communication responsable
Le site présente les engagements de la *Charte UDA*, reprend le contenu du guide "Clés pour une communication responsable" et répertorie un certain nombre de supports et d'outils pour intégrer la RSE dans la communication.

Point sur les actualités

Des actualités autour de la communication responsable
Éléments de contenu (étude, rapport, etc.) ou événements. Des témoignages sont aussi accessibles.

3 - Cinq fiches thématiques

Dans un monde interconnecté, en profond bouleversement, où les frontières du temps (règne de l'instant) et de l'espace s'estompent, l'entreprise est devenue de fait un acteur multi-facettes dont le périmètre d'action ne se limite plus à la vente de produits et de services...

Les actions de RSE traduisent cette extension du rôle de l'entreprise dans la société. Mais qu'en est-il de la communication responsable ?

Les cinq fiches thématiques qui suivent sont une première tentative pour mieux comprendre l'apport de la communication responsable, mais aussi pour proposer aux entreprises des outils permettant de transformer toutes leurs prises de parole (internes et externes) en levier de création de valeur, en complément de leurs actions de RSE.

Contenu	Intérêt
<i>Comment renforcer l'utilité de l'entreprise grâce à la communication responsable ?</i>	Dans un monde où les consommateurs et la société civile attendent plus de sens et plus de vision de la part des entreprises, il est important de réfléchir à l'utilité de ce que l'on fait... et de prendre conscience de l'importance de la communication pour renforcer cette utilité.
<i>Comment rendre l'entreprise plus cohérente grâce à la communication responsable ?</i>	La communication de l'entreprise est l'interface entre la structure et la société. Elle donne une image de l'entreprise qui, confrontée aux avis de la société civile, véhicule un ressenti de cohérence ou d'incohérence... Mettre en place certains process de responsabilité dans sa communication peut aider à garantir, voire améliorer la cohérence du discours.
<i>Comment favoriser le partage avec les parties prenantes par la communication responsable ?</i>	Dans un monde de flux d'informations permanent où les regards sont de plus en plus nourris et critiques, partager avec la société civile est essentiel pour renforcer la crédibilité d'une entreprise et la confiance des consommateurs. C'est une dimension inhérente à la communication et qui peut être renforcée par la mise en place de process simples.
<i>Comment innover grâce à la communication responsable ?</i>	La communication, quand elle se pose la question de ses impacts, remet en cause les pratiques sur lesquelles elle était fondée. Elle va donc chercher d'autres façons de faire et permettre ainsi une multitude d'innovations, non seulement dans les supports, mais aussi dans les messages, tout comme dans la relation entre l'entreprise et les consommateurs et de façon plus large entre l'entreprise et les citoyens.
<i>Quelle valeur crée la communication responsable ? Comment la mesurer ?</i>	On imagine intuitivement que l'entreprise tire des bénéfices d'une telle démarche... Mais il n'est pas aisé d'appréhender les leviers exacts de cette création de valeur, et encore moins de la mesurer. Ce chapitre fournit quelques pistes pour apprécier cette valeur et convaincre en interne du bien-fondé de la démarche.

Les quatre premières fiches thématiques sont structurées de la façon suivante :

Enjeux et étapes

- Les enjeux liés à la thématique
- Les bénéfices pour l'entreprise
- Les étapes pour y parvenir

Exemples

- Bonnes pratiques
- Interview d'un signataire de la *Charte*

Points clés à retenir

- L'essentiel en bref

La cinquième fiche - "Création de valeur et mesure" - est différente. Elle vient en conclusion et permet de donner quelques pistes sur la façon de mesurer la(les) valeur(s) créée(s) par la communication responsable.

Fiche thématique 1 - Utilité

Comment renforcer l'utilité de l'entreprise grâce à la communication responsable ?

Les enjeux

Les consommateurs attendent de plus en plus des entreprises qu'elles soient porteuses de sens et d'utilité. C'est une réalité qu'elles ne peuvent plus ignorer : 30 % des Français déclarent que les entreprises devraient mettre en place un système de récompense des consommateurs pour inciter à la consommation responsable ; 80 % pensent que les hypermarchés ont un rôle d'information sur les produits en magasin et 77 % déclarent que les entreprises ne leur donnent pas assez d'information sur les conditions de fabrication de leurs produits (étude Ethicity/ADEME 2011).

Dans ce contexte, l'entreprise a pour défi essentiel d'apporter les preuves :

- du traitement de ses enjeux de responsabilité sociale (impacts sociaux, environnementaux et sociétaux),
- du rôle qu'elle joue dans l'accompagnement des consommateurs et des salariés pour favoriser une consommation plus responsable,
- du sens et de la mission sociétale qu'elle sert au travers de son(ses) métier(s), de ses marques,
- de son implication dans son territoire et son environnement global.

La communication, parce qu'elle diffuse les actions, crée du sens et accompagne la consommation, apparaît comme un levier majeur d'utilité. Elle pose en outre en fondamentaux la question de la transparence et de l'honnêteté sans lesquelles le discours d'utilité ne tient pas.

Quels bénéfices pour l'entreprise ?

Prouver son utilité à la société est un moyen :

- de se différencier de la concurrence en dépassant la relation commerciale,
- d'augmenter ses ventes et de fidéliser des consommateurs qui se sentent plus proches de l'entreprise,
- de nourrir le capital de marque (plus de valeur ajoutée perçue),
- d'apporter de la fierté en interne,
- d'être reconnue par les parties prenantes et de diminuer les risques.

Comment faire de la communication responsable un levier d'utilité ?

Les grandes étapes

1 - Réaliser un diagnostic en amont

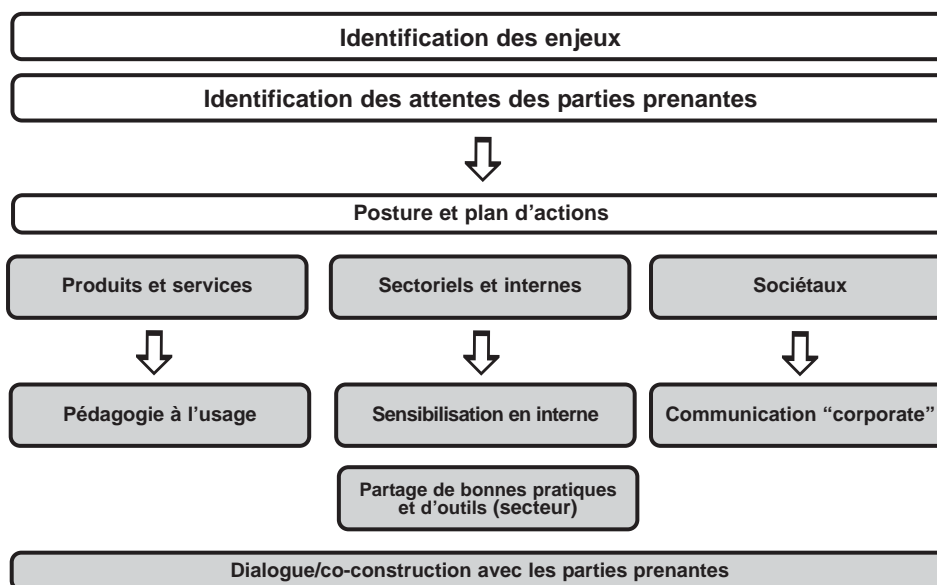
- Identifier les grands enjeux des produits/services, des salariés et du secteur, et les enjeux de société sur lesquels l'entreprise œuvre déjà (analyse croisée des enjeux réels et perçus, cf. analyse type ISO 26000).
- Analyser les attentes des clients et des salariés à propos des sujets sur lesquels l'entreprise est présente (consommateur citoyen).
- Cartographier les acteurs de la société civile concernés (ONG, experts, relais...).
- Cartographier les prises de parole, les initiatives sectorielles existantes + réaliser un benchmark des concurrents.

2 - Evaluer et prendre des mesures correctives

- Analyse des écarts (+/-) + croisement avec les spécificités de l'entreprise.
- Définition d'une "posture d'utilité" :
 - déclaration de principe ("position paper"),
 - thèmes de communication à mettre en avant/moyens de communication par cible,
 - process internes,
 - co-construction avec les parties prenantes,
 - indicateurs de performance des actions de communication (se poser la question de l'euro investi en termes d'efficacité du levier d'achat, mais aussi d'évolution du comportement, de la relation...).
- Formation du réseau de communicants à cette posture.

3 - Les mesures à effet rapide

- En direction des consommateurs : systématiser un accompagnement à l'usage pour favoriser des comportements responsables en fonction des enjeux identifiés.
- En interne : mettre en place des démarches de sensibilisation en fonction des enjeux repérés.



Exemples de bonnes pratiques

La communication externe des entreprises est un véhicule de diffusion d'informations utiles vers un public large. Elle a en particulier un rôle fondamental dans l'accompagnement au changement de comportements.

Pour ses clients et consommateurs :

- faciliter la consommation responsable par des incitations (incitations "commerciales" au retour d'anciens appareils, retour de biens contre des bons d'achat, gains de points pour fidéliser des achats responsables...),
- convaincre du bienfait des achats responsables en prouvant la pertinence des produits "durables" (expériences en magasin, gains économiques, gains d'agrément...),
- faire du développement durable et des comportements responsables un levier de projection sociale, un style de vie ou bien utiliser l'humour afin de rendre les comportements responsables plus attractifs,
- apporter une information transparente et éclairée sur son produit/service : communiquer sur ses forces, assumer ses faiblesses (affichage environnemental), donner des éléments de comparaison pour aider au choix,
- faire prendre conscience des enjeux au-delà du produit/service en communiquant sur son origine, sur les process de production, mais aussi sur les enjeux sociétaux ou environnementaux liés à son

usage (dosage, dangers éventuels, fin de vie...),

- intégrer la dimension "sociétale" dans ses messages (par exemple, sur le rôle du "manger ensemble"),
- véhiculer des valeurs positives et cohérentes avec les enjeux du développement durable (respect de son corps et des autres, pratique du sport...).

Pour ses autres parties prenantes :

- utiliser la communication responsable pour générer des effets de levier sur ses prestataires (diffuser un brief de communication responsable aux agences...),
- créer du lien entre les différentes parties prenantes.

Pour son secteur :

- faire évoluer son secteur grâce à des campagnes de communication fortes (exemples : suppression des sacs en plastique, promotion de l'achat utile, communication d'objectifs à 10/20 ans sur les actions RSE de l'entreprise...).

La communication responsable permet également d'apporter du sens **aux salariés** :

- par la création d'événements RSE (du mécénat de compétence aux journées RSE d'entreprise),
- en formant à l'intégration du développement durable dans les métiers des communicants,
- en créant des communautés transversales autour du développement durable.

Les points clés à retenir

- ➔ *Démontrer l'utilité des entreprises et des marques est nécessaire pour répondre aux attentes actuelles des consommateurs et créer de la valeur.*
- ➔ *Il faut bâtir une démarche de fond (stratégique et globale) autour du périmètre d'utilité, de préférence en co-construction avec les parties prenantes, mais également mettre en place des mesures à effet rapide (accompagnement à l'usage et au choix de produits/services responsables).*
- ➔ *La communication est utile pour répondre à quatre types d'enjeux :*
 - . ceux du produit/service,*
 - . ceux du secteur,*
 - . les enjeux de société,*
 - . les enjeux internes.*

Interview

Valérie Prat, responsable coordination développement durable, et **Eléonore Verrier**, direction de la communication corporate & responsabilité d'entreprise, **SFR**

Quel rôle la société SFR développe-t-elle en matière d'utilité sociale ?

Comme toute entreprise, SFR a des responsabilités sociétales, des responsabilités sur la façon dont elle produit et elle consomme. C'est ainsi qu'à travers notre politique RSE, nous nous engageons pour limiter l'impact environnemental de nos activités, renforcer l'égalité des chances dans l'entreprise et dans la société. En tant qu'entreprise du numérique, nous nous reconnaissons une responsabilité supplémentaire : faire du numérique une chance. Cette conviction nous a conduits à repenser notre mission d'opérateur et à adopter une nouvelle posture, qui part des clients et de leurs attentes, pour revoir l'ensemble de notre offre. C'est de cette démarche que sont nées les "Formules carrées", qui sont une refonte de l'ensemble de notre gamme forfaitaire. Les Formules carrées, ce sont moins d'offres, plus simples et plus claires, "avec ou sans engagement", "avec ou sans mobile". Si vous gardez votre mobile, nous baissons le prix de l'abonnement, favorisant volontairement le non-renouvellement de portable. C'est vertueux pour le client, qui gagne du pouvoir d'achat, et bien sûr pour l'environnement puisqu'il s'agit ainsi de prolonger la durée de vie de centaines de milliers de mobiles !

Quel est le rôle de la communication dans cette évolution ?

Dans ce changement de perspective, la communication joue un rôle majeur, c'est l'interface entre l'entreprise et le client : la promesse ("*On part de vous et ça change tout*") et les preuves mises en scène dans la saga publicitaire sont très concrètes et nous engagent vis-à-vis du client.

En quoi cette communication est-elle créatrice de valeur durable ?

Ce changement de posture a été spontanément salué par le collectif AdWizer * qui nous a fait l'honneur de son blog, avec un *post* qui nous encourage à poursuivre dans cette voie : "*La communication responsable s'affiche sur SFR. C'est, avouons-le, une petite révolution : cette publicité de SFR qui prône (enfin !) les mérites du durable. L'offre marketing fait un véritable coming-out écologique en ne prônant plus la chasse à la nouveauté mais la bonne gestion de la durabilité...*".

* AdWizer est un collectif de professionnels de la communication, du développement durable et de la conduite du changement ayant pour but de "*concilier communication et développement durable*".

Fiche thématique 2 - Cohérence

Comment rendre l'entreprise plus cohérente grâce à la communication responsable ?

Les enjeux

Les parties prenantes sont particulièrement méfiantes à l'égard des communications des entreprises : seuls 46 % des Français déclarent croire les marques quand elles s'engagent dans le développement durable (étude Ethicity/ADEME 2011). Par ailleurs, les flux croissants d'informations, les nouveaux médias (blogs, forums...) leur permettent de tout comparer, de s'exprimer de plus en plus facilement et de plus en plus fort... Les parties prenantes vont donc de plus en plus au-delà du discours et comparent ce qui est dit avec ce qui est fait. A la moindre incohérence, les critiques, les accusations de mensonge, de "green" ou de "social washing" se propagent très vite.

La gestion financière et la situation/le ressenti des salariés sont autant de sujets que l'incohérence dans les prises de parole met en lumière, et ce partout où l'entreprise s'exprime : l'incohérence ne s'arrête pas aux frontières...

Quels bénéfices pour l'entreprise ?

Améliorer la cohérence de l'entreprise par la communication responsable permet :

→ d'aligner son discours sur ses actes, et donc de renforcer sa crédibilité et de prouver sa maturité en matière de développement durable notamment,

→ de renforcer la préférence de marque/d'entreprise,

→ d'être reconnue par ses pairs et par ses parties prenantes.

Comment faire de la communication responsable un levier de cohérence ?

Les grandes étapes

1 - Réaliser un diagnostic en amont

■ Identifier l'ensemble des enjeux (sociaux, environnementaux et sociétaux) liés au secteur, à l'activité de l'entreprise et aux produits/services et les classer en fonction du niveau de maîtrise :

- sujet maîtrisé à l'aide de process et d'actions concrètes,
 - sujet en cours de traitement,
 - sujet non maîtrisé, à risque.
- Cartographier l'ensemble des prises de parole actuelles.

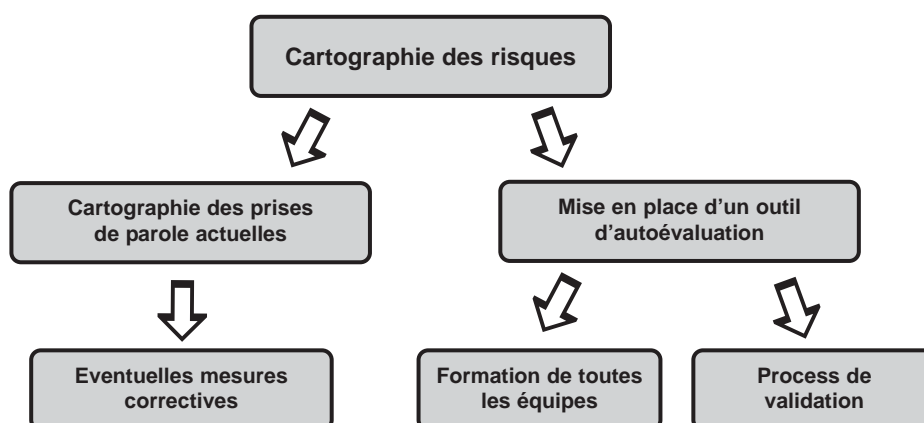
2 - Evaluer et prendre des mesures correctives

■ Analyser la cohérence des prises de parole existantes

- analyser leur pertinence par rapport :
 - à la cartographie des enjeux maîtrisés et des sujets à risque,
 - aux preuves apportées,
 - à la plateforme de marques et aux spécificités de l'entreprise,
- identifier les signes évocateurs de "green-social-washing" (thèmes - risques),
- mettre en place d'éventuelles mesures correctives pour les communications qui présentent des signes évocateurs de "green-social-washing" ou d'incohérence,
- construire un système d'alerte des signaux faibles : outils internet par mots-clés, afin d'anticiper les potentielles incohérences remarquées par la blogosphère/les internautes.

■ Systématiser la validation amont de la cohérence des prises de parole

- mettre en place un outil actualisé en continu qui définit :
 - les arguments clés,
 - les sujets à risque et les sujets pertinents,
 - les engagements de marque/de groupe à respecter en termes de communication responsable,
 - l'identité de marque à respecter,
 - les questions à se poser pour garantir la cohérence du message,
 - la liste des documents qui peuvent éviter le "green-social-washing" (par exemple les *Recommandations* de l'ARPP - Autorité de régulation professionnelle de la publicité),
- former l'ensemble des équipes marketing/communication à cet outil,
- mettre en place un process de validation systématique des prises de parole au regard de ces éléments.



Exemples de bonnes pratiques

La communication responsable permet d'améliorer non pas la cohérence du discours, mais les différentes cohérences.

Cohérence entre le discours et la réalité :

- vérifier l'alignement d'une prise de parole, même pertinente, avec toutes les caractéristiques du produit (par exemple, ne pas parler de l'intégration d'ingrédients avec une certification environnementale si le produit contient par ailleurs de l'huile de palme...),
- communiquer sur les enjeux majeurs (et non anecdotiques) du produit/service et qui représentent une part significative de l'activité de l'entreprise.

Cohérence entre le discours, les engagements et les actes :

- sensibiliser les consommateurs uniquement sur des sujets sur lesquels on est soi-même engagé. On ne peut pas, par exemple, parler d'efforts environnementaux à ses cibles sans garantir des supports éco-socio-conçus (événements, imprimés, magasins, primes, etc.), ou de comportement responsable si l'on promeut directement auprès des enfants des produits risquant de favoriser l'obésité,
- rester exemplaire vis-à-vis de ses parties prenantes (donner des délais et des conditions de réalisation raisonnables à ses fournisseurs ; respecter ses salariés en n'évoquant pas le bien-être en communication externe s'il existe un mal-être en interne),
- assumer ses choix : expliquer par exemple pourquoi l'entreprise ne propose pas de poisson à telle période (préservation de la ressource halieutique) ou retire de la vente certains bois tropicaux (déforestation)...

Cohérence avec l'identité et les valeurs de marque/d'entreprise :

- harmoniser les prises de parole avec les valeurs vécues, revendiquées par l'entreprise. Les écarts sont notamment très visibles en interne et ont un effet de rémanence très fort.

Cohérence globale des communications entre elles :

- rester cohérent dans les thèmes d'expression, en articulant les communications autour d'un fil rouge pour servir de caisse de résonance (par exemple, communiquer sur les différentes facettes du recyclage : intégration de fibres recyclées dans les produits, possibilité de déposer en magasin de vieux habits pour qu'ils soient recyclés...),
- rester cohérent dans les réponses apportées, quel que soit le point de contact client en définissant des argumentaires de vente (force commerciale), des questions/réponses pour les services consommateurs, la presse, les modérateurs de blogs et de forums...

Présupposés transversaux :

- la transparence et l'honnêteté sont deux prérequis de la cohérence,
- il faut adapter son discours : plus on est sensible au développement durable, plus on est attentif et demandeur d'informations. Il est donc important de proposer des niveaux de discours plus approfondis, qui apportent des informations plus précises, plus étayées,
- il est utile de mettre en place des systèmes d'alerte avec les parties prenantes pour veiller à la cohérence : blogs ouverts, canaux de remontées (mailing, e-mailing, magasins) ouverts aux clients...

Les points clés à retenir

- ➔ *La cohérence du discours est indispensable pour être crédible dans un contexte de diffusion très rapide des informations et d'expression croissante de la société civile.*
- ➔ *Il faut cartographier les enjeux et sujets pertinents pour l'entreprise et les sujets à risque.*
- ➔ *Il est nécessaire de systématiser une validation préalable des prises de parole pour :*
 - . éviter la prise de parole sur des sujets non maîtrisés ou à risque,*
 - . garantir la cohérence du discours avec les actes,*
 - . garantir la cohérence du discours avec l'identité de marque,*
 - . vérifier l'apport réel de preuves.*

Interview

Philippe Marty, directeur communication et affaires publiques, **Coca-Cola France**

Coca-Cola s'est fortement engagé sur le recyclé et le recyclage et a créé une plateforme de communication très cohérente en soi et avec l'image de marque. Pouvez-vous nous en parler ?

Notre démarche autour du recyclage fait partie d'un ensemble de trois engagements environnementaux, eux-mêmes ancrés dans une démarche de responsabilité plus large, "Live Positively". Elle résulte donc d'un engagement plus global. Avant de communiquer sur le recyclage, nous avons agi en interne : nous sommes engagés depuis longtemps sur le sujet avec le lancement de la bouteille en verre recyclable, nous avons travaillé sur les emballages (bouteilles en plastique avec 25 % de PET recyclé...). Il s'agit d'être exemplaire avant de communiquer. Nous ne faisons du reste pas qu'inciter les consommateurs, nous donnons les moyens de faire, notamment à travers la mise en place de bornes de tri dans des lieux à fort trafic : restauration publique, parcs d'attractions, stations de ski...

La sensibilisation du grand public se fait par ailleurs en cohérence avec les valeurs et les territoires de la marque. Nous organisons des actions de sensibilisation au tri dans des festivals de musique, à la plage, lors d'événements sportifs. Nous conservons la tonalité de la marque en faisant du tri un geste ludique : l'année dernière par exemple, nous avons créé un stand mobile sur les plages. Les vacanciers pouvaient y déguster du Coca-Cola Zéro, et tenter un lancer de canette dans une borne de recyclage en forme de panier de basket. L'aspect ludique, concret, "fun" et collectif est un fil rouge pour l'ensemble de nos communications de sensibilisation sur le recyclage. Enfin, nous restons cohérents avec l'activité de l'entreprise : nous montrons aux consommateurs que nos emballages peuvent avoir une seconde vie, soit avec le PET recyclé, soit en proposant des objets (troqués contre des bouteilles par exemple) à base de bouteilles ou de canettes recyclées, ce qui permet de voir concrètement ce que peuvent devenir nos emballages une fois recyclés.

Cette démarche a-t-elle été créatrice de valeur pour l'entreprise, pour la marque ?

Nous ne savons pas précisément l'effet qu'ont ces communications sur les ventes. Nous avons juste pu constater à travers nos enquêtes d'opinion que nos consommateurs identifient bien nos actions, même s'ils ne les évoquent pas de façon spontanée, et qu'ils les trouvent positives pour certaines, normales, de la part d'un grand groupe, pour d'autres. Mais c'est une source certaine de crédibilité et d'image de marque. Cette démarche a d'ailleurs renforcé la qualité de nos relations avec nos distributeurs et partenaires, qui sont fiers de travailler avec une entreprise engagée sur le recyclage.

En interne enfin, nous avons animé ce thème de façon concrète lors de moments collectifs forts : opérations de tri, nettoyage de plages, formation concrète... Il y a donc un fort sentiment de fierté des collaborateurs parce qu'ils sentent qu'il y a une vraie stratégie et des vraies convictions des dirigeants.

Quels conseils donneriez-vous aux lecteurs de ce guide pour faire de leur communication responsable un levier de cohérence et de valeurs ?

Avant d'encourager les comportements vertueux, l'entreprise doit montrer qu'elle agit et prend sa part et toute sa part d'effort sur le sujet... et avoir une vraie stratégie à long terme.

Le consommateur sera par ailleurs plus enclin à agir lui aussi si l'entreprise est elle-même vertueuse... Enfin, il est important de communiquer avec les codes habituels de la marque : nous voulons contribuer à changer l'aspect contraignant et rébarbatif du tri en utilisant nos valeurs de marque et en montrant que le tri peut être "fun".

Fiche thématique 3 - Partage

Comment favoriser le partage avec les parties prenantes par la communication responsable ?

Les enjeux

Dans une société où les flux d'information sont continus et où les outils de communication se développent à toute vitesse, l'entreprise ne peut plus se construire seule : le partage est devenu un élément essentiel. Les parties prenantes des entreprises et des marques - consommateurs, clients, ONG, pouvoirs publics ou simples citoyens - sont aujourd'hui en attente forte de transparence et d'implication de la part des entreprises. Il devient donc nécessaire de partager avec la société civile, en l'impliquant en amont des prises de parole, et avec le consommateur/citoyen, en lui proposant une relation qui va plus loin que la vente du produit ou du service. C'est ce qui caractérise une communication responsable.

Quels bénéfices pour l'entreprise ?

Partager avec les parties prenantes apporte de nombreux bénéfices :

- ➔ **co-construire avec la société civile favorise l'attachement et l'adhésion de celle-ci. C'est donc aussi un moyen de minimiser les risques de critiques,**
- ➔ **l'entreprise renforce la confiance et la valeur de marque, et maximise la performance de ses messages en ayant impliqué les parties prenantes clés,**
- ➔ **connaître les avis de personnes qui n'ont pas les mêmes enjeux permet de nourrir sa réflexion et de favoriser la créativité,**
- ➔ **en interne, demander leur point de vue à l'ensemble des salariés, partager avec eux et les impliquer permet de les valoriser, mais également de recueillir des points de vue inédits,**
- ➔ **appartenir à une entreprise qui assume ses responsabilités et co-construit avec ses parties prenantes peut renforcer la fierté d'appartenance des salariés.**

Comment faire de la communication responsable un levier de partage ?

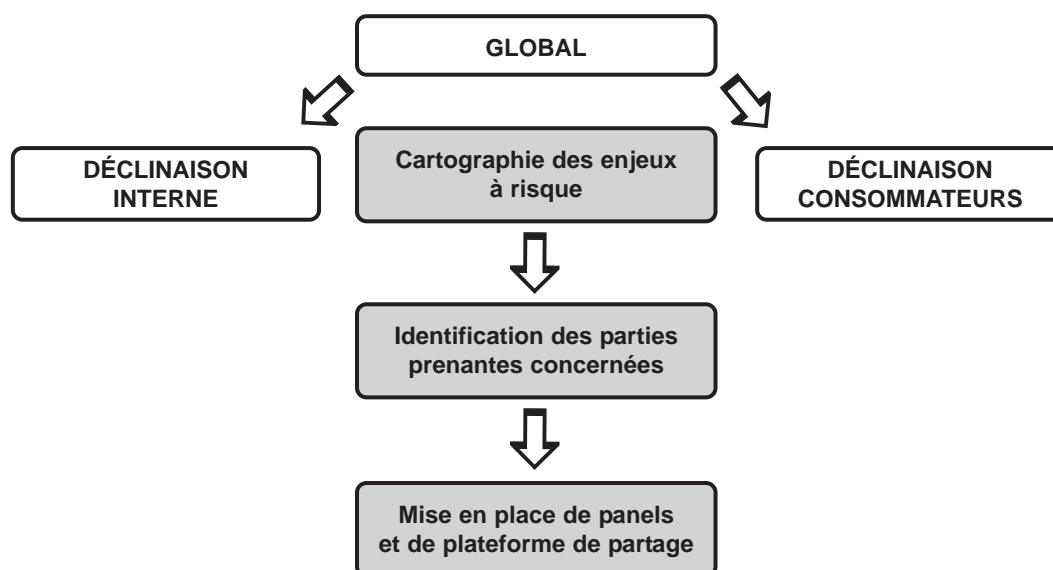
Les grandes étapes

1 - Réaliser un diagnostic en amont

- Identifier l'ensemble des enjeux (sociaux, environnementaux et sociétaux) liés au secteur, à l'activité de l'entreprise et aux produits/services et les classer en fonction du niveau de maîtrise :
 - sujet maîtrisé à l'aide de process et d'actions concrètes,
 - sujet en cours de traitement,
 - sujet non maîtrisé.
- Identifier les parties prenantes concernées par chacun de ces sujets et celles qui sont réellement impliquées.

2 - Evaluer et prendre des mesures correctives

- Repérer les sujets à risque sur lesquels les parties prenantes ne sont pas impliquées et mettre en place un système de partage et d'écoute sur ces sujets : panels de parties prenantes, tables rondes, appel à réactions, plateformes de partage avec les citoyens...
- Décliner ces mesures en interne :
 - faire un diagnostic de l'existant en matière de communication interne et d'implication des salariés,
 - identifier les mesures correctives si nécessaire,
 - mettre en place des systèmes de veille et de partage en interne,
 - favoriser les initiatives de volontariat pas uniquement "business" (mécénat de compétences avec des associations...).
- Mettre en place des mécanismes d'information et d'implication du consommateur :
 - informer sur l'entreprise (engagements et avancées par rapport à ces engagements...) et ses produits/services,
 - donner la possibilité de s'exprimer sur ces informations, de proposer des avancées, de voter...
 - proposer des expériences qui vont plus loin que le produit/service.



Exemples de bonnes pratiques

La communication externe peut être un moyen fort de partage et d'implication de ses parties prenantes.

Implication des consommateurs :

- partager avec eux ses avancées sur des sujets de développement durable, via un blog actualisé au fil des jours,
- les appeler à réagir et à s'exprimer via des sites web et blogs participatifs sur des produits et services, sur la communication de l'entreprise, sur les stratégies de développement durable de celle-ci,
- créer une communauté active sur le web, qui donne son avis sur la politique RSE de l'entreprise et soumette des propositions votées,
- faire voter les consommateurs pour choisir des projets qui seront financés/mis en œuvre, des produits qui seront commercialisés...
- proposer des expériences directes comme la participation à des actions sociétales (ramassage de déchets, collectes...), visite de l'amont (rencontre d'agriculteurs, visites d'usines...),
- favoriser le partage entre les consommateurs via une plateforme de bonnes pratiques de comportement et consommation responsables au quotidien.

Implication des autres parties prenantes :

- les impliquer en amont des communications en pré-testant ces dernières pour vérifier qu'elles respectent les principes de la communication responsable,
- faire appel à des experts et ONG pour faire progresser sa politique RSE ou pour mettre en place des projets sociétaux,

■ co-construire des bonnes pratiques sur ses enjeux avec des experts : plateforme participative dédiée aux experts externes pour sélectionner les bonnes pratiques de demain sur une thématique précise, débats participatifs sur les futurs enjeux de l'entreprise...

■ partager des bonnes pratiques avec des entreprises ou des fournisseurs grâce à un site dédié.

La communication interne peut par ailleurs renforcer la mobilisation des salariés et le partage, en bas comme en haut de la pyramide :

- partager les actualités de l'entreprise avec ses salariés à travers des veilles, des réunions d'information, des formations (par exemple aux engagements de développement durable)...
- mettre en place des salariés ambassadeurs, relais de la politique développement durable du groupe, chargés de mettre en action les engagements, de rapporter les bonnes pratiques,
- faire remonter les suggestions des salariés par un système de boîte à idées, des réunions de partage,
- mettre en place un site de partage de bonnes pratiques internes pour favoriser la diffusion du développement durable dans tous les départements de l'entreprise,
- organiser des événements, des journées où les salariés sont acteurs : mécénat de compétence, sensibilisation, etc.
- faire voter les salariés lors de choix de projets et d'orientations.

Les points clés à retenir

- ➔ *Le partage est une réponse à l'attente de transparence des parties prenantes.*
- ➔ *Il est souhaitable de systématiser l'implication des parties prenantes (au sens large) sur les sujets à risque/les signaux faibles et de co-construire les prises de parole sur ces sujets.*
- ➔ *Il ne faut pas hésiter à dépasser la simple relation vendeur/acheteur avec le consommateur pour partager de véritables informations et expériences et l'impliquer dans les choix de l'entreprise/de la marque.*

Interview

Ségolène Moreau, communication corporate & mécénat -
département des relations extérieures, **Procter & Gamble**

Procter & Gamble (P&G) est connu pour son approche marketing consommateurs. Comment cela s'organise-t-il, notamment sur la thématique du développement durable ?

Chez P&G, tout part des attentes de nos consommateurs : "*Consumer is boss*"*. Nous conduisons chaque année plus de 20 000 études qualitatives et quantitatives et interrogeons plus de 5 millions de consommateurs dans le monde (*one-to-one*, *focus group*, visite au domicile, table ronde, etc.). Ces "rencontres" avec nos consommateurs nous permettent de mieux comprendre leurs attentes et leurs besoins.

En matière de développement durable, les attentes des consommateurs se sont précisées avec le temps. Nous savons qu'aujourd'hui les consommateurs veulent s'assurer que les entreprises agissent de façon responsable. Ils sont notamment de plus en plus nombreux à s'informer sur l'impact environnemental des produits qu'ils achètent. Cependant, P&G a mené des études très poussées qui ont révélé que les trois quarts des consommateurs ne sont pas prêts à faire de compromis sur la performance ou à payer plus cher des produits qu'ils achètent pour un meilleur bénéfice environnemental. P&G s'attache donc à travailler en amont sur des produits toujours plus efficaces et plus respectueux de l'environnement. Outre notre approche très méthodique de l'analyse de cycle de vie pour améliorer le profil environnemental de nos produits, nous réalisons très régulièrement des panels réunissant des experts du développement durable. Ces derniers sont invités à donner leur avis sur la pertinence de nos innovations et sur la stratégie développement durable de nos marques. Cette double approche, basée sur la transparence, permet à P&G de proposer des produits prenant en compte les points de vue des parties prenantes et de se placer dans une logique d'amélioration continue de nos produits et de notre communication.

Comment cela influence-t-il votre communication ?

Nous développons une stratégie de communication qui utilise la richesse du mix marketing : nous adaptons les messages et les canaux de communication en fonction des attentes de nos consommateurs. Nos consommateurs recherchant avant tout des preuves d'efficacité de nos produits, nous communiquons d'abord sur le bénéfice de performance. Cela ne nous empêche pas de communiquer sur le bénéfice environnemental par ailleurs. Un exemple parmi d'autres : nous avons développé une nouvelle forme de lessive avec le gel Ariel Excel Gel et sa formule concentrée. Dans ce cas précis, nous avons communiqué sur la performance en télévision, sur le *pack*, en magasins. L'argument écologique a, lui, été mis en avant au travers d'actions à forte visibilité, telles que la campagne "Le futur ensemble" avec Eco-Emballages pour la réduction et le tri des emballages. Ainsi le consommateur retrouve ce qu'il vient chercher dans son acte d'achat et est régulièrement soumis à des communications qui crédibilisent l'engagement de sa marque en faveur du développement durable.

Dans quelle mesure cela crée-t-il de la valeur ?

La culture de P&G est fondée sur la mesure des résultats et sur le retour sur investissement. Si ces communications n'en créaient pas, nous n'en ferions plus ! Nous mesurons la création de valeur de notre communication responsable en regardant tout simplement l'impact de notre communication sur nos parts de marché et sur le taux de pénétration de nos marques. Cela nous permet de connaître l'impact du développement durable sur notre capital de marque. À ce jour, nous savons que l'item "responsabilité" est important dans la perception des marques. Il est clairement reconnu par les consommateurs.

* Le consommateur est roi

Fiche thématique 4 - Innovation

Comment innover grâce à la communication responsable ?

Les enjeux

Un des relais majeurs de croissance repose sur l'innovation. Comment anticiper et satisfaire les attentes des consommateurs, des parties prenantes ? Comment mieux appréhender les changements structurels de certains marchés (ex. : ouverture à la concurrence de certains marchés publics, ouverture aux marchés internationaux...) ? Au-delà de la réduction d'impacts, la responsabilité appliquée à la communication doit susciter une remise en question, permettre de réinterroger ses habitudes, sa façon de penser et donc favoriser l'innovation... Dans ce contexte, quelles sont les clés pour faire des principes de la communication responsable un levier de créativité et d'innovation et non une contrainte ?

Quels bénéfices pour l'entreprise ?

L'innovation par la communication responsable permet à l'entreprise/la marque :

- de se différencier de ses concurrents en sortant du cadre habituel de la concurrence,
- d'anticiper les tendances de demain et d'apparaître comme un précurseur,
- d'avoir une communication plus efficace, plus personnalisée, plus originale,
- d'améliorer son capital de marque (*brand equity*),
- de passer de la contrainte à l'opportunité,
- de trouver de nouveaux débouchés commerciaux.

Comment faire de la communication responsable un levier d'innovation ?

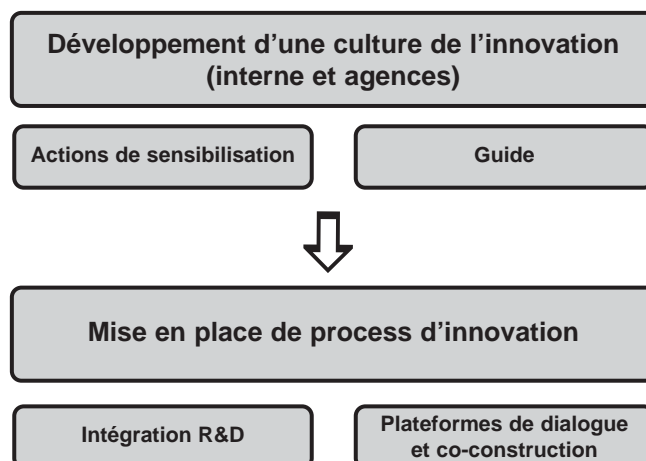
Les grandes étapes

1 - Développer une culture de l'innovation chez les communicants

- Sensibiliser, former, et organiser des rencontres avec des acteurs reconnus pour leur sens de l'innovation.
- Développer des outils d'accompagnement (type "Guide du penser en dehors du cadre par la RSE", à diffuser également aux agences).

2 - Mettre en place des process et des outils

- Identifier les sujets sur lesquels il est important de travailler en co-construction.
- Intégrer la communication responsable au process R&D (supports éco-conçus et messages).
- Créer des plateformes de dialogue.
- Co-construire avec les parties prenantes en amont des prises de parole :
 - avec les instances de validation internes et externes,
 - avec des services R&D sur les supports,
 - avec les consommateurs et l'ensemble des parties prenantes,
 - avec les experts/ONG liés aux thèmes sur lesquels on souhaite communiquer.



Exemples de bonnes pratiques

La communication externe, grâce aux principes de communication responsable, permet aux entreprises d'innover de plusieurs façons.

Innovation en prolongeant l'expérience de marque

La réflexion sur les enjeux et impacts des produits/services et de la communication a fait progresser la relation entreprise/citoyen vers plus d'implication, via différents supports :

- des événements qui impliquent directement les individus autour de sujets liés au développement durable (troc bouteille vide/objet en PET recyclé dans les festivals, journées nature, ramassage de déchets...),
- des *goodies* qui favorisent des comportements d'usage plus responsables chez soi ou ailleurs (distribution de sacs de tri, clé USB qui permet de connaître son niveau d'éco-conduite après un trajet en voiture...),
- des communautés de clients autour du développement durable, via une carte de fidélité qui :
 - favorise la consommation raisonnée par des incitations financières,
 - donne accès à des expériences qui poussent plus loin la relation avec les consommateurs et nourrissent le positionnement développement durable de la marque (ex. : participation à des sorties nature pour une entreprise qui propose des produits liés à la nature).

Innovation dans le contenu des messages diffusés

La volonté de transparence et d'accompagnement des consommateurs a fait fortement changer les façons de communiquer et fait apparaître :

- des entreprises qui s'expriment sur des objectifs "développement durable" de long terme, sur leurs plans de progrès et les moyens qui vont être mis en œuvre, qui mettent en avant plus d'éléments de mesure (par exemple : affichage environnemental),
- une communication sur le marketing du process et le cycle de vie, et pas seulement sur le produit/service en tant que tel (l'histoire du produit, de sa conception, de la logistique, des gens derrière le produit),

- des entreprises qui se positionnent comme des *coaches* pour les consommateurs : au-delà du produit, elles donnent des conseils sur les bonnes pratiques au quotidien (comment économiser de l'eau, jardiner responsable...),

- des tonalités d'expression originales, avec un recours à l'humour ou au jeu pour accompagner autrement les citoyens (ex. : jeux en ligne sur l'agriculture et la biodiversité, événements qui font du tri un jeu...).

Innovation produit/service par l'implication des parties prenantes

La décision de faire évoluer sa relation avec ses parties prenantes et d'avoir une communication bilatérale a apporté des opportunités d'innovation aux entreprises :

- des appels à idées auprès des citoyens, étudiants/"consumer made" (une marque de produits *high-tech* a fait appel à ses consommateurs sur l'internet pour élire et mettre en œuvre la meilleure idée d'utilisation de la technologie au service des défis écologiques, une autre pour dessiner le produit du futur...),
- des concours d'innovation développement durable chez les fournisseurs...

Innovation dans les supports

- Eco-concevoir sa PLV/son affichage/son *packaging* permet d'innover, à la fois dans les matières et dans la forme (PLV ou *pack* en carton recyclé avec encre végétale, pliage au lieu de collage, notice intégrée au *pack*, panneau de communication formé de plantes qui captent le CO₂ et d'un système de récupération de l'eau et de l'engrais, supports en RPET provenant de bouteilles recyclées, boîte à chaussures qui se transforme en sac...). L'éco-conception est une opportunité forte d'innovation.

- Le souci de transparence sur ses enjeux RSE, souvent complexes, a conduit les entreprises à innover dans les formes de communication pour plus de pédagogie : sites avec des outils interactifs, applications et jeux pédagogiques en ligne, chaînes *YouTube* dédiées aux enjeux RSE...

En interne, l'entreprise peut également impliquer les salariés en organisant des concours d'innovation durable.

Les points clés à retenir

- ➔ *L'innovation par la communication responsable est fondamentale pour sortir du cadre classique de la concurrence.*
- ➔ *Développer une culture de l'innovation en interne par des rencontres, formations... est indispensable pour faire de la communication responsable une source d'innovation.*
- ➔ *Il est nécessaire de mettre en place des process pour intégrer la communication responsable à la R&D et de co-construire en amont des communications pour susciter des idées nouvelles.*

Interview

Marianne Azoulay, directrice de la communication
Transilien, **SNCF**

Vous avez engagé une démarche de dialogue transparent avec vos consommateurs... Pouvez-vous nous en parler ?

Nous avons ouvert en octobre 2010 un premier "blog de ligne" sur la ligne J Transilien qui relie Paris à Mantes-la-Jolie, inspiré de ce qui existait déjà en province sur quelques lignes TER beaucoup moins fréquentées. C'est un outil de dialogue et de convivialité qui permet de supprimer les intermédiaires pour échanger directement avec les utilisateurs : on y donne des explications lorsqu'il y a des problèmes sur la ligne, on répond aux questions de voyageurs, on met en place des débats sur de nouvelles propositions de services... Le succès de cette initiative nous a conduits à lancer déjà trois autres blogs.

En quoi est-ce une démarche de communication responsable ?

C'est une démarche transparente et honnête, qui vise à apporter des réponses aux utilisateurs de nos services... Et qui leur permet de dépasser le stade de "captifs" pour avoir en quelque sorte une prise sur un service qu'ils utilisent tous les jours. C'est une marque de respect que nos clients attendaient.

Comment cette démarche a-t-elle engendré des innovations ?

Notre plateforme "Lab Transilien", lancée en parallèle, est plus directement source d'innovation. Elle propose aux voyageurs de donner leur avis et de partager leurs idées sur les projets et les innovations que nous leur présentons. Ils peuvent aussi y formuler leurs propres propositions. Les blogs de ligne, parce qu'ils rassemblent des utilisateurs réguliers, nous ont cependant permis, à travers une vision clients, de faire remonter des questions issues de la "vraie vie", qu'on ne s'était pas posées jusque-là : pourquoi ne trouve-t-on pas un banc à tel endroit, ou telles informations sur tel panneau ? Cela nous a parfois permis de faire des modifications pour mieux adapter notre service à nos clients.

Ces "blogs de lignes" ont-ils été créateurs de valeur pour l'entreprise ? Avez-vous des éléments de mesure ?

Le réseau Transilien, c'est du service public avec un modèle économique subventionné. Nous ne pouvons donc pas parler strictement de création de valeur en termes de chiffre d'affaires. Par contre, ces blogs nous ont permis de faire de nos voyageurs des alliés dans un contexte difficile, par exemple sur la ligne J, dont le fonctionnement est parfois perturbé : meilleure compréhension quand il y a des problèmes, plus de respect pour un service dont ils réalisent qu'ils en sont eux aussi propriétaires... En interne, par ailleurs, c'est une aide précieuse pour le management : nous identifions les dysfonctionnements à travers le regard du consommateur, ce qui nous permet de mieux évaluer les priorités par métier, d'aiguiller nos efforts et de manager avec plus de légitimité. Il y a aussi peut-être une fierté interne liée à une posture qui contrebalance l'image de grand groupe passif. Tout cela est certes difficile à mesurer objectivement. Mais la fréquentation soutenue de nos blogs et la richesse des échanges qu'ils abritent sont des indicateurs intéressants pour évaluer leur effet.

Quels conseils donneriez-vous aux lecteurs de ce guide pour faire de leur communication responsable un levier d'innovation et de valeur ?

Avoir une communication sincère, afficher sa volonté de transparence et proposer une relation directe et incarnée aux clients permet d'être écouté, mieux compris, mais aussi d'échanger et de s'enrichir de l'avis et des idées de consommateurs qui ont une expérience réelle et irremplaçable du produit.

Fiche thématique 5 - Création de valeur et mesure

Quelle valeur crée la communication responsable ? Comment la mesurer ?

Les enjeux

Valeur, RSE et communication responsable sont étroitement connectées. En outre, la valeur de l'entreprise est de moins en moins réductible à ses aspects classiques, notamment financiers, et s'étend à de nouveaux domaines : selon l'*Observatoire de l'immatériel*, les deux tiers de la valeur d'une entreprise viendraient aujourd'hui de ses actifs immatériels. Par ailleurs, selon l'étude Havas *Sustainable Futures* 2009, 40 % du capital marque seraient liés à l'identité RSE des entreprises.

Pour autant, la mesure de ces nouveaux champs de valeur n'est pas aisée. Elle est considérée comme importante, mais délicate... A en juger par les résultats de l'enquête réalisée par Kurt Salmon *, seules 42 % des entreprises s'estiment capables de mesurer leur performance RSE (9 % avec certitude), 11 % ne le peuvent pas et une majorité (46 %) le peut de manière imparfaite...

Qu'en est-il de la communication responsable ? Les indicateurs existants suffisent-ils pour mesurer les éléments immatériels de la valeur ? Faut-il inventer de nouveaux indicateurs de mesure ? Premiers éléments de réponse sur un sujet complexe et en construction.

Quels bénéfices pour l'entreprise ?

Comprendre et mesurer la valeur créée par la communication responsable permet de :

- protéger la valeur de marque et la valeur financière de l'entreprise,
- mieux piloter la démarche de communication responsable,
- convaincre en interne de l'intérêt d'une démarche de communication responsable,
- renforcer la crédibilité vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes,
- maximiser la préférence à l'égard de l'entreprise/des marques, en interne et en externe.

Quels sont les champs de valeurs créés par la communication responsable ?

1 - Une meilleure gestion des risques

De nombreuses études placent la réputation - sujet de communicant s'il en est - comme motif majeur d'une

démarche RSE (systématiquement dans le top 5). Comment la communication responsable permet-elle de nourrir cette valeur ?

Des pratiques qui évitent de détruire de la valeur de marque :

- le respect des règles de transparence et de déontologie des messages par des formations et process internes évite les attaques juridiques,
- les process de validation interne des messages permettent de garantir la cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait et d'éviter une perte de crédibilité,
- la co-construction en amont avec les parties prenantes, via des panels de discussion et des plateformes de partage, crée un lien et évite critiques et perte de crédibilité face aux clients.

Une meilleure identification des signaux faibles qui permet d'anticiper les évolutions :

- un dialogue permanent avec le secteur, les consommateurs, salariés, fournisseurs, experts, ONG produit une meilleure information sur les tendances et risques (enjeux et attentes des personnes qui ont un intérêt plus ou moins direct dans l'entreprise, sujets controversés...).

2 - Des économies de coûts

Etre responsable, c'est s'intéresser à l'ensemble des impacts de ses prises de parole, dont les impacts environnementaux. Il s'agit également de rationaliser pour faire plus avec moins... S'il existe un impact mesurable, il s'agit donc bien de la valeur économisée.

- Moins de production et plus de réutilisation (*print*, supports, *goodies*, vidéos...).
- Eco-conception des supports : utilisation de moins de matières premières.
- Optimisation de la logistique amont (moins de transport, moins de dépenses d'électricité, d'eau...).

3 - Une création de valeur directe pour l'entreprise

Mettre en place des principes de responsabilité sur sa communication est un élément fort de fidélisation. S'il est compliqué de mesurer une création de valeur financière quand on se concentre uniquement sur la communication responsable, le lien avec la valeur de marque se fait de façon assez directe.

Une innovation nourrie par la communication responsable :

- la réflexion sur l'utilité des messages est source

d'innovation dans le contenu (il ne s'agit plus seulement de vendre les bénéfices du produit/service mais de communiquer sur son histoire, ses à-côtés) et dans la tonalité des discours (pour plus de pédagogie), ■ la volonté croissante de partage avec les parties prenantes est source d'innovation par des moyens d'implication plus directs des consommateurs et du grand public.

Plus de préférence et d'attachement à la marque/entreprise

En respectant les principes de responsabilité pour ses prises de parole, une marque/entreprise apparaît plus cohérente (car elle fait plus attention à ce qu'elle communique) et plus utile à la société (car elle essaie de maximiser l'impact positif de ses communications et elle implique ses parties prenantes au-delà d'une relation vendeur/acheteur ou patron/employé...).

- En externe (consommateurs) :
 - on lui reconnaît plus de qualités et la valeur de marque s'améliore,
 - ces qualités créent un attachement et une préférence croissante pour la marque, ce qui permet de fidéliser des consommateurs et d'attirer de nouveaux clients.
- En interne (salariés) :
 - cet attachement permet par ailleurs d'inclure une préférence au recrutement... mais aussi une adhésion croissante et un sentiment de fierté des salariés (moins de *turnover*).

4 - Création de valeur sociétale

L'entreprise a un fort pouvoir d'influence sur la société car elle utilise des réseaux de communication qui touchent un public large... En véhiculant des messages qui dépassent le promotionnel pour s'attaquer à des enjeux de société, elle a donc un fort potentiel de création de valeur sociétale.

Des discours responsables permettent à l'entreprise de faire progresser ses consommateurs...

■ en diffusant des comportements d'usage responsables, des valeurs qui font sens et qui favorisent le bien-être, des modes de vie plus sains/respectueux des autres et de l'environnement ;

... mais aussi son secteur (grâce au partage)...

■ en diffusant des bonnes pratiques de communication responsable à ses fournisseurs ou à ses prestataires (agences), via un brief par exemple,
 ■ en diffusant publiquement des bonnes pratiques applicables par l'ensemble de son secteur ;

... et lui donnent l'opportunité de faire progresser des causes sociétales

■ en utilisant son réseau de communication pour faire appel à des volontaires pour une ONG, pour générer des dons en faveur d'une cause sociétale,
 ■ en utilisant son réseau pour diffuser des informations sur des enjeux sociétaux plus globaux, qui dépassent le cercle des enjeux du produit/service (ex. : un distributeur qui communique sur la prévention du sida).

Pour en savoir plus

■ Autour de la valeur étendue

- **Observatoire de l'immatériel** : il a pour objectif *"de faire connaître le rôle et le poids du capital immatériel dans le développement économique et social des sociétés et des administrations, de mettre à leur disposition des méthodes et outils appropriés et de les aider à mesurer les évolutions de leurs actifs immatériels et des conséquences sur leur rentabilité"*. <http://observatoire-immateriel.com>
 Publications et outils en *open source* sur le site.

■ Sur le lien entre RSE et valeur

- * **"Making sustainability profitable - What business leaders do to drive real value from sustainable initiatives"** de Kurt Salmon : étude menée auprès d'une trentaine d'entreprises, pour identifier comment faire des initiatives environnementales une source de bénéfices. http://www.kurtsalmon.com/wp-content/uploads/2011_study_making-sustainability-profitable_jan.indd_21.pdf

- **"Best Global Green Brands"** d'Interbrand : une évaluation des marques selon la perception par les consommateurs de leurs actions écologiques et leur performance environnementale réelle. Comment mettre en place des pratiques vertes efficaces/performantes financièrement et pour la marque. <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2011-Report/BGGB-2011-Methodology.aspx>

- **"The New Age of Corporate Citizenship : Doing strategic good that builds brand value"** d'Interbrand : étude menée auprès de consommateurs et d'acheteurs pour évaluer la part de motivation que la responsabilité sociétale d'une entreprise joue dans l'impression globale de la marque, l'intention d'achat, la fidélité à la marque et la recommandation d'une marque à un tiers. http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/IBNY_corporate_citizenship_100928.sflb.ashx

■ Travaux de Patricia Crifo

- "La responsabilité sociale et environnementale des entreprises est-elle soluble dans la maximisation du profit ?" (P. Crifo, J.-P. Ponsard, 2009), <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/92/57/PDF/2009-51.pdf>

- "The CSR firm performance missing link : complementarity between environmental, social and business behavior criteria ?" (S. Cavaco, P. Crifo, 2010), http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/50/47/47/PDF/cahier_de_recherche_2010-19.pdf

Comment mesurer ces champs de valeurs ?

Champs de valeurs	Eléments de mesure associés
<i>Gestion des risques</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage des salariés formés aux risques liés à la communication ■ Nombre/pourcentage des communications retravaillées pour raisons éthiques (impact environnemental, social, sociétal...) ■ Nombre/pourcentage de communications qui ont reçu des critiques/plaintes (combien) et évolution d'année en année
<i>Economies de coûts</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Economies de papier en tonnes liées aux campagnes de communication et économies de coûts liées ■ Nombre de supports recyclés et économies de coûts liées ■ Economies de coûts liées à la réduction de la consommation en eau, en énergie, à l'utilisation de moins de transports... en amont des campagnes de communication et sur les événements
<i>Création de valeur de marque/ d'attachement à l'entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage des communications : <ul style="list-style-type: none"> ● qui ont intégré la R&D et innové ● qui ont fait l'objet d'éloges/de récompenses liés à la responsabilité ■ Etudes de la perception de la communication globale de l'entreprise/de la marque par les parties prenantes (retours de communication) : <ul style="list-style-type: none"> ● mesure du nombre de réclamations émises par la société civile/et sur quels sujets ● baromètre interne de bien-être/d'adhésion/de fierté des salariés, avec des questions précises sur la communication interne et externe, les valeurs diffusées... ● étude de réputation auprès des leaders d'opinion ● baromètre d'image auprès des consommateurs, avec des questions précises sur les actions de communication
<i>Création de valeur sociétale</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage de produits qui contiennent des éléments de pédagogie sur l'usage du produit/service ou un message de sensibilisation sur des enjeux de société (pourcentage par thématique : tri, nutrition...) ■ Nombre de personnes qui se sont connectées à un site ou une rubrique de sensibilisation créé(e) par l'entreprise/la marque ■ Nombre/pourcentage de consommateurs qui ont reçu une documentation de sensibilisation au développement durable ou à des enjeux de société (calcul par thématique) ■ Nombre de personnes qui ont participé à des événements de sensibilisation organisés par l'entreprise/la marque (dont salariés) ■ Nombre/pourcentage de salariés qui ont reçu une formation/une information sur des sujets de sensibilisation sociétaux ■ Pourcentage de consommateurs/de salariés qui ont vraiment été sensibilisés à tel ou tel message (à calculer lors d'études/baromètres auprès des consommateurs)

Les grandes étapes

- ➔ *1 - S'attaquer en premier lieu à ce qui est le plus facilement mesurable, applicable à tous et marquant pour son entreprise : économies liées à la diminution de papier, nombre de messages de sensibilisation à l'usage diffusés...*
- ➔ *2 - Mettre en place des process de remontée et d'agrégation de ces mesures.*
- ➔ *3 - Utiliser ces valeurs, indicateurs et mesures comme leviers de sensibilisation en interne pour convaincre et aller encore plus loin dans les principes de communication responsable.*
- ➔ *4 - Dépasser ces premiers éléments de mesure pour couvrir un spectre de valeurs plus large.*

Interview

Michaël Aidan, directeur général de la marque Evian, **Danone Eaux**

Dans quelle mesure les actions de développement durable (DD) des marques "eau" contribuent-elles à la "brand equity" (capital de marque) ?

Avant de servir la "brand equity", la démarche DD est au cœur même du métier de minéralier. Notre premier métier est d'assurer la protection de la ressource, afin que la qualité et la quantité de l'eau que nous commercialisons restent immuables, ce qui est en totale cohérence avec la notion de DD. La démarche contribue donc à l'existence et à la pérennité des marques. Ensuite, de plus en plus de consommateurs souhaitent s'assurer de la responsabilité des marques qu'ils achètent. L'accès à ces informations contribue donc à la "brand equity" et renforce principalement la fidélité, comme le confirment nos études.

Le DD est-il inscrit dans la plateforme de marque Evian ? Comment communiquez-vous dessus ? Mesurez-vous les résultats ?

La pureté naturelle est un élément essentiel de la marque Evian, et sa protection (actions DD) fait donc partie intégrante de sa plateforme. En revanche, il ne s'agit pas forcément du thème de la communication publicitaire, qui est plutôt celui de la jeunesse, avec le symbole du bébé. Nous communiquons sur ce sujet de façon plus spécifique auprès des gens que cela intéresse, collaborateurs, clients, experts, administrations... L'information relative au DD est disponible sur les sites internet de la marque (evian.com ou sites locaux), et est partiellement résumée au dos des étiquettes. Nous participons également à des événements (comme les *Ateliers de la Terre*), où nous exposons certains de ses aspects, qu'ils soient relatifs à la protection de l'environnement ou à la réduction de l'empreinte carbone. Nous mesurons surtout des résultats qualitatifs : nous suivons l'image d'Evian au travers d'une étude *tracking* menée avec GfK. Cette étude, ainsi que de nombreux baromètres sur le thème du DD, nous indiquent que la marque Evian est perçue parmi les plus engagées et respectueuses de l'environnement. Nous mesurons également des résultats quantitatifs quand il s'agit du nombre de collaborateurs que nous avons formés.

Comment s'inscrit le cas de la campagne Evian (le bébé qui s'assied sur une bouteille) dans la stratégie de marque ? A-t-elle été créatrice de valeur pour votre marque, pour vos équipes ?

Cette campagne annonçait une innovation et était donc un peu en marge de la plateforme *Live Young* (*Bébérillers* et *Baby Inside*). Elle avait pour mission de mettre l'accent sur le lancement d'une nouvelle bouteille de 1,5 litre, dont les principales caractéristiques étaient d'être plus légère en plastique et plus facile à compacter. Nous y avons ajouté un message incitant au tri sélectif en collaboration avec Eco-Emballages. Le choix d'une narration impliquant un bébé nous a permis de nous rapprocher de la symbolique de la marque, tout en sortant des codes classiques des annonces d'innovation produit.

Cette campagne a beaucoup plu au public, qui l'a immédiatement associée à Evian et a très bien compris la fonctionnalité du nouveau produit. Mais au-delà de ça, la relation entre grand et petit frère a touché le public en exprimant de façon émotionnelle l'importance du tri sélectif et la responsabilité de la marque. Cette campagne a d'ailleurs déjà atteint plus d'un million de vues sur *YouTube*.

En interne, elle a bénéficié d'un accueil très positif, en ce sens qu'elle intégrait réellement une problématique de DD dans un discours de marque sans faire "collage". Elle faisait ressentir les choses plutôt que de les dicter et apportait une touche d'humour plutôt rare sur ce type de sujets.

Quel lien peut-on faire avec les principes de communication responsable ? Comptent-ils pour une partie de la valeur de marque créée par le développement durable ?

Cette campagne respecte les principes de communication responsable en ce qu'elle annonce une nouveauté sans "tordre" l'argument environnemental dans un but commercial immédiat. Elle ne donne que des faits avérés - "*plus légère, plus facile à compacter*" - d'une façon honnête, amusante et décalée. Enfin, elle est en cohérence avec les messages sur le tri sélectif de la marque Evian et d'Eco-Emballages. Cet engagement et cette honnêteté font partie de l'ADN de la marque et renforcent son positionnement de marque responsable.

Conclusion

L'itinéraire que nous avons suivi à travers ce document donne aux entreprises de nouveaux outils et de nouveaux arguments pour avancer sur le chemin de la communication responsable.

Les retours d'expériences sur deux années d'utilisation du guide "Clés pour une communication responsable" et quatre de pratique de la *Charte* mettent en lumière les freins les plus couramment rencontrés, ainsi que les principaux leviers pour les dépasser. Ils révèlent également la nécessité de trouver un second souffle pour recréer une dynamique, en particulier pour les entreprises les plus avancées dans la démarche.

Ce nouveau guide apporte une réponse, en abordant pour la première fois l'aspect "création de valeur" de la communication responsable : un rôle reconnu par 65 % des signataires de la *Charte*, 44 % estimant qu'elle permet aussi d'améliorer la qualité des relations en interne.

Il s'agit non seulement de la valeur financière ou immatérielle de l'entreprise, du capital de marque (*brand equity*), mais aussi **des** valeurs associées à la communication responsable ou générées par sa mise en œuvre : l'utilité, la cohérence, le partage et l'innovation.

Reste la question centrale de la mesure : si chacun est convaincu de la valeur ajoutée des pistes évoquées dans ce guide, il faut bien admettre qu'il est encore difficile d'en apporter des preuves tangibles. Même les économies réalisées grâce à l'éco-conception des supports sont rarement chiffrées, car peu d'entreprises en agrègent les données.

A défaut de fournir un véritable "tableau de bord", ce guide a ouvert des pistes qu'il faut continuer à suivre, à explorer, à rationaliser. Cela pose plus fondamentalement la question du courage de l'entreprise à s'aventurer sur des pistes moins balisées, ainsi que certaines ont pu le faire aux premiers temps du développement durable.

Plusieurs études récentes montrent d'ailleurs que les entreprises leaders en termes de développement durable sont plus enclines à réagir rapidement et à prendre des initiatives, même si elles ne disposent pas de tous les éléments de preuve... ("*Need to move early, even if you don't have complete information*")*.

Il s'agit pour les entreprises de savoir oser en matière de communication responsable, comme elles ont toujours su le faire dans leurs autres domaines d'activité.

* Voir notamment l'étude "Sustainability : the 'Embracers' Seize Advantage" - BCG - *MIT Sloan Management Review* (2011)

Ressources

Le cadre de la communication

- Guide de la relation entre un annonceur et une agence-conseil en communication événementielle (UDA-AACC, ANAé, 2010)
 - Compétitions agences - Guide d'expériences réussies (UDA-AACC, 2010)
 - Guide de la relation entre l'annonceur et l'agence médias (UDA-Udecam, 2006)
 - Guide de la relation entre l'annonceur et l'agence-conseil en communication (UDA-AACC, 2005)
 - Guide des relations entre un annonceur et une agence-conseil en relations publiques (accord Syntec RP-UDA)
 - Guide des relations entre annonceurs et agences-conseils en promotion (AACC-UDA, 1998)
- <http://www.uda.fr/chiffres-et-documents/publications/relations-annonceursagences/>

Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable

<http://www.uda.fr/communication-responsable/charte-uda/>

Les messages et contenus

- Recommandations de l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité)
- <http://www.uda.fr/droit-et-deontologie/deontologie/arpp/> ou <http://www.arpp-pub.org/Regles-en-vigueur.html>
- Avis du CNC
- <http://www.uda.fr/droit-et-deontologie/deontologie/avis-cnc/>
- Chartes signées entre les entreprises et les pouvoirs publics
- Charte sur la publicité ciblée et la protection des internautes (30 septembre 2010)
 - Charte pour promouvoir une alimentation et une activité physique favorables à la santé dans les programmes et les publicités diffusés à la télévision (18 février 2009)
 - Charte sur l'image du corps (9 avril 2008)
 - Charte d'engagements et d'objectifs pour une publicité éco-responsable (11 avril 2008)
 - Charte sur le respect de la personne dans la production publicitaire (27 novembre 2003)
- <http://www.uda.fr/droit-et-deontologie/deontologie/chartes/>
- Etude ARPP/ADEME - Bilan 2010 Publicité et environnement
- <http://www.arpp-pub.org/Publicite-Environnement.html>

L'éco-conception des communications

- Guide de l'éco-communication de l'ADEME et son site dédié :
- <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=22284&m=3&catid=22303>
- Analyses de cycles de vie des technologies de l'information et de la communication (ADEME) :
- <http://www2.ademe.fr/servlet/getDoc?cid=96&m=3&id=78008&ref=24691&p1=B>
- Guide pour un système d'information éco-responsable (WWF, 2011) :
- <http://www.wwf.fr/s-informer/actualites/lancement-du-guide-pour-un-systeme-d-information-eco-responsable>
- Travaux de la filière événementielle : <http://www.eco-evenement.org/fr/Accueil-3.html>
 - Outil ADERE (Autodiagnostic environnemental pour les responsables d'événements) : <http://www.evenementresponsable.fr/>
 - Ecoprod et Carbon'Clap® (productions cinématographiques et audiovisuelles respectueuses de l'environnement) : <http://www.ecoprod.com/>
 - "Guide des échantillons éco-conçus pour votre image" et "Guide des imprimés publicitaires efficaces et durables" publiés par Médiapost :
- http://www.mediapost.fr/IMG/pdf/guide_echantillon.pdf
http://www.mediapost.fr/IMG/pdf/plaquette_dev_durable_2008.pdf
- Cycle2com® : outil interprofessionnel d'évaluation de l'impact environnemental des campagnes, en cours de finalisation
 - Ecopublicité® : outil de l'agence Havas Media pour évaluer l'impact environnemental des campagnes. <https://www.ecopublicite.com/>
 - EcoFolio : éco-organisme missionné par l'Etat en 2007 pour piloter le recyclage des papiers en France. www.ecofolio.fr
 - Com'éco Impact (édition, en cours de test - à venir : site web, événement, stand, objet publicitaire) <http://www.comeco-impact.com/>

**Les annonceurs de l'UDA
signataires de la Charte
de communication responsable
s'engagent à mettre en place
les actions et processus
suivants :**

1 Bâtir un code de
communication responsable et
y inscrire l'ensemble de leurs
prises de parole externes

2 Inciter les publics
auxquels ils s'adressent à des
comportements responsables

3 Utiliser avec loyauté
les données privées sur leurs
clients finaux dans
leur démarche marketing
et commerciale

4 Engager un process
interne permettant de valider
les communications avant
leur diffusion externe

5 Intégrer l'impact
environnemental dans
les critères de choix des
supports de communication



53 avenue Victor Hugo
F-75116 Paris
Téléphone : + 33 (0)1 45 00 79 10
Télécopie : + 33 (0)1 45 00 55 79
E-mail : infos@uda.fr
www.uda.fr



12 rue de Milan
F-75009 Paris
Téléphone : + 33 (0)1 49 70 97 09
Télécopie : + 33 (0)1 49 70 97 19
E-mail : contact@ethicity.net
www.ethicity.net

Avec le soutien de



27 rue Louis Vicat
F-75737 Paris Cedex 15
Téléphone : + 33 (0)1 47 65 20 00
Télécopie : + 33 (0)1 46 45 52 36
www.ademe.fr