

# Chapitre 9

## La communication responsable

### Les objectifs du chapitre

---

- Découvrir comment les différentes pratiques de communication peuvent utilement renforcer leur efficacité en adoptant les principes « responsables » pour donner confiance
  - Comprendre à quels besoins des publics cibles correspond le développement de ces principes et bonnes pratiques, et quelles sont les origines de ce mouvement de fond
  - Repérer les acteurs et organismes publiant régulièrement des guides ou déployant des politiques exemplaires
  - Repérer les points de vigilance spécifique lorsqu'on engage une communication centrée sur des critères « verts » et éthiques
- 

**Auteur : Odile Verdure**

La communication responsable n'est pas un département spécifique ou même un métier en émergence, c'est une posture, une démarche qui préside à toutes les stratégies et actions de communication de tout type de structure : elle consiste à évaluer et piloter les conséquences environnementales, sociales et culturelles des moyens mis en œuvre pour communiquer, et à établir et respecter des règles de pilotage fondées sur des critères éthiques, des valeurs.

En effet, le mot-clé de la communication responsable est « confiance », au point que la définition la plus précise et opérationnelle qu'on puisse en donner, selon Yonnel Poivre-Le Lohé est tout simplement « la communication que l'on peut croire ».

Elle se distingue de la « communication RSE », appellation abrégée de la « communication sur la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise », qui correspond à la promotion et au soutien de la démarche de responsabilité de l'organisation, et est souvent, pour sa part, dirigée par un service ou un département spécifique. Le lien entre les deux est toutefois intime :

- Quand on communique sur la démarche RSE de l'organisation, le non-respect des principes de communication responsable est une source de dangers très importante, car la démarche elle-même repose sur la qualité du dialogue avec ses partenaires pour dégager des effets vertueux en cascade sur le développement de l'entreprise.
- Inversement, lorsqu'on modifie la posture de communication générale pour qu'elle soit plus responsable, il est souhaitable d'engager, d'abord ou en même temps, une démarche de RSE de toute l'organisation pour rendre plus « durable » sa stratégie de développement. C'est cette démarche qui va donner « des sens » à la communication.

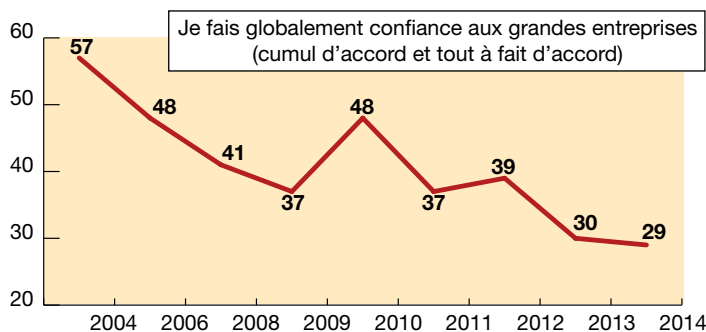
Différentes initiatives ont émergé pour promouvoir cette conception de la communication des organisations et proposer des guides, des définitions et des formes de validation (labels, chartes...). Cette profusion a pu générer des effets contre-productifs et c'est pourquoi nous avons choisi ici de ne garder que les éléments les plus significatifs et faciles à intégrer : après un rapide retour sur les origines de ce concept, pour comprendre pourquoi communiquer « responsable » est devenu une nécessité, nous présenterons les principes et bonnes pratiques à adopter issus des différents guides et normes produits par la profession, et enfin nous présenterons les points de vigilance spécifiques à surveiller.

## 1. Origines

Dans son étude annuelle sur les attentes, sensibilités et comportements des Français en matière de consommation et de responsabilité des marques et des entreprises, Ethicity met en valeur la dégradation constante de la confiance des citoyens envers les grandes entreprises. Pour l'affirmation : « Je fais globalement confiance aux grandes entreprises », ils étaient 57 % en 2004 à répondre « tout à fait d'accord » et « d'accord ». En 2014, ils ne sont plus que 29 % (cf. figure 9.1).

Le baromètre Edelman<sup>1</sup>, qui scanne depuis quinze ans l'état de la confiance de l'opinion publique dans le monde entier, enregistre la même dégradation, même si les chiffres sont globalement plus élevés.

**FIGURE 9.1**  
Extrait du rapport  
d'Ethicity en  
avril 2014 sur  
le comportement  
de consommation  
des Français



Or, sans confiance, difficile de faire du business. Rétablir cette confiance est donc une tâche indispensable à la survie des grandes marques, mais c'est aussi une tâche vitale pour les organisations de taille plus modeste. Pour cela, il peut être utile de comprendre d'où vient cette exigence impérieuse de responsabilité. Ses origines sont multiples et comptent différemment selon les personnes dans leur comportement de consommateurs. Nous détaillons ici les plus saillantes.

## 1.1. La compréhension des enjeux du développement durable et de l'éthique associée

### a) Une réaction face aux abus de la société industrielle

Jusque dans les années 1980, les progrès scientifiques et économiques ont été perçus favorablement par l'immense majorité des citoyens. La dénonciation des dérives d'un système industriel privilégiant le court terme existait déjà depuis plus de dix ans (comme en témoignent quelques grands succès de cinéma comme *L'île ou la cuisse* en 1976) mais n'avait pas d'impact sur le comportement de citoyen ou de consommateur. Les doutes ont commencé à s'installer lors de l'apparition de problèmes aussi variés que :

- la crise de la vache folle et ses conséquences sur la santé humaine. Initialement, c'est l'obsession de la productivité dans l'élevage bovin au Royaume-Uni qui en fut la cause. Provoquée par l'utilisation de farines animales pour nourrir des animaux herbivores, l'ESB (encéphalopathie spongiforme bovine) se révéla ensuite transmissible à l'homme, entraînant un scandale médiatique et la perte de confiance du public ;
- la dégradation de la qualité de l'eau courante dans certaines régions, provoquée par l'excès d'utilisation d'engrais et de lisier de porc en agriculture ;
- la découverte que des produits de grandes marques pouvaient être fabriqués dans les pays en développement par de jeunes enfants, ou des adultes dans des conditions déplorables de sécurité, d'hygiène et parfois privés de liberté ;
- l'information révélée que certains sites industriels, dans nos pays, provoquent une pollution ou représentent des risques de catastrophe pour les riverains ;
- le constat de choix hasardeux dans l'architecture et la construction d'immeubles d'habitation ou de bureaux, ne permettant plus une nécessaire convivialité et facilitant le développement de la délinquance ;
- la prise de conscience progressive du gaspillage provoqué par des produits à durée de vie trop courte, au vu des poubelles trop vite remplies d'emballages et de suremballages volumineux et dont l'élimination devenait de plus en plus coûteuse et complexe ;
- la prise de conscience progressive de la surconsommation d'énergie provoquée par des véhicules surpuissants ou par des équipements thermiques mal adaptés pour créer du chaud ou du froid.

La médiatisation des discours des différents mouvements d'opposition plus ou moins organisés a contribué dans un premier temps à un amalgame qui ne leur a pas permis d'être crédibles auprès du grand public. Pourtant, les pouvoirs publics, européens en particulier, ont commencé à prendre des mesures pour limiter les conséquences négatives des choix industriels et agricoles fondés sur la seule recherche de meilleure productivité.

### b) La prise en compte progressive de nouvelles contraintes par les entreprises

Les années 1990 ont vu la mise en place de nouvelles normes imposées par les autorités en matière de protection des droits des consommateurs et de protection de l'environnement (listing des additifs alimentaires autorisés suite à des tests sur la santé, obligation d'information directe sur les produits...). Les entreprises dans leur majorité ont d'abord perçu négativement ce cadre plus contraignant sur le plan social et environnemental. La perspective de prix de revient renchérissés les a d'autant plus freinées qu'elles se trouvaient alors, dans un contexte de mondialisation des marchés, face à la concurrence croissante des entreprises installées dans les pays où les contraintes étaient déjà bien moindres et donc les coûts de revient plus bas. Parfois, en particulier aux États-Unis, des entreprises se sont regroupées pour créer des lobbies, ou groupes de pression, afin d'empêcher l'adoption de textes de réglementation plus contraignants pour leur mode de production.

Pourtant, quelques entreprises pionnières acceptèrent de jouer le jeu et de commencer à « rendre des comptes » pour répondre aux interrogations :

- sur le plan social : dans quelles conditions de travail ce produit a-t-il été élaboré? L'éthique et la déontologie des services d'achat et de vente permettent-elles aux sous-traitants de développer une politique sociale respectueuse des droits des travailleurs?;
- et sur le plan environnemental : la production de ce bien s'est-elle accompagnée d'une dégradation de l'environnement? Le bien lui-même est-il efficace d'un point de vue énergétique? Est-il réutilisable, réparable et facile à recycler en fin de vie?

Elles intègrent peu à peu dans leur communication le concept de « développement durable » présenté comme un moyen de concilier l'idéalisme et le réalisme nécessaire pour bien gérer les entreprises.

### c) Le virage du développement durable pour réconcilier les objectifs économiques avec la réalité

Le concept de « développement durable » a plusieurs origines. Il est contesté encore aujourd'hui mais a fini par s'imposer comme un compromis entre plusieurs visions de la place de l'humain, de ses sociétés, de ses organisations et de ses aspirations à l'expansion en tant qu'espèce sur notre planète, dans les limites de ce que ce système complexe permet.

C'est une expression créée au sein des Nations unies, sur la base de travaux et de publications célèbres provenant d'auteurs d'horizons divers.

### d) Best-sellers fondateurs

*Printemps silencieux* (titre original : *Silent Spring*), le livre publié par la biologiste Rachel Carson en 1962, a contribué à vulgariser des analyses scientifiques déjà anciennes sur les impacts des pesticides sur la santé des personnes et des milieux naturels, tout en dénonçant la désinformation pratiquée par les fabricants de ces pesticides. Best-seller international pendant plusieurs années, ce livre a déclenché ou soutenu la création de mouvements politisés dans plusieurs pays occidentaux, qui ont contribué par exemple à l'interdiction de la production du DDT aux États-Unis en 1972.

1972 est aussi la date de publication du rapport d'un think tank connu sous le nom de « Club de Rome ». Ce rapport, intitulé *Limits to Growth* (traduit en français

par *Halte à la Croissance?*), invite à analyser les sources de la prospérité de la période précédente, les « Trente Glorieuses », et à réaliser l'impossibilité pratique de maintenir ce rythme à partir de ressources dont la disponibilité n'est pas infinie, avec des modes de production générant des effets en retour : il introduit la notion « d'empreinte écologique », et invite à la définition de principes pour encadrer la croissance et le développement économique dans des limites supportables par les milieux naturels.

Moins connu du grand public, mais tout aussi fondateur et influent, l'ouvrage de Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory* (1968), théorise le fonctionnement global des systèmes biologiques en niveaux d'organisation et met en évidence des phénomènes comme celui de l'auto-organisation (dynamiques d'interaction entre les éléments du système, sa capacité d'adaptation aux événements) ou de « l'isomorphisme » (les acteurs tendent à imiter les formes d'organisation ou de comportement qui semblent efficaces). Ces concepts vont, entre autres, permettre la construction de réseaux d'information jusqu'à la création de l'Internet et restent à la base des tentatives actuelles de maîtrise de la « Big Data », la production massive de données qui ont besoin d'être organisées pour être rendues utiles et significatives. Mais avant cela, ils vont aider à édicter des principes de définition stratégique utiles autant pour les grandes organisations (États, multinationales) que pour les petites (entreprises, collectivités publiques locales, associations...).

Tous ces éléments participent à la réflexion du philosophe allemand Hans Jonas, qui résume en 1979 sa pensée sur la place des sciences et techniques dans la société occidentale, et formule des recommandations précises si elles souhaitent s'inscrire dans la durée : « le principe de responsabilité » incite à la réflexion sur les conséquences possibles d'une innovation technique avant de la développer, car dès qu'elle est disponible, il est très difficile de faire prévaloir l'éthique et l'intérêt des générations futures sur son utilisation. « Pas de science sans conscience », comme le formulera aussi le sociologue français Edgar Morin dans différents ouvrages et allocutions, pour inciter politiques, acteurs économiques, consommateurs et communicants à évaluer d'abord les conséquences et les risques, avant de dire oui au financement et au développement de technologies.

### e) Institutionnalisation au plan international et macroéconomique

1972 est aussi une date importante aux Nations unies : c'est celle du premier sommet de la Terre, la conférence de Stockholm qui institua le Droit international de l'Environnement en même temps que le Droit des peuples « au développement » et donc à l'utilisation dans ce but des ressources situées sur leur territoire.

L'expression « développement durable » (*sustainable development*) est forgée plus tard et s'impose par la publication en 1986 des travaux (commencés en 1983) de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement présidée par Mme Gro Harlem Brundtland, ex-premier Ministre de Norvège et médecin de formation. C'est dans le rapport de cette commission (intitulé Notre Avenir à Tous mais surtout connu comme le « Rapport Brundtland ») que le développement durable est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », définition assez largement connue aujourd'hui.

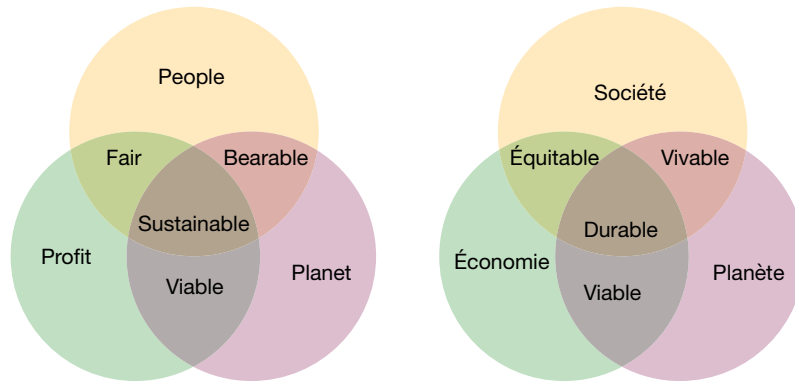
C'est le sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992, qui va, par son retentissement international (178 pays représentés et signataires de la Déclaration de Rio), faire connaître ce rapport et cette définition, et déclencher la mise en place de réglementations contraignantes assorties de sanctions financières en cas de non-respect de principes tels que celui de « pollueur-payeur » et le « principe de précaution ».

Le concept de développement durable est souvent illustré par un diagramme de Venn pour mettre en évidence le croisement de ses trois dimensions. Cette représentation a été pour la première fois présentée dans l'ouvrage de John Elkington *Cannibals with forks*, en 1997, à partir des recommandations du Rapport de la commission Brundtland. La dimension «économique» (*Profit* dans la version d'Elkington), autrement dit la capacité de l'organisation à créer de la valeur, doit se conjuguer avec la dimension «sociale» (*People*), qui englobe à la fois les personnes travaillant au sein de l'organisation et le contexte social, la société qui entoure cette organisation, avec sa culture, ses attentes, ses règles et la dimension «environnementale» (*Planet*), c'est-à-dire l'ensemble des milieux naturels qui assurent l'approvisionnement en ressources et déterminent la santé, autre ressource indispensable à bien gérer pour une organisation si elle veut s'inscrire dans la durée.

La difficulté vient du fait que ces trois objectifs doivent être recherchés simultanément et de façon équilibrée, alors qu'il était jusqu'alors admis que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres.

C'est toutefois parce que les profits sont présentés comme partie intégrante des objectifs du développement durable que cette démarche devient acceptable pour les entreprises, qui vont l'adopter progressivement dans leur plan stratégique, marketing, et donc dans leur plan de communication.

**FIGURE 9.2**  
La «triple bottom line» selon John Elkington et sa traduction en français



## 1.2. Un facteur d'accélération : Internet et le lien avec la «RSE»

Il est important, pour bien comprendre les implications du concept de développement durable sur la communication et la gestion des entreprises (de toutes tailles), d'observer le développement parallèle des systèmes d'information et notamment du réseau des réseaux, Internet.

En effet, les premiers internautes étaient sociologiquement des personnes provenant de milieux relativement favorisés, cultivés. La facilité pour eux à accéder à des éléments d'information d'un bout à l'autre de la planète et dans toutes les sphères de la connaissance a contribué à la diffusion des exigences de redevabilité et de responsabilisation des entreprises.

Toutefois, côté entreprises et départements de communication et de publicité, la particularité de ce nouveau média et de ses usagers n'a pas été pleinement comprise et de nombreuses grandes sociétés ont plongé tout droit dans le piège

de ce qui a été dénommé le « *greenwashing* ». Ce terme, inspiré de « *brain washing* » (lavage de cerveau), qualifie la focalisation de l'attention sur une pratique vantée comme vertueuse pour l'environnement, en gardant sous silence la très grande majorité du reste des pratiques de l'entreprise, surtout lorsqu'elles sont dommageables à l'environnement.

Un phénomène semblable s'est développé pour les pratiques sociales et commerciales sous l'appellation de « *fairwashing* ».



**FIGURE 9.3**

Une des campagnes d'appel au vote pour le prix Pinocchio organisé par l'association Les Amis de la Terre

Ces pratiques sont vivement condamnées par les associations de protection de l'environnement, les syndicats et ONG de défense des droits des travailleurs, dès la fin des années 1990. Elles font l'objet, de la part de ces organisations, de campagnes de communication utilisant justement les canaux d'Internet avec de plus en plus d'impact, parce qu'elles ciblent à partir d'une forme « d'appel à l'intelligence » correspondant aux attentes des internautes qui naviguent sur la toile pour leurs loisirs et leur culture. C'est ce qui va contribuer à l'association, dans les politiques des entreprises, des préoccupations de développement durable avec la notion de « responsabilité sociale » ou « sociétale » de l'entreprise (RSE).

En effet, cette notion invite à la prise en compte des intérêts de l'ensemble des groupes pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise, regroupés sous le terme de « *stakeholders* » : littéralement porteur d'enjeu, ce néologisme a été traduit en français par « parties prenantes ».

Les travaux d'Edward R. Freeman sont à cet égard fondateurs, et viennent contester dès 1984 les postulats établis par les économistes libéraux comme Milton Friedman, qui estimait en 1962, dans un article devenu célèbre, « *Capitalism and Freedom* » : « Il y a une, et une seule responsabilité sociétale de l'entreprise – celle d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités conçues pour augmenter ses profits, tant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle s'engage dans une concurrence ouverte et libre, sans duperie ni fraude. » Il



serait dangereux, selon lui, de demander à l'entreprise de faire autre chose que seulement respecter les contrats qu'elle établit avec ses actionnaires, ses employés, ses clients.

E. R. Freeman, dans son article «Strategic Management : a stakeholder approach», objecte qu'il y a des risques pour l'entreprise à ne pas se donner les moyens de regarder au-delà de ses interlocuteurs «contractuels», car elle n'est pas nécessairement capable seule de réaliser la nature des impacts de ses choix sur la société et doit donc se positionner dans une relation partenariale, de recherche de solutions, pour à la fois éviter ces risques et être capable d'identifier des opportunités.

La notion de RSE permet d'outiller l'entreprise dans sa démarche de redevabilité sur les impacts sociaux et environnementaux de ses activités parce que les auteurs et experts dans ce domaine développent des matrices d'aide à la décision pour évaluer l'importance de ces impacts et introduisent un élément directeur dans l'idée de gestion durable des ressources que commande le concept de développement durable : la RSE donne un sens, parce qu'elle demande le respect de l'autre, en établissant une confiance à partir de valeurs éthiques.

Cette vision du rôle de l'entreprise – vigilante, bienveillante, à la recherche de l'échange – est devenue la vision dominante dans les attentes de la société par rapport aux grands groupes d'abord, mais aussi par rapport aux organisations de toutes tailles, de tous secteurs, à but lucratif ou non.

C'est vers cette qualité d'échange et de confiance que les démarches de RSE et de développement durable sont supposées tendre, et la qualité de la communication est donc, de ce point de vue, absolument critique.

**FIGURE 9.4**  
Matrice de Savage,  
Nix, Whitehead  
et Blair (1991)<sup>2</sup>

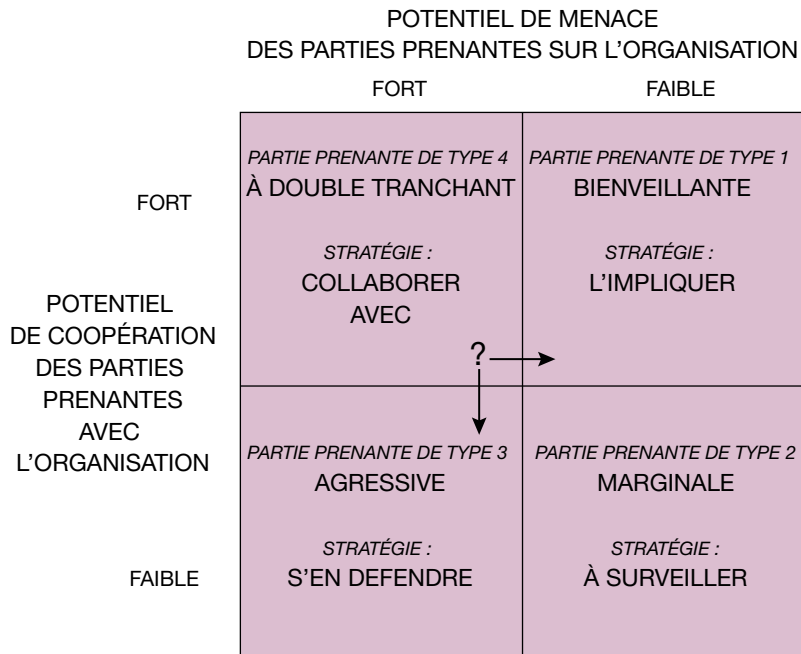


Exhibit 2. Diagnostic Typology of Organizational Stakeholders



### 1.3. Réactions de la profession pour outiller les communicants

À partir du début des années 2000, et surtout après le sommet de la Terre de Johannesburg (2002), des médias spécifiques, des guides et pour finir des normes commencent à s'imposer. Quelques exemples significatifs, notamment pour les francophones :

- Novethic, créé en 2001, propose des études sur le comportement des entreprises, des investisseurs, et cherche à faciliter les échanges entre eux, en diffusant des analyses, des bonnes pratiques, des guides. La version en anglais est complète.
- L'éconovateur, site pionnier de la communication responsable animé par Sauveteur Fernandez, propose dès 2001 des pistes pour guider la profession, traquer les risques de *greenwashing* et les erreurs de ciblage qui en sont souvent à l'origine.
- Créé aussi en 2001, ACT (*Advertising Community Together*) est une association internationale basée en Suisse. Elle est à l'origine entre autres de l'émission *1 minute of Responsibility* sur la chaîne de TV internationale Euronews, depuis 2006, et publie depuis sa création *The Good Report*, qui répertorie les meilleures pratiques et initiatives en matière de publicité et communication, chaque année.



FIGURE 9.5

Publicité répertoriée dans le site *Les good ads d'ACT*

**UN TÉLÉPHONE RESTÉ BRANCHÉ  
PREND BEAUCOUP PLUS DE PLACE QU'ON NE LE PENSE.**

Un téléphone portable, une fois son chargement terminé, continue de consommer de l'électricité. Il en est de même pour le chargeur, même s'il n'est relié à aucun appareil. Alors, penseurs à débrancher le téléphone et le chargeur.

Plus de conseils pour faire des économies d'énergie sur [maisonbleue.edf.fr](http://maisonbleue.edf.fr)

L'énergie est notre avenir. Investissons dans elle.

- Le portail Mediaterrre, inauguré en 2002, est une initiative de la Francophonie pour diffuser de l'information positive et concrète sur le développement durable. Il reste une référence, une source fiable.
- Le portail Écolo-Info est une initiative de journalistes et animateurs de communautés sur Internet (newsgroups à l'époque, blogs et réseaux sociaux depuis) en 2007. C'est la communauté qui est à l'origine du mouvement très remarqué lors de la COP21 à Paris pour accueillir et structurer la production d'information en complément des médias officiels, l'initiative «Place to B».
- Né plus récemment, le portail Mr Mondialisation (site Internet mais présent surtout dans les réseaux sociaux) est une initiative anonyme, fruit de l'émergence de l'économie collaborative, pour diffuser sans complaisance des avis sur les pratiques bonnes et mauvaises de tous types d'organisation. Son impact «viral» tient à sa volonté de diffuser surtout de l'information positive, stimulante pour inciter à l'action.

Il convient par ailleurs de noter l'initiative provenant d'une structure déjà existante et très importante dans la vie d'une entreprise, l'ISO (*International Standard Organisation*), l'ONG internationale produisant les normes d'application internationales dans tous les domaines techniques, économiques et commerciaux. En novembre 2010, ISO, au terme de travaux exceptionnellement longs (trois ans alors qu'une norme prend six à huit mois pour être définie en général) a publié la norme ISO 26000 : lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organisations.

Cette norme n'est pas accompagnée d'un cahier destiné à la certification, mais a induit la création de systèmes d'évaluation de maturité dans l'application de ses préconisations dans plusieurs pays. Elle a aussi conduit à la définition de la norme 20121, qui définit les lignes directrices en matière d'organisation événementielle et de promotion des actions pour assurer leur caractère «responsable».

## 2. Principes et bonnes pratiques

Puisque chercher à rendre «responsable» sa communication suppose de la rendre crédible et digne de confiance, il paraît primordial de bien comprendre «pour qui». Savoir cibler ses messages est déjà une recommandation de base en communication, il s'agit ici d'identifier les attentes des cibles «intentionnelles» de l'organisation, mais aussi, et surtout, de comprendre les attentes de cibles et parties prenantes impactées par l'activité, et avec lesquelles l'organisation n'a pas l'habitude de dialoguer.

Difficile, donc, d'envisager de modifier la posture de communication pour une posture plus responsable sans engager, d'abord ou en même temps, une démarche de RSE de toute l'organisation pour rendre plus «durable» sa stratégie de développement. C'est cette démarche qui va donner «des sens» à la communication : une bonne vision, une écoute active, une parole juste, une conscience de ses impacts et le sens du goût.

Elle a pour objectif, comme on l'a vu, de permettre à l'organisation de créer de la valeur sur les trois «*bottom lines*», c'est-à-dire dégager un bilan positif à la fois sur son capital financier, son capital humain et son capital naturel. C'est un projet tellement large et ambitieux qu'il peut paraître démesuré et irréaliste à la plupart des managers. Il devient au contraire immédiatement respectable dès lors que cette ambition s'accompagne de la volonté de ne «pas faire seul» et de se placer dans une position de partenaire.

## Focus 9.1

## Lafarge et le développement durable

« Pour Lafarge, le développement durable c'est apporter une contribution nette positive à la société et à la nature ».

Le rapport de développement durable du groupe Lafarge est un modèle à suivre. Le ton est factuel, les résultats sont présentés en perspective pour permettre la comparaison sur plusieurs années, avec des indicateurs établis par un organisme de référence extérieur, la *Global Reporting Initiative*. Chaque édition suit la même structure : une présentation des ambitions par le président Bruno Lafont, suivie de trois grands blocs de chapitres traitant de l'économie, de l'environnement et du social. Une communication claire est aussi réalisée sur les dilemmes et les cas spécifiques de la gestion de conflits d'intérêt avec des parties prenantes, dans le rapport et sur les pages dédiées du site Internet du groupe. Au sommaire de l'édition 2014, on trouve par exemple :

- les avancées enregistrées au cours de l'année dans les trois domaines qui structurent nos ambitions développement durable 2020 : contribuer au bien-être des communautés, à la construction durable et à l'économie circulaire ;
- un focus spécial climat sur notre stratégie changement climatique & énergies ;
- des exemples de réussites concrétisées par le groupe sur le terrain ;
- nos positions publiques et nos engagements ;
- la méthodologie de reporting que nous utilisons pour calculer nos performances ;
- le commentaire de notre panel de parties prenantes.

FIGURE 9.6

Couverture du *Rapport développement durable* du groupe Lafarge en 2015 (sur les chiffres de 2014)



## 2.1. Identifier ses interlocuteurs pour en faire des alliés

La règle d'or d'une démarche de RSE réussie est d'entretenir un dialogue transparent avec toutes les parties prenantes, pour progresser pas à pas, avec une volonté d'amélioration continue.

Elle commence donc, très logiquement, par l'identification de ces parties prenantes.

La première étape indispensable pour une organisation qui souhaite rendre sa communication responsable, c'est donc de chercher à « voir » : identifier précisément ses interlocuteurs réels, ceux qui attendent plus ou moins ouvertement un comportement ou un message particuliers de la part de l'organisation.

Des matrices d'aide à l'identification des parties prenantes existent et sont raffinées en permanence par la pratique. Selon la taille de l'organisation, il pourra être utile de recourir à de simples check-lists génériques ou à des matrices d'évaluation des caractéristiques des parties prenantes. Par exemple celle de Mitchell, Agle et Wood (1997), qui aide à déterminer leur pouvoir relatif par rapport à l'organisation, leur légitimité et l'urgence de leurs demandes, de manière à identifier leur caractère incontournable, dangereux, dormant, etc. selon les circonstances de

l'année en cours. Une autre matrice intéressante et bien documentée est celle de Savage, Nix, Whitehead et Blair (1991), qui évalue le potentiel qu'a chaque partie prenante de menacer l'organisation ou de coopérer avec elle, pour aider les managers à identifier les parties prenantes sur lesquelles s'appuyer, celles qui sont à double tranchant, les hostiles et les marginales.

Cette évaluation doit être réalisée régulièrement : l'organisation évolue, ses parties prenantes aussi. Il ne faut pas « fermer les yeux » et se priver du sens de la vue en oubliant de regarder.

Une fois réalisée la liste des groupes pertinents, il s'agit de les « humaniser » : mettre un nom et un visage sur les représentants de chaque groupe de parties prenantes considéré comme important pour la période. C'est un travail qu'il est utile de réaliser en bonne intelligence avec les personnes en charge du CRM de l'organisation, quand il y en a un, de manière à assurer la création d'un fichier intelligent, support de la mémoire des interactions.

## 2.2. Établir des règles de dialogue

Une fois connus les interlocuteurs, l'étape suivante consiste à démarrer et entretenir un échange constructif, bienveillant, en toute confiance de part et d'autres. Les interlocuteurs doivent être mis dans une posture de partenaires, d'alliés pour réaliser un objectif commun, ce qui suppose une réflexion commune sur les règles de conduite des débats et de prise de décision.

Les techniques « traditionnelles » de temps de parole équivalent pour tous et de vote à la fin sont génératrices de frustrations, car elles ne permettent pas l'échange, la progression de l'idée, et la recherche de la position qui équilibre réellement les opinions divergentes.

De nombreuses techniques sont produites et mise en œuvre avec succès depuis plusieurs années pour dépasser ce modèle inefficace et faciliter l'émergence de l'intelligence collective. Il peut être intéressant de demander à ses futurs partenaires quelles règles de communication et de prise de décision ils pratiquent en interne ou avec leurs autres partenaires, et de leur proposer, le cas échéant, de tester une méthode nouvelle pour les deux.

Cette entrée en matière peut tout changer dans la manière dont les interlocuteurs apprécieront la sincérité de la démarche et la volonté d'une écoute plus active et d'une construction plus participative de la parole de l'organisation.

À titre indicatif, nous citons ici trois exemples ; les méthodes de conduite de réunion de la « gouvernance sociocratique » s'organisent autour de la formulation et de la discussion de propositions devant répondre à un ensemble de critères de qualité pour être recevables. C'est le travail préalable de préparation de la réunion qui est donc ciblé dans ces méthodes.

- Le « barcamp » : méthode créée et pratiquée par les communautés de développeurs et usagers des logiciels Open Source, le barcamp est une série d'ateliers relativement courts pendant lesquels les participants échangent sur un pied d'égalité pour mettre en commun leurs connaissances sur un sujet donné, chacun étant considéré comme dépositaire d'une forme « d'expertise ». C'est une technique qui aide à débroussailler et préciser les questions mais qui peut aussi permettre de résoudre un problème technique très précis.
- L'hologratie est une technique de prise de décision inaugurée en 2001 par une société de production de logiciels, et qui se déploie de plus en plus dans des organisations de tailles variées (Danone, Zappos, Castorama mais aussi des PME<sup>3</sup>). Elle suppose aussi que les participants abandonnent le « pouvoir »

conféré par leur titre et se positionnent en fonction de règles et de rôles évoluant selon la nature du sujet à traiter.

- La méthode OPERA est une des « méthodes post-it » initiées par l'agence de conseil finlandaise Innotiimi. Elle permet d'assurer que tout le monde exprime son point de vue et organise la recherche du consensus. OPERA signifie : *Own thoughts* (chacun prend un temps pour écrire ses idées sur le sujet en débat ou sa suggestion pour résoudre le problème), *Pair suggestions* (les participants confrontent leurs vues en binômes et cherchent à les combiner), *Explanation stage* (les groupes affichent leur résultat et l'expliquent à l'équipe), *Ranking propositions* (chaque groupe classe l'ensemble des propositions par ordre de préférences), *Arranging* (l'animateur additionne les points reçus par chaque proposition et définit la liste finale).

### 2.3. Penser en 3D

Quels que soient le sujet et l'interlocuteur, la communication de l'organisation doit montrer qu'elle a pris conscience que par ses activités, elle touche et impacte systématiquement, volontairement ou non, les trois dimensions du développe-

#### Focus 9.2

#### Whistler Blackcomb, le resort qui voulait les Jeux olympiques

Au milieu des années 1960, près de Vancouver au Canada, un large domaine skiable commence à être aménagé, suite à des visites dans plusieurs provinces de la Canadian Olympic Association pour proposer un site convenable pour les Jeux olympiques d'hiver de 1968. À plusieurs reprises, la candidature de ce domaine sera distancée, le comité olympique lui préférant d'autres sites – jusqu'en 2010. Car en 2000 a lieu une conjonction d'intérêts autour d'une question considérée jusqu'alors comme secondaire : chacun de leur côté, pour des rai-

sons différentes, le Comité olympique et Intrawest, la société gérante du resort canadien, ont mis l'accent sur la soutenabilité écologique dans leur appréciation de la qualité de développement des projets. Côté Intrawest, un travail de planification stratégique a été initié dès 2000 et les éléments présentés ont pesé en 2003 sur le vote des juges. La stratégie a continué à s'affiner sur la base des premières réalisations et a été publiée dès 2007, donc avant les Jeux de 2010, dans un document intitulé « Whistler 2020, Moving towards a sustainable future. »



**FIGURE 9.7**  
Infographie illustrant les stratégies engagées par le Whistler Blackcomb Resort



ment durable. Même si l'exercice peut paraître artificiel au début, poser les problématiques et évaluer leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux peut révéler des opportunités, des angles d'approches et des résultats potentiels très riches.

TetraPak, Lafarge, Scandic Hotel et la plupart des autres exemples donnés dans ce chapitre illustrent des réussites économiques provenant de l'habileté des dirigeants à maîtriser cette « discipline » de pensée.

## 2.4. Le sens du goût : cohérence et proportion

Dès l'instant où l'entreprise opte pour une politique de développement durable ou qu'elle affiche sa volonté de déployer une communication responsable, elle s'expose à un regard plus critique, tant de la part de ses observateurs ordinaires que de la part d'observateurs plus spécialisés. En effet, une entreprise qui communique sur la protection de l'environnement et/ou l'éthique se pose en modèle par rapport à son secteur d'activité et son secteur géographique. À l'exception de celles qui affichent ces principes dès leur fondation (entreprises très récentes), les autres sont « suspectes », puisqu'il s'agit d'un virage. Elles ne peuvent donc espérer d'indulgence de la part des différents observateurs qui, consciemment ou non, ont tendance à chercher une faille, un écart entre les déclarations et les réalisations.

Pour contourner ce « risque », le pilotage de la communication doit s'assurer de la cohérence et de la proportion de ses messages par rapport à la réalité des faits et des progrès.

L'un des points clés à ce sujet concerne le choix des supports :

- La question du papier : même si les papetiers et imprimeurs font de plus en plus d'efforts pour assurer une valeur positive à leurs activités vis-à-vis de la ressource (les forêts), en investissant dans des labellisations validées par des tiers au niveau international, l'usage du papier dans les opérations de marketing direct doit être suffisamment raisonnable et bien amené pour éviter les accusations de gaspillage. Les mailings papier doivent donc être limités et rester sobres d'apparence.

Les supports papier doivent indiquer quelle stratégie de respect de la ressource a été mise en œuvre : papiers provenant de forêts gérées durablement, papiers d'origine recyclée, utilisation d'encre végétales (soja tracé non OGM...), etc.

- Les supports électroniques : il convient de respecter la « netiquette » et de n'envoyer dans les emailings que des liens et non directement des pièces jointes lourdes. Par exemple, le rapport d'activités doit être disponible en ligne mais jamais envoyé sans avoir été demandé au préalable.
- Pour les objets publicitaires, l'emploi de matériaux sans chlore ni métaux lourds est à privilégier et à prouver, et un souci particulier doit être apporté aux conditions de fabrication : une entreprise qui souhaite mettre en avant son ancrage local a intérêt, par exemple, à éviter les « goodies » de piètre qualité fabriqués en Asie. Les sacs en plastique jetables et poches publicitaires doivent être biodégradables, ou remplacés par des sacs en papier, ou mieux encore par des sacs réutilisables, en plastique recyclé ou en tissu (même vigilance sur le coton que sur le papier, les fibres recyclées existent et les labels certifiant la provenance d'une source écologique aussi).
- L'utilisation de certains médias perçus comme peu cohérents par rapport à la logique de développement durable peut être limitée, comme l'affichage. Il est à noter que certains territoires, comme l'État du Vermont aux États-Unis, ont

## Focus 9.3

## Tetra Pak et la défense de l'environnement

Depuis de nombreuses années, la communication de Tetra Pak est axée sur la défense de l'environnement, depuis l'exploitation de la matière première, en l'occurrence la forêt, jusqu'aux solutions de recyclage et d'incinération des déchets. Si la politique de communication n'est pas focalisée sur la seule écologie, elle l'intègre parfaitement, que ce soit au niveau corporate comme au niveau produits. En effet, elle se décline sur le même thème auprès des différents clients de l'entreprise, professionnels et grand public. Tetra Pak produit ainsi des rapports sur ses performances environnementales depuis 1999 et sur les questions de développement durable en général depuis 2005. Ses messages sont très volontaristes, engageants, et l'entreprise investit beaucoup pour s'assurer de la validation de ses allégations par des tiers extérieurs : « *Nos pratiques, nos processus et nos performances sont vérifiés en externe par rapport aux certifications World Class Manufacturing, ISO 9001 et 14001, OHSAS 18001 et FSC Chain of Custody and Quality Assurance Management. Fin 2014, 94 % de nos usines étaient certifiées ISO 14001. Les données relatives à nos émissions de gaz à effet de serre sont vérifiées par un organisme indépendant depuis 2006.* »

Auprès des professionnels, des campagnes en presse spécialisée renforcent les messages délivrés au cours des salons, sur le site web ainsi que sur les différentes documentations commerciales. La démarche Tetra Pak est sans cesse rappelée : « Un emballage doit économiser plus qu'il ne coûte ». Les emballages Tetra Pak visent à réaliser l'équilibre nécessaire entre les objectifs commerciaux et le respect de l'environnement en fournissant aux produits une production optimale tout en utilisant un minimum de matériau, d'énergie et autres ressources naturelles. Les principaux arguments ainsi développés dans les actions en faveur de l'environnement sont l'utilisation d'une matière première renouvelable, d'une faible quantité utilisée et la capacité de ces emballages à être recyclés. Ils sont en phase avec l'objectif poursuivi par le groupe qui est de minimiser l'impact environnemental des produits tout au long de leur cycle de vie par

une utilisation rationnelle des ressources lors du développement et de la conception des produits, dans les processus de fabrication et dans les opérations.

Tetra Pak rappelle aux clients professionnels l'intérêt d'opter pour un fournisseur « vert », fortement impliqué dans la protection de l'environnement. Les clients-producteurs s'adressent en effet ensuite à la grande distribution, elle-même fortement concernée par cette dimension écologique, puisqu'elle sélectionne et commercialise ces produits auprès du grand public.

La politique de communication repose sur des faits tangibles depuis l'adoption de process de production respectueux de l'environnement en passant par la conception et la composition même des produits jusqu'aux actions menées en faveur de l'environnement (développement de procédés de recyclage, opérations terrain de reboisement...).

Auprès du grand public, la communication de Tetra Pak s'appuie sur des spots télévisuels (campagnes de la marmotte...). Par ailleurs, une argumentation accessible est présentée dans des brochures d'information comme sur le site Internet du groupe. Les slogans des campagnes successives traduisent l'engagement de Tetra Pak dans une politique « verte » : « Pour créer ses emballages, la nature n'utilise que le strict minimum. Nous aussi », « Faire avancer le monde sans faire reculer la Terre », « Tetra Pak protège ce qui est bon ». Enfin, dans la continuité des actions entreprises, Tetra Pak a lancé un programme de parrainage d'une émission « Un jour, un arbre » diffusée à la télévision, sur France 2.

La cohérence entre la communication et les intérêts et objectifs du groupe se retrouve également dans le hors-média. Tetra Pak est membre actif de l'Alliance Carton Nature, regroupant fabricants internationaux de carton et d'emballages en carton pour liquides alimentaires. Cette association a pour vocation de « participer activement au débat sur l'environnement » en termes d'information et de recherche, avec l'édition de fascicules d'information de presse sur papier recyclé.