

2009

# Clés pour une communication responsable

Retours d'expériences  
des signataires  
de la Charte UDA

 **union des  
annonceurs**

 ethicity

Avec le soutien de





# Sommaire

Editorial UDA - ADEME	2
Contexte et grandes tendances	3
L'étude et la Charte UDA de communication responsable	4
Les acteurs à l'origine de cette étude	6
<b>I. La communication responsable pas à pas</b>	<b>8</b>
<i>a) Quelle organisation ?</i>	9
<i>b) Diagnostic initial</i>	10
<i>c) Plan d'action</i>	12
<i>d) Pilotage</i>	13
<b>II. Aller plus loin : six fiches de mise en œuvre de processus de communication responsable</b>	<b>14</b>
■ <i>Fiche process 1 - Comment mettre en place une charte de communication responsable ?</i>	16
■ <i>Fiche process 2 - Comment former ses équipes à la communication responsable ?</i>	20
■ <i>Fiche process 3 - Quelle méthode pour élaborer et animer un processus interne de validation des communications ?</i>	24
■ <i>Fiche process 4 - Comment impliquer ses prestataires concernés et ses sous-traitants ?</i>	28
■ <i>Fiche process 5 - Les pistes d'intégration des parties prenantes externes</i>	32
■ <i>Fiche process 6 - Quelle organisation siège-filiale de la communication responsable ?</i>	35
Conclusion	38
Méthodologie et sources	40

Tous droits réservés Union des annonceurs.

Toute reprise, par courte citation, doit être accompagnée de la mention "Clés pour une communication responsable - UDA-ADEME-Ethicity - 2009"

# UDA - ADEME : un engagement commun pour une communication responsable

Jusqu'en 2008, l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et l'UDA (Union des annonceurs) ont travaillé simultanément sur la communication responsable, avec des angles complémentaires. En effet, l'UDA a fait de la communication responsable l'une de ses missions principales pour permettre à ses adhérents d'associer efficacité et responsabilité, en les sensibilisant notamment à cette thématique dès 2001, puis en publiant en 2007 la *Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable* (cf. le détail de ses actions en la matière p. 6). Quant à l'ADEME, elle a mis à profit son expertise environnementale pour donner les moyens aux annonceurs et aux agences de réduire l'impact environnemental de leurs communications (cf. *Guide de l'éco-communication*, 2005, mis à jour en 2007). Plus largement, l'ADEME incite aussi les entreprises à communiquer de façon plus juste sur leurs arguments écologiques (cf. étude annuelle ARPP - ADEME et d'autres chantiers actuellement en cours).

## Une démarche basée sur le partage d'expériences

En 2009, nous avons décidé de travailler ensemble sur cette thématique de la communication responsable pour en accélérer la diffusion. Nous nous retrouvons en effet sur des principes de mise en œuvre similaires : une volonté d'amener les entreprises à intégrer la communication responsable au cœur de leur organisation, en facilitant le partage de bonnes pratiques et d'expériences concrètes et une conviction commune de l'importante source de créativité que peut représenter la communication responsable pour les annonceurs et leurs agences, à condition de l'intégrer bien en amont dans les process.

Ainsi, l'ADEME a soutenu le projet de plateforme internet d'échanges de bonnes pratiques entre les signataires de la *Charte UDA* : cette plateforme a été lancée en septembre 2009 et comprendra dix premières bonnes pratiques à la fin de l'année.

L'ADEME et l'UDA ont également choisi de réaliser une étude sur les processus qui rendent possible une communication responsable. Cette étude permet de synthétiser les expériences réalisées dans le cadre de la *Charte UDA* depuis 2007 et de les mettre à la disposition de toutes les entreprises grâce à un guide opérationnel. En effet, la diffusion la plus large possible de ces "clés pour une communication responsable" est maintenant un enjeu majeur pour que tous les communicants de grandes et moyennes entreprises puissent se les approprier et agir.

Ce travail a été possible grâce à l'implication au quotidien des entreprises signataires de la *Charte* et notamment des personnes chargées de l'animer en interne. Tout au long de ces deux ans, nous avons eu le plaisir d'échanger avec elles et de construire ensemble cette nouvelle manière d'appréhender la communication. Cette forte implication transparait au cœur de cette étude, dans laquelle vous retrouverez leurs témoignages très pertinents et concrets.

Ce guide est un premier partage d'expériences : nous invitons l'ensemble des communicants, annonceurs ou agences de communication, à poursuivre leurs actions et à nous adresser des remarques et suggestions pour aller encore plus loin dans la construction d'une communication toujours plus responsable !

Gérard Noël  
vice-président directeur général  
de l'UDA

Patrice Joly  
Directeur communication,  
formation et développement  
de l'ADEME

# Contexte et grandes tendances

## Une avancée rapide des entreprises engagées...

En deux ans, le sujet de la communication responsable est devenu une véritable préoccupation au sein des grandes entreprises. Les règles du jeu ont changé (cf. réforme de l'ARPP<sup>1</sup>) et la société civile a renforcé sa pression sur ces thématiques. La communication est un formidable outil, mais elle peut avoir des impacts négatifs : matériels, notamment du fait des consommations de ressources nécessaires à sa réalisation, mais aussi immatériels, car elle laisse une "empreinte intellectuelle" sur les cibles qu'elle touche. La sensibilité des parties prenantes à ces impacts s'est donc accrue et cette nouvelle exigence a été prise en compte avec sérieux par les annonceurs : mise en place de chartes dédiées, formation des équipes...

Lorsque l'UDA a réalisé la *Charte de communication responsable* en 2007, l'objectif était justement de permettre cette progression rapide des entreprises : cela a été fait en formalisant les bonnes pratiques alors trop rares dans ce domaine en cinq engagements clés. Les signataires constituent ainsi un pool d'entreprises en avance sur le sujet. Ces deux années ont montré que des politiques de communication responsable pertinentes et en constante progression étaient compatibles avec l'organisation des grands groupes, et ce d'autant qu'ils connaissaient une conjoncture économique difficile.

## ... à diffuser largement !

L'enjeu essentiel est donc maintenant d'élargir le plus possible ces démarches. L'objectif de ce document est de donner des clés pour agir aux entreprises, qu'elles soient grandes, moyennes ou petites. Il est destiné à tous les opérationnels de la communication, à tous les niveaux. A l'instar de ce qui a été fait au sein de l'UDA, il vise aussi à encourager le partage d'expériences et de bonnes pratiques.

## Quel bénéfice pour les entreprises ?

L'engagement d'une entreprise dans une démarche de communication responsable est une formidable opportunité de repenser sa communication pour un meilleur impact : c'est en effet une démarche de progrès qui permet d'améliorer la qualité de ses communications en identifiant les moyens les plus justes pour l'efficacité recherchée.

La communication responsable permet également de traduire l'engagement global de l'entreprise de manière concrète pour le consommateur. C'est une façon d'être à la fois plus cohérent, plus innovant, et perçu comme tel par les parties prenantes et les consommateurs. Et, comme le montre la récente étude "Sustainable Futures 09"<sup>2</sup>, cela contribue directement à la valeur des marques : 40 % de ce capital serait en effet déterminé par le développement durable !

## Quel enjeu pour demain ?

Au-delà de ces démarches indispensables, une réflexion plus large est à engager sur les modes de consommation encouragés par la communication. Comment peut-on les faire évoluer significativement tout en préservant la compétitivité des entreprises françaises ? Quelle communication demain, pour quelle planète ? En effet, la mise en place à court terme de process internes permet d'encadrer toute la communication afin de réduire les impacts négatifs et d'optimiser les impacts positifs. Elle est importante, mais elle ne suffit pas et gagnera à être complétée par une approche prospective indispensable pour anticiper l'évolution rapide de la société sur ces thématiques.

---

<sup>1</sup> Autorité de régulation professionnelle de la publicité. Doit être consultée avant diffusion de toute publicité TV ou de toute campagne nationale ayant recours à des arguments écologiques, quel que soit le support de la campagne. [www.arpp-pub.org](http://www.arpp-pub.org)

<sup>2</sup> Etude "Sustainable Futures 09", Havas Media, octobre 2009, étude internationale sur les consommateurs, les marques et le développement durable

# L'étude et la Charte UDA de communication responsable

## L'étude "Clés de succès pour une communication responsable - Retours d'expériences des signataires de la Charte UDA"

L'étude qui suit résulte de la volonté commune de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), de l'UDA et d'Ethicity de mettre à la disposition du plus grand nombre d'entreprises, qu'elles soient signataires ou non de la *Charte*, adhérentes ou non de l'UDA, des enseignements qui peuvent être tirés de trois ans d'expériences (deux ans de mise en œuvre de la *Charte* + l'année d'élaboration de celle-ci). Toutes les sources qu'il a été possible d'analyser ont constitué le corpus de l'étude.

Dans un souci pédagogique, il a été décidé de formaliser certaines étapes clés et certains processus types, ce que ne permet pas directement la lecture des grilles annuelles que remplissent les signataires. Les descriptions sont volontairement concises et concrètes, quitte à mettre en regard des fiches "process" la transcription d'interviews explicitant la démarche (cf. p. 15 "Six fiches pour aller plus loin").

Le document est divisé en deux parties : la première décrit les étapes structurantes d'une démarche de communication responsable (organisation, diagnostic initial, plan d'action, pilotage), la seconde analyse six processus de façon détaillée (comment mettre en place une charte de communication responsable, comment former ses équipes à la communication responsable, comment impliquer ses partenaires et ses sous-traitants, comment élaborer et animer un processus interne de validation des communications, les pistes d'intégration des parties prenantes externes, quelle organisation siège-filiale de la communication responsable).

Cette étude ne prétend pas à l'exhaustivité : tout comme la *Charte*, elle repose sur des exemples de bonnes pratiques. D'autres peuvent exister qui ne sont pas encore répertoriées ici. Cependant il nous a semblé que ce découpage pouvait constituer un guide pertinent pour commencer à structurer une démarche de communication responsable.

## Rappel : l'élaboration de la Charte des annonceurs

■ En 2006, l'UDA a constitué un comité de pilotage *Développement durable* - présidé par Pascal Tanchoux (Kraft Foods) et réunissant une quinzaine de responsables développement durable d'entreprises adhérentes - pour approfondir et formaliser la démarche.

■ En 2007, une étude est menée avec Ethicity sur l'intégration du développement durable dans la communication des entreprises (périmètre : 110 entreprises opérant en France).

■ La *Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable* a été élaborée par le comité de pilotage, à partir des bonnes pratiques relevées dans cette étude, puis a été approuvée par le comité de direction et le conseil d'administration de l'UDA.

■ "Promouvoir une communication responsable" étant l'une des trois missions de l'UDA et les annonceurs étant à l'origine de toutes les actions de communication, il a semblé légitime que l'UDA établisse cette *Charte*. Les annonceurs signataires doivent faire partager leurs engagements par l'ensemble de leurs collaborateurs et de leurs partenaires.

■ Le 4 décembre 2007, l'UDA a rendu publique la *Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable*. 22 entreprises ou groupes adhérents de l'UDA en étaient les premiers signataires.

■ La *Charte* a été présentée aux cabinets du ministre d'Etat, ministre de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer, et de la secrétaire d'Etat à l'Ecologie.

■ L'UDA est la première association d'annonceurs au monde à promouvoir un tel cadre d'engagements.

## 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 - Inscrire l'ensemble de leurs prises de parole externes dans le cadre de leurs codes de communication responsable
- 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 processus 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 2009**

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

### **Les principes de la Charte**

- C'est une initiative "préventive" : elle intervient en amont des actions de communication.
- Elle porte sur les processus mis en place dans l'entreprise et non sur les contenus.
- A propos des contenus, elle renvoie aux règles déontologiques, aux réglementations, outils et instances existants.
- Elle couvre l'ensemble des communications de l'entreprise (corporate et commerciale, médias et hors-médias...) et l'ensemble de ses responsabilités (environnement, social, sociétal...).
- Elle est transversale : elle concerne toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur.
- C'est un outil d'accompagnement réaliste et concret : chaque engagement est illustré d'exemples de "bonnes pratiques" déjà existantes.
- C'est une démarche de progrès qui doit avoir un effet de levier sur l'ensemble des entreprises et sur tous les acteurs de la filière communication.

### **La Charte en actions : 2007-2009**

- A partir de 2008, les signataires bénéficient d'un accompagnement constant : réunions spécifiques, ateliers de formation, mise à disposition d'un outil d'autodiagnostic interne, assistance au reporting final...
- Le 15 avril 2008, se tient une session-dialogue

avec des parties prenantes sur les engagements de la *Charte* (téléchargeable sur le site de l'UDA).

- Le 5 décembre 2008, le premier anniversaire de la *Charte* est l'occasion de présenter le bilan des actions réalisées par les signataires et leurs programmes pour 2009.

- Ce point d'étape est mis en ligne dans la rubrique *Communication responsable* du site internet de l'UDA (partie publique), selon deux entrées : par signataire et par engagement.

- En 2009, le développement de la *Charte* se poursuit, toujours en collaboration avec Ethicity :
  - accueil de nouveaux signataires,
  - organisation de quatre nouveaux ateliers de formation,
  - mise à disposition d'un "welcome pack" (outils nécessaires pour "mettre à niveau" un nouveau signataire),
  - lancement d'une plateforme internet d'échanges de bonnes pratiques entre signataires,
  - réalisation d'une étude sur les clés de succès et les processus nécessaires pour mettre en place une communication responsable.

Ces deux derniers points bénéficient du soutien de l'ADEME.

# 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 quatre "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) et Syntec Conseil en relations publiques,
- participation en 2009-2010 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 a développé sur son site internet une rubrique d'accès libre consacrée à la communication responsable (initiatives, notes de lectures, comptes rendus d'études, liens utiles...).

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

## L'ADEME

L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) est un établissement public sous la tutelle conjointe du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

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 la 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](mailto:valerie.martin@ademe.fr)  
ADEME - 27 rue Louis Vicat - 75737 Paris cedex 15 - tél. 01 47 65 20 00 - [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

## Ethicity

Ethicity est un cabinet de conseil indépendant en (développement & marketing) durable. Créé en 2001, il a pour mission de faire évoluer l'offre de produits/services des entreprises, dans une optique d'innovation et de création de valeur.

Pour cela, il accompagne la réflexion et la mise en œuvre de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Son ambition est de faire du développement durable une opportunité et un avantage concurrentiel, tout en bâtissant des stratégies qui reflètent l'identité et les valeurs de l'entreprise.

De la stratégie à l'opérationnel, Ethicity guide ses clients dans leur mutation progressive et intervient dans trois domaines : la stratégie développement durable, le marketing clients et les partenariats avec la société civile.



→ Contacts : Elizabeth Pastore-Reiss, directrice, [elizabeth.reiss@ethicity.fr](mailto:elizabeth.reiss@ethicity.fr), et Florent Gitiaux, consultant, [florent.gitiaux@ethicity.fr](mailto:florent.gitiaux@ethicity.fr)  
Ethicity - 12 rue de Milan - 75009 Paris - tél. 01 49 70 97 09 - [www.ethicity.net](http://www.ethicity.net)

**- | -**

# **La communication responsable pas à pas**

# a) Quelle organisation ?

## Les enjeux

La prise en compte de la communication responsable au sein d'une stratégie globale est une pratique récente (et en cours de diffusion...) : les entreprises avaient en effet tendance à agir dans ce domaine de manière ponctuelle. Cela se traduisait par une faible intégration de ces sujets dans leur organisation, non seulement au sein des organigrammes, mais également dans les fiches de mission des personnes concernées.

Pourtant une organisation dédiée est indispensable, car la communication responsable est une thématique transversale qui va bien au-delà de la seule implication du service communication. Nous verrons en effet tout au long de l'étude que beaucoup d'autres fonctions sont concernées en amont et en aval : marketing, commercial, juridique, relation client...

## Les questions à se poser en amont avant de créer son organisation communication responsable

Plusieurs questions sont à soulever pour aboutir à une organisation logique et adaptée.

■ Tout d'abord, vous pouvez **cartographier l'existant**. Quelles actions, déjà mises en place, répondent-elles aux problématiques de communication responsable ? Certains collaborateurs ont-ils déjà intégré cette thématique ? Par exemple, le responsable développement durable de l'entreprise (s'il y en a un) peut avoir initié des actions sur un ou plusieurs axes de la communication responsable.

■ La deuxième étape est l'**identification des passerelles entre les fonctions concernées par la communication responsable** (marketing, commercial, juridique...), ainsi que de leur fonctionnement. Certaines entreprises ont en effet des collaborateurs responsables de l'interface entre le marketing et le juridique, ou le commercial et le marketing... Même si ces personnes ne sont pas à l'origine chargées de traiter de la communication responsable, elles peuvent constituer de très bons relais pour sa mise en place.

■ Enfin, un **ambassadeur du projet au sein du top management** est utile pour convaincre des équipes assumant déjà une charge de travail importante de s'approprier ces sujets, qui souvent ne leur paraissent pas indispensables. Il peut s'agir du directeur de la communication ou du directeur marketing.

## Exemples d'organisations possibles (non exhaustifs ni exclusifs)

Chaque entreprise a une organisation qui lui est propre et doit donc trouver la structure la plus adaptée à une prise en compte pérenne de la communication responsable. Deux éléments clés peuvent faciliter cette recherche.

■ Le premier est l'**affectation d'une personne dédiée** en charge du sujet. Elle peut appartenir à n'importe lequel des services concernés, mais doit être choisie en fonction de son affinité avec le sujet, ainsi que de sa connaissance de l'entreprise. Elle est aussi capable d'activer l'ensemble des acteurs impliqués en interne et à l'externe. Il est important que cette mission soit prise en compte dans sa charge de travail présente et future.

■ Le second est la **création d'un réseau de communication responsable** comprenant une personne de chaque service. Il permet de créer de la transversalité et d'être relais de la démarche. Son implication se fait en trois étapes :

- mobilisation initiale : sensibilisation des équipes et explication des motivations de l'entreprise,
- état des lieux : recueil de l'existant au sein de chaque service,
- plan d'action : co-création avec les membres du réseau pour définir les axes et indicateurs des actions communication responsable de demain.

## b) Diagnostic initial

### Les enjeux

Les enjeux couverts par la communication responsable sont nombreux : quels messages l'entreprise peut-elle ou ne peut-elle pas diffuser ? Pour quelle efficacité optimale ? De quelle manière peut-elle le faire ? Sur quels supports ? Un état des lieux spécifique au sein de votre organisation prépare la définition d'une politique sur ces thématiques.

### La réalisation du diagnostic communication responsable

#### ■ Organisation

L'activation d'un réseau communication responsable permet de rassembler les politiques et actions en cours auprès de chaque service concerné. Pour recueillir une information intéressante, il est important d'inciter ces services à remonter des éléments formalisés (documents, exemples concrets...), mais aussi des fonctionnements informels existants. Ces points seront clés pour construire des procédures intégrées au sein de la culture d'entreprise et qui fonctionnent dans la durée.

#### ■ Contenu du diagnostic

L'UDA a mis en place pour les signataires de la *Charte de communication responsable* un outil d'autodiagnostic permettant d'analyser l'avancement de l'entreprise pour chaque engagement de la *Charte*.

Afin de vous donner des éléments de comparaison avec votre propre analyse, voici des exemples de l'avancement des signataires sur quelques items clés lors de leur première réalisation de l'autodiagnostic en 2008<sup>3</sup> :

- 87 % avaient, en interne, une ou plusieurs personnes en charge de vérifier les communications avant leur publication, mais seulement 39 % avaient un référentiel formalisé,
- 39 % sensibilisaient leurs équipes marketing et communication à la durée de conservation des données selon leur utilisation,
- 70 % avaient mis en avant des comportements responsables au sein de leurs communications au cours de l'année 2008,
- 48 % avaient mis en place des actions de diminution de l'impact environnemental des actions de marketing direct (mailings...).

---

<sup>3</sup> Items issus de l'analyse des autodiagnostic complétés communiqués par 24 signataires de la *Charte UDA* en mai 2008.

Par ailleurs, le tableau ci-dessous donne des pistes pour réaliser votre autodiagnostic.

Thématiques	Questionnements	Indicateurs/ chiffres clés existants
<i>Formalisation des engagements et traduction dans les process</i>	Avez-vous un code ou une charte de marketing et communication responsables ? Existe-t-il un référentiel interne permettant de vérifier que les engagements sont effectivement respectés ?	
	Les équipes des services suivants sont-elles régulièrement formées à ce code : communication, marketing, commercial, juridique, achats ?	
	Le code est-il communiqué aux prestataires ?	
	Existe-t-il en interne un processus ou des personnes pour vérifier la véracité des communications avant leur publication ?	
	L'entreprise est-elle adhérente d'organismes de régulation comme l'ARPP ?	
	Un diagnostic des impacts négatifs éventuels des produits/ services a-t-il été réalisé au cours des 12 derniers mois ? Si oui, les résultats sont-ils communiqués aux clients ?	
	L'entreprise a-t-elle réalisé des études sur les réactions des parties prenantes à ses communications ?	
	L'entreprise a-t-elle été mise en cause par la société civile ?	
<i>Incitation de ses publics à des comportements responsables</i>	Avez-vous mené une étude vous permettant d'identifier des comportements responsables associés aux produits/services de l'entreprise ?	
	Des comportements responsables ont-ils été mis en avant dans les supports de communication au cours des 12 derniers mois ?	
	Des campagnes de prévention sur des enjeux liés à l'activité de l'entreprise ont-elles été réalisées au cours des 12 derniers mois ?	
<i>Impact environnemental des communications</i>	Les outils existants dans ce domaine sont-ils connus et utilisés par les équipes concernées ("Guide de l'éco-communication" de l'ADEME, norme ISO 14021, guide de l'ANAé...) ?	
	Votre entreprise est-elle adhérente à des éco-organismes (Eco-Emballages, EcoFolio...) ?	
	Existe-t-il une mesure de l'impact environnemental des supports de communication suivants : publicités, événements, actions de marketing direct, communications point de vente ?	
	Existe-t-il des actions de diminution de l'impact pour ces supports ? Des exigences sont-elles communiquées aux prestataires de ces supports ?	

## c) Plan d'action

### Les enjeux

La communication responsable est un sujet dont l'appréhension est complexe et sur lequel les parties prenantes ont de fortes attentes. C'est pourquoi il est fondamental d'élaborer un plan d'action dédié, composé d'initiatives concrètes à court, moyen et long terme.

### La mise en œuvre

Le diagnostic initial vous permet d'identifier vos forces et faiblesses sur les enjeux de la communication responsable. Cette analyse est à réaliser sur deux niveaux.

### Dans l'absolu

Définir les principes de ce qu'est la communication responsable pour vous (quel type de valorisation de vos produits, sur qui et quoi, comment...) implique des pré-requis importants. Il s'agit notamment de formaliser ses engagements de communication responsable, de les traduire dans les processus de l'entreprise et d'y former les équipes (ces thématiques sont développées respectivement dans les fiches process 1, 2 et 4).

### En relatif

Votre secteur peut aussi avoir des enjeux spécifiques qui demandent des réponses particulières. Ces spécificités sont naturellement à prendre en compte lors de la priorisation de vos actions. Pour les identifier, vous pouvez notamment comparer les éléments recueillis lors de votre diagnostic de l'existant avec des entreprises de votre secteur ayant publié leur grille d'avancement par engagement sur le site de l'UDA<sup>4</sup>. Cela permet de cerner les points sur lesquels elles ont mis l'accent et qui sont donc susceptibles d'être des points clés du secteur, liés à l'impact des produits par exemple.

Voici quelques exemples de plan d'action publiés par des signataires de la *Charte*.

■ Un acteur de la distribution a créé une charte graphique développement durable dont l'objectif est d'assurer la cohérence et la visibilité de ses engagements grâce à des pictogrammes et des logos. Il fait par ailleurs systématiquement valider ses communications sur le développement durable par le service développement durable.

■ Pour inciter ses publics à des comportements responsables, une entreprise de l'agroalimentaire s'est engagée dans une campagne de sensibilisation à la nutrition : création d'un centre d'appels dédié à la nutrition à destination des professionnels de la restauration collective, animations dans les écoles (en partenariat avec Eco-Emballages)...

■ Dans le même but, un acteur de la cosmétique a sensibilisé ses consommateurs aux gestes de tri des emballages en apposant des étiquettes au dos de ses packagings et en lançant sur son site internet une rubrique sur les éco-gestes à adopter lors de la consommation de ses produits.

■ Enfin, certaines entreprises mettent en place un plan d'action spécifique pour intégrer l'impact environnemental dans les critères de choix des supports de communication. Ainsi, en matière d'événementiel, un annonceur a répertorié des événements responsables et a formalisé ces expérimentations au sein d'un guide interne des événements "eco-friendly", référentiel d'actions pour une organisation responsable des événements. Ce support permet de diffuser les bonnes pratiques sur toutes les communications de ce type.

---

<sup>4</sup> Les actions communication responsable des signataires de la *Charte UDA* sont publiées chaque année sur le site de l'UDA : [www.uda.fr/communication-responsable](http://www.uda.fr/communication-responsable)

## d) Pilotage

Une fois les actions de communication responsable à mettre en œuvre identifiées, il reste deux étapes pour finaliser votre politique.

propose une série d'indicateurs qui peuvent s'appliquer quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise.

N'hésitez pas à en ajouter de nouveaux s'ils vous permettent de suivre plus finement vos actions !

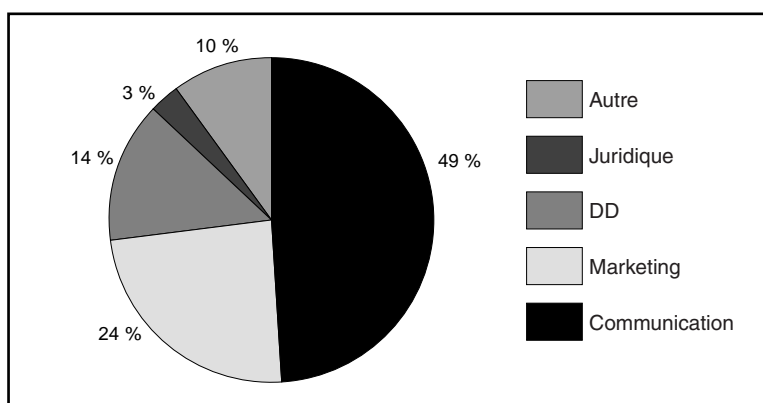
■ En premier lieu, il faut **mettre en place des indicateurs de suivi**. Le tableau ci-dessous

Thématique	Exemples d'indicateurs
<i>Formalisation des engagements et traduction dans les process</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation et sensibilisation interne : pourcentage des équipes marketing et communication sensibilisées et/ou formées au code au cours de 12 derniers mois.</li> <li>- Implication des prestataires : part des prestataires pour lesquels le code a été intégré au sein de la relation contractuelle et/ou des briefs ; pourcentage des prestataires sensibilisés et/ou formés par l'annonceur.</li> <li>- Pourcentage des communications validées au sein de l'entreprise au cours des 12 derniers mois, par type de communication (campagnes de publicité tous médias et opérations hors-médias).</li> </ul>
<i>Incitation de ses publics à des comportements responsables</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage de communications contenant des incitations à des comportements responsables liés à l'usage du produit/service au cours des 12 derniers mois à l'aide des supports suivants : publicités, événements, actions en magasin et relations clients.</li> <li>- Nombre d'opérations de communication d'intérêt collectif et non liées à l'achat du produit/service au cours de 12 derniers mois.</li> </ul>
<i>Impact environnemental des communications</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation et sensibilisation en interne : pourcentage de personnes de la communication formées à ces thématiques.</li> <li>- Formation et sensibilisation en externe : pourcentage de prestataires formés ou sensibilisés à ces thématiques.</li> <li>- Mesure des impacts : émissions de CO<sub>2</sub> et consommation de ressources liées aux opérations de communication.</li> </ul>

■ La seconde étape est **l'identification, pour chaque action, d'une personne en charge de son suivi**. Il faut alors bien lui préciser les marges de son action, notamment auprès des fonctions amont et

aval. Idéalement, cette personne serait en partie objectivée sur la réussite de l'action. Ce point peut être à valider avec son supérieur.

**Fonctions des chargés de mission communication responsable des signataires de la Charte UDA**



**- II -**

**Aller plus loin : six fiches  
de mise en œuvre de processus  
de communication responsable**

# Six fiches pour aller plus loin

Contenu	Intérêt	Niveau actuel de mise en œuvre <sup>5</sup>
<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.	<b>Fort</b>
<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.	<b>Moyen</b>
<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.	<b>Faible</b>
<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.	<b>Moyen</b>
<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.	<b>Faible</b>
<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 ?	<b>Moyen</b>

Ces fiches process sont structurées de la façon suivante :

Enjeux et étapes	Exemples	Interview
<i>Les enjeux du process Le bénéfique 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>

<sup>5</sup> Avancement observé parmi les signataires de la *Charte UDA*, octobre 2009 - analyse qualitative réalisée par Ethicity sur la base des autodiagnostic, grilles de publication annuelles et échanges lors des ateliers de formation

# Fiche process 1

## Comment mettre en place une charte de communication responsable ?

### Les enjeux

Une charte aide non seulement à préciser ses actions existantes et ses engagements pour demain, mais également à communiquer et à échanger avec l'interne et l'externe à ce sujet.

Une charte en tant que telle n'est pas forcément indispensable à la mise en place d'une politique de communication responsable. En revanche, l'existence d'un lieu où sont regroupés les engagements de l'entreprise (sur l'intranet, dans un document...) est intéressante, car elle permet aux équipes internes de s'appuyer sur les points clés pour mettre en œuvre cette politique au quotidien.

### *Quel bénéfice pour l'entreprise ?*

*Le choix et la formalisation de vos combats clés en matière de communication responsable faciliteront la mobilisation interne. De plus, ils renforceront votre légitimité auprès des parties prenantes en donnant une visibilité plus forte de vos actions dans ce domaine.*

### Les étapes

#### ■ Analyse de l'existant

Il existe souvent déjà des codes de déontologie ou des chartes de développement durable et éthique, qui prennent en compte les thématiques de communication responsable, au moins partiellement. Dans ce cas, consolider ces points dans un nouveau document, ou faire des renvois vers les points clés permet de constituer une base d'entrée unique pour la communication.

#### ■ Choix des enjeux à traiter

La première démarche est de recenser les enjeux généraux, à savoir ceux de toute entreprise ayant une politique de communication (contenu des messages, impact des supports utilisés...), puis de les préciser et les hiérarchiser en intégrant les spécificités sectorielles.

Ensuite, vous pouvez compléter cet examen par votre analyse personnelle et par des points de vue internes et externes. Cet éclairage peut provenir de toutes les parties prenantes avec qui vous êtes régulièrement en relation et qui, par conséquent, connaissent bien votre entreprise et le secteur (réseaux de communication responsable, syndicats professionnels, prestataires, ONG partenaires...). Naturellement, pour chaque enjeu, il convient de déterminer quelle réponse vous comptez lui apporter. Par exemple, face à la problématique de la représentation de la diversité, un annonceur du secteur cosmétique a pris l'engagement de s'assurer de la bonne représentations des minorités au sein de ses publicités.

#### ■ Formalisation et diffusion

La formation des équipes internes est primordiale pour une mise en œuvre efficace. Idéalement, une communication externe sera également effectuée pour rendre l'engagement plus crédible vis-à-vis des parties prenantes.

Pour vous aider dans la définition des enjeux, le tableau ci-dessous reprend quelques exemples d'enjeux sectoriels spécifiques de la communication responsable.

Secteur	Enjeux communication responsable spécifiques
<i>Agroalimentaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutrition et santé</li> <li>- Traçabilité des matières premières et des produits (OGM, origine géographique...)</li> </ul>
<i>Bancaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explication des services bancaires aux populations en difficulté</li> <li>- Lutte contre le surendettement</li> <li>- Sécurité bancaire</li> <li>- Financement de projets polémiques (risque environnementaux ou sociaux)</li> </ul>
<i>Cosmétique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image des femmes et représentation des minorités</li> <li>- Innocuité des produits</li> <li>- Réalité prouvée des promesses produits</li> </ul>
<i>Distribution</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation des produits développement durable</li> <li>- Usage responsable et dangers de la surconsommation</li> <li>- Crédit revolving et CRM (utilisation des données...)</li> </ul>
<i>Divertissement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentation de la diversité</li> <li>- "Empreinte intellectuelle" des contenus (qualité et pluralisme des contenus, incitation au dialogue entre les cultures...)</li> <li>- Lutte contre l'addiction</li> </ul>
<i>Gestion des déchets</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incitation au tri et bonnes pratiques</li> <li>- Cohérence des messages avec l'ensemble des acteurs impliqués (recycleurs, collectivités...)</li> </ul>
<i>Pharmacie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation responsable (surconsommation de médicaments, prise de produits non adaptés aux maux...)</li> <li>- Composants des produits (toxicité, traçabilité...)</li> <li>- Prévention santé</li> </ul>
<i>Téléphonie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usage responsable (risques santé liés aux ondes, utilisation des téléphones portables dans les lieux publics...)</li> <li>- Incitation à une consommation modérée</li> </ul>
<i>Automobile</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques liés à l'utilisation de l'argument écologique</li> <li>- Sécurité routière (ceinture, alcool...)</li> <li>- Juste usage (éco-conduite, covoiturage...)</li> </ul>

## Un exemple de charte mise en place par un signataire de l'UDA : Beiersdorf France

Pour mémoire, Beiersdorf France possède des marques clés du secteur de la cosmétique et de l'hygiène beauté : Nivea, Labello, Hansaplast...

■ Beiersdorf France a mis en place début 2009 une charte formalisant l'ensemble de ses engagements en matière de communication responsable. Cette charte concerne toutes les activités en France à l'exception des produits pharmaceutiques. Elle intègre à la fois les points clés spécifiques à la réalisation de messages de communication dans le secteur cosmétique ainsi que l'éco-conception des supports. Elle porte aussi bien sur les communications médias que les communications hors-médias.

- 1 - *Avoir une communication sincère et vérifiable à destination de ses publics.*
- 2 - *Mettre en avant une image positive et simple de la société et de la beauté.*
- 3 - *Réduire l'impact environnemental de ses communications.*
- 4 - *Inciter ses publics à des comportements responsables.*

■ De manière opérationnelle, elle se décline en interne en critères plus précis pour chaque engagement. Ces critères sont un support de suivi pour les équipes marketing ; un processus de validation dédié a été mis en place pour assurer ce filtre.

## Interview

SFR est une entreprise française spécialisée dans les télécommunications. Elle a structuré sa politique développement durable autour de cinq grands champs de responsabilité : citoyenneté, environnement, emploi, santé et marketing responsable. Dans le cadre de cette dernière problématique, elle a mis en place en 2009 une charte de communication responsable. Valérie Prat est responsable du pôle coordination développement durable au sein de la direction de la citoyenneté.

### **Q**uel était le contexte initial lors de la mise en place de ce processus au sein de votre entreprise ?

Deux points convergents nous ont amenés à la mise en place d'une charte.

Tout d'abord, les communicants ont été nombreux à nous solliciter sur les sujets de la communication responsable. Ils étaient très demandeurs et avaient envie d'être acteurs.

En parallèle, nous avons signé la *Charte UDA*, qui nous a incités à consolider en un seul document les sujets de communication responsable. En effet, beaucoup de choses étaient réalisées en ordre dispersé, du fait notamment de nos obligations vis-à-vis des réglementations, des règles du secteur des télécommunications ou d'engagements spécifiques à SFR (par exemple : ne plus montrer des personnes téléphonant avec le téléphone à l'oreille, mais toujours en utilisant un kit mains libres).

### **Quelles étapes de mise en œuvre ont été nécessaires ?**

Nous avons donc souhaité donner des repères et des outils aux communicants sur l'ensemble des communications de l'entreprise (médias, hors-médias, marketing, PLV, événementiel, corporate, interne...), tout en prenant en compte la mutation des pratiques de communication (réglementation, attentes des publics, coûts...).

Nous avons ensuite discuté de notre projet avec les participants au comité de pilotage *Communication développement durable* qui se réunit tous les mois. Il regroupe des communicants issus des différentes directions de l'entreprise. Il en est ressorti qu'au-delà de l'importance d'avoir des règles, il était nécessaire de formaliser des informations pratiques sur la façon de les appliquer. Nous avons donc décidé de réaliser deux documents complémentaires.

Premièrement, un document normatif, la charte, qui présente nos engagements et nos règles de communication responsable. Cette charte est divisée en trois grands volets : la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société, sa responsabilité vis-à-vis de l'environnement, et sa responsabilité vis-à-vis des clients.

Deuxièmement, un guide pratique et illustré, mis à disposition en ligne, qui rassemble des éléments concrets en matière de responsabilité. Il est structuré en cinq chapitres opérationnels : l'édition/print, la

publicité, le packaging, l'événement, le web. Il met en avant, pour chacun des outils, et bonnes pratiques internes et référence prestataires et interlocuteurs pertinents sur le sujet. Cet intranet est construit dans une logique participative, afin d'être enrichi au fur et à mesure de l'avancement des démarches.

Pour définir ces contenus, nous avons travaillé avec les directions suivantes : direction santé environnement, direction des achats, direction de la marque, direction enseigne Espace SFR, direction juridique...

Nous avons ensuite présenté le projet formalisé au bureau *Développement durable*, gouvernance développement durable interne regroupant six des dirigeants clés de l'entreprise (DG marketing, directeur de la communication, etc.). Le bureau a validé la démarche en nous demandant d'être plus ambitieux, en objectivant par des indicateurs chiffrés les engagements annoncés.

### **Quels conseils donneriez-vous aux lecteurs de cette étude sur les points clés à prendre en compte pour instaurer un tel process ?**

- Adopter une logique de parties prenantes. L'adhésion à la démarche en sera renforcée.
- Apporter des solutions concrètes aux communicants pour faciliter l'application des règles : illustrer, expliquer, s'inscrire dans une démarche pédagogique, mais sans être moralisateur.

## Les points clés à retenir

- ➔ *La formalisation de ses engagements communication responsable suppose de bien connaître les actions existantes et d'avoir une bonne appréhension de ses enjeux développement durable globaux.*
- ➔ *Une charte est un support très utile pour avancer sur une thématique transversale : il s'agit cependant seulement d'un point de départ, à compléter par une intégration opérationnelle au sein de votre organisation... Intégration décrite dans les fiches process suivantes.*

## Fiche process 2

### Comment former ses équipes à la communication responsable ?

#### Les enjeux

L'analyse<sup>6</sup> des pratiques des signataires de la *Charte UDA* à la fin de l'année 2008 a révélé un écart net entre la mise en place de charte, process... et leur intégration dans les parcours de formation. C'est pourtant le seul moyen d'une mise en œuvre réellement efficace.

En effet, l'application de la communication responsable ne peut se faire complètement que si les communicants se sont approprié le sujet et ne se contentent pas d'en appliquer les principes mécaniquement. Ils peuvent alors apprécier, dans des cas complexes, si une communication entre ou n'entre pas dans ces critères. Or les écoles de marketing et de communication commencent seulement à intégrer ces thématiques dans leurs formations... L'entreprise gagne donc à accompagner ce changement de culture par des formations adaptées et régulières.

#### **Quel bénéfice pour l'entreprise ?**

**La communication responsable est une thématique mobilisatrice pour l'ensemble des équipes impliquées : elles apprécieront de pouvoir échanger sur ces points et de les intégrer à leur métier. C'est un enjeu fort pour leur fierté d'appartenance à l'entreprise. De plus, les cursus de formations initiales de communication et de marketing n'abordant encore que très peu ce domaine, vos équipes seront intéressées de pouvoir monter en compétence en la matière.**

#### Les étapes

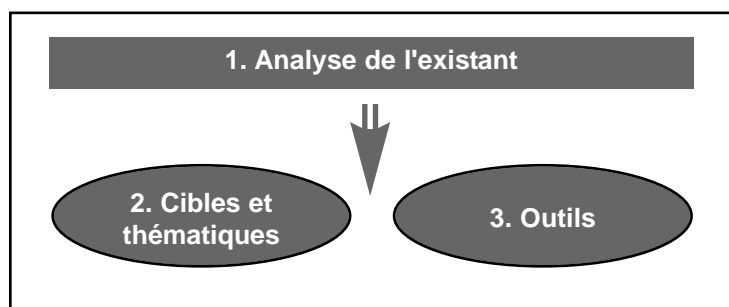
Comme pour tout programme de formation, la mise en place d'une politique pertinente et pérenne suppose un passage par les étapes clés suivantes.

■ **Analyse de l'existant** : existe-t-il des éléments liés à la communication responsable au sein des formations existantes, formation d'accueil ou de mise à niveau du marketing des communicants ? Existe-t-il une sensibilisation annuelle autour du développement durable, incluant les problématiques de la communication ?

■ **Définition des cibles et des thématiques clés** : s'interroger en particulier sur les collaborateurs à former en priorité pour avoir un impact significatif et rapide. Vous pouvez choisir d'intégrer la communication responsable au sein des programmes de formation existants ou au contraire de créer une formation dédiée. Dans ce dernier cas, il peut être intéressant de regrouper des fonctions différentes lors de cette formation (marketing, commercial...), pour qu'elles puissent échanger, préciser leurs responsabilités respectives sur le sujet... La page suivante donne un aperçu des thématiques spécifiques de formation pour chacune des cibles visées.

■ **Choix judicieux des outils** à utiliser : comme pour l'ensemble de vos formations, tous les outils habituels peuvent être utilisés. Cependant, en raison de l'évolution rapide du sujet - de la sensibilité des parties prenantes sur certaines thématiques notamment - il est indispensable de prévoir deux niveaux : la sensibilisation initiale et une mise à jour régulière via un e-learning, l'intranet... a minima une fois par an.

**Trois étapes de création d'un programme de formation à la communication responsable**



<sup>6</sup> Analyse réalisée sur la base des grilles de publication annuelles des signataires de la *Charte UDA*, décembre 2008

## Les thématiques clés de formation pour chaque cible visée

Cible	Thématiques de formation
<i>Marketing &amp; communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles promesses produit/service et quels risques éventuels en matière de communication ? (incitation à une consommation abusive)</li> <li>- Quelles preuves aux allégations environnementales ?</li> <li>- Quel plan médias et quelle intégration au sein de chaque média retenu ?</li> <li>- Quelles cohérence et complémentarité entre les différents supports ?</li> <li>- Quelle implication des parties prenantes externes dans la revue des messages ?</li> <li>- Quelle contribution aux modes de vie durable ?</li> </ul>
<i>Relation client</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels contenus explicatifs sur l'utilisation du produit/service ? Ses dangers éventuels ?</li> <li>- Quelles recommandations/incitations sur les usages responsables du produit ? La gestion de sa fin de vie ?</li> <li>- Quelles réponses sur la politique développement durable liée au produit/service (conditions de fabrication, de transport...) ?</li> <li>- Comment inciter à des comportements responsables via la relation client (e-mailings dédiés, <i>consumer mag</i>, formation des centres d'appels...) ?</li> <li>- Quelle gestion des données ?</li> </ul>
<i>Juridique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au-delà du "réglementaire", comment valider les communications via un filtre reprenant les engagements communication responsable (<i>Charte UDA</i>, ARPP y compris pour ce qui n'est pas obligatoire...) ?</li> <li>- Quelle prise en compte des attentes des parties prenantes externes dans ces validations (image, réputation) ?</li> </ul>

Au-delà de ces enjeux spécifiques à chaque service, l'ensemble des équipes a besoin d'une culture développement durable globale et cohérente, d'une formation à l'écoute et à la prise en compte d'autres points de vue. Ceux, par exemple, des parties prenantes telles que l'Alliance pour la planète ([www.lalliance.fr](http://www.lalliance.fr)) ou l'ADEME ([www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)) sur les communications environnementales, ou encore la Halde<sup>7</sup> ([www.halde.fr](http://www.halde.fr)) sur la représentation de la diversité.

### Exemples d'outils de formation mis en place par les signataires de la Charte UDA

Pour la formation "initiale", une demi-journée de formation dédiée à la *Charte de communication responsable* de l'UDA a par exemple été organisée par un signataire. Autre bonne pratique, les équipes de communication ont été formées à l'utilisation du "Guide de l'éco-communication" de l'ADEME<sup>8</sup>.

Concernant la mise à jour des compétences et la formation "continue", une autre entreprise a créé un site internet dédié à la communication responsable, avec mise à disposition des documents de référence et des bonnes pratiques de toutes les filiales. Les équipes marketing ont pu disposer d'outils leur donnant les *guidelines* de la communication responsable, via l'intranet. Enfin, un signataire a développé un "permis de communiquer" pour toutes les équipes concernées, assurant ainsi un niveau de formation commun.

<sup>7</sup> Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, autorité administrative indépendante créée en 2004 pour identifier et lutter contre toute pratique discriminatoire

<sup>8</sup> "Le guide de l'éco-communication", coédition ADEME-Eyrolles, 2007

# Interview

Mars est un leader mondial de l'agroalimentaire. Il a développé en interne des engagements marketing pour une communication plus responsable autour de ses produits. Pour diffuser ces principes, la direction communication de Mars Chocolat France a mis en place des processus de formation des équipes internes.

Gwenaëlle Favre est directrice adjointe communication de Mars Chocolat France.

## **Q**uel était le contexte initial lors de la mise en place de ce processus au sein de votre entreprise ?

Du fait de la taille de l'entreprise (au total, Mars regroupe 67 000 employés dans le monde, dont 8 000 en France) et des différents marchés sur lesquels nous sommes positionnés, nous avons développé de nombreux engagements responsables pour la communication marketing et corporate. Ils concernent tous les types de communication : sur les produits, en magasin (PLV, stickers, stop rayon...), en publicité et sur nos sites internet. Par exemple, nous avons un engagement dans notre code marketing très précis : depuis huit ans nous ne faisons plus aucune communication auprès des enfants de moins de 12 ans. De cet engagement découlent des partis pris : aucune publicité dans les écrans jeunesse, pas de promotion, pas d'association avec des célébrités qui pourraient toucher ce public... Afin de s'assurer que tous les salariés sont à même de répondre à ces exigences et de développer des communications respectant tous nos engagements, nous avons mis en place deux process : un process de validation systématique des communications par les équipes juridiques, nutrition et par la direction communication, et un programme de formation.

Celui-ci se fait en deux étapes. Tout d'abord, tous les nouveaux entrants qui sont susceptibles d'avoir un rôle dans la communication externe sont systématiquement formés à ces problématiques lors de leur arrivée. La deuxième étape est le passage d'un "permis de communiquer", à l'image en quelque sorte d'un permis de conduire. Les équipes complètent leur formation initiale par une auto-formation sur l'intranet. Puis ils passent un test qui prend la forme de 30 questions portant sur des situations réelles. S'ils le réussissent, ils reçoivent un document, sur lequel se trouvent une synthèse des dix principaux engagements et des liens vers l'intranet, remis à jour régulièrement. Ce permis a une date d'émission et une date d'expiration : il est valable deux ans et demi, ce qui permet d'assurer une formation continue.

## **Quels sont les résultats à aujourd'hui ?**

La perception en interne est excellente. Cette formation donne un cadre aux équipes, elle les rassure sur ce qu'elles peuvent faire ou non et permet une autorégulation. De plus, les collaborateurs trouvent cette formation facile et ludique. Ils réagissent sur des situations concrètes, si bien qu'ils ont les

bons réflexes quand ils sont confrontés à des cas similaires.

Le processus de validation est ainsi plus fluide, car la formation développe en amont un principe de responsabilité. Les engagements responsables sont appliqués dès la conception des communications, ce qui diminue le retravail nécessaire et permet un gain de temps.

Cette formation est mise en place depuis début 2009. A date, 100 % des équipes marketing, 100 % des équipes communication et 90 % des équipes de vente qui interviennent en communication externe l'ont complétée.

## **Quels conseils donneriez-vous aux lecteurs de cette étude sur les points clés à prendre en compte pour instaurer un tel process ?**

■ Etre le plus proche possible du quotidien des équipes, et le plus concret possible. Cela permet une meilleure appropriation des engagements. Par exemple, nous nous basons sur d'anciennes communications ou sur les communications d'autres annonceurs pour faire réagir les équipes et leur faire établir un diagnostic sur ce qui est en ligne ou pas avec nos principes de communication responsable.

■ Mettre la base des connaissances à jour très régulièrement, en particulier pour les équipes qui sont moins confrontées à des problématiques de communication au quotidien. Nous mettons à jour notre intranet régulièrement et leur proposons des rappels de formation tous les deux ans.

## Les points clés à retenir

- ➔ *La formation à ces sujets est intégrée dans un cadre plus global : la politique développement durable de l'entreprise, les engagements pris en matière de communication... La communication est ainsi mise en cohérence avec l'activité de l'entreprise (et non l'inverse !).*
- ➔ *Une approche concrète est adoptée : nourrir la formation avec des exemples de ce qu'il faut faire et ne pas faire, mettre en avant un référent clairement identifié pour centraliser les interrogations, les conflits éventuels...*
- ➔ *Les outils de la pérennisation sont élaborés dès l'amont pour permettre une mise à jour régulière des équipes : intégration au sein des parcours des nouveaux arrivés à des postes de communication, adaptation annuelle des contenus de formation...*

## Fiche process 3

### Quelle méthode pour élaborer et animer un processus interne de validation des communications ?

#### Les enjeux

Les moyennes et grandes entreprises ont très majoritairement des processus de validation des communications. C'était ainsi le cas de 70 % des signataires de la *Charte UDA* en décembre 2008<sup>9</sup>. Cependant, ces processus ne sont pas toujours complètement formalisés. Ils sont aussi rarement considérés comme l'un des moyens de la traduction de la politique développement durable de l'entreprise. Ils se limitent ainsi à des vérifications juridiques et réglementaires et ne prennent pas en compte des critères environnementaux et sociétaux. De plus, "l'urgence" fait que ces process ne sont pas toujours respectés ! Or ce type de processus permet d'objectiver les arguments en faveur (ou non) de la réalisation d'une campagne de communication, en intégrant les attentes de la société civile et en commençant naturellement par un respect des recommandations de l'ARPP<sup>10</sup>.

#### **Quel bénéfice pour l'entreprise ?**

***Au-delà de la réduction et de l'anticipation des risques liés à vos communications, cette démarche permet d'enrichir celles-ci en y apportant un nouveau regard, notamment par l'implication de personnes n'appartenant pas au marketing ou à la communication.***

#### Les étapes de mise en œuvre

■ **Choix des critères de validation** : la mise en place d'un processus de validation des communications implique une définition en amont de ses engagements principaux en matière de communication responsable (cf. fiche process 1). Le processus s'appuie en effet sur ces engagements pour les traduire en critères de validation utilisables par les équipes concernées. Ainsi, un engagement du type "*Réduire l'empreinte carbone de nos communications de 15 % d'ici 2010*" peut se traduire par les critères suivants au sein du processus :

- l'ensemble des acteurs internes et externes ont-ils été sensibilisés à l'éco-conception de la communication ?
- une analyse environnementale de la communication a-t-elle été réalisée ?
- si oui, les actions engagées permettent-elles de réduire l'empreinte carbone de la communication d'au moins 10 % en comparaison avec une campagne similaire réalisée les années précédentes ?

■ **Définition du mode de fonctionnement du process** : la traduction de l'ensemble des engagements sous la forme de critères concrets constitue le "filtre" à travers lequel toutes les communications passeront. Une fois le contenu du process ainsi défini, il vous reste alors à préciser les phases de sa mise en œuvre :

- quelles équipes doivent l'appliquer ? Vous pouvez commencer par un certain type de communication ou des marques spécifiques pour le tester avant de l'étendre à toute l'entreprise ;
- comment se passent les arbitrages si une communication est jugée non conforme aux critères définis ? Faut-il mettre en place une instance dédiée (comité de pilotage, de validation...) en interne pour réaliser cette analyse ?

Les pages suivantes donnent un exemple de processus en répondant à certaines de ces questions. A vous de l'adapter en fonction de la culture de votre entreprise. Le point essentiel est de favoriser l'apport d'un jugement externe, sous une forme ou une autre, venant de personnes n'ayant pas directement été impliquées dans l'élaboration des communications. Naturellement, ceci est d'autant plus vrai lorsque la communication porte sur un sujet "sensible" (mise en avant de bénéfices environnementaux par exemple...). Enfin, le fonctionnement de ce processus est efficace s'il implique, en dernier ressort, la décision d'une ou plusieurs personne(s) ayant le pouvoir de réaliser un arbitrage final accepté par tous.

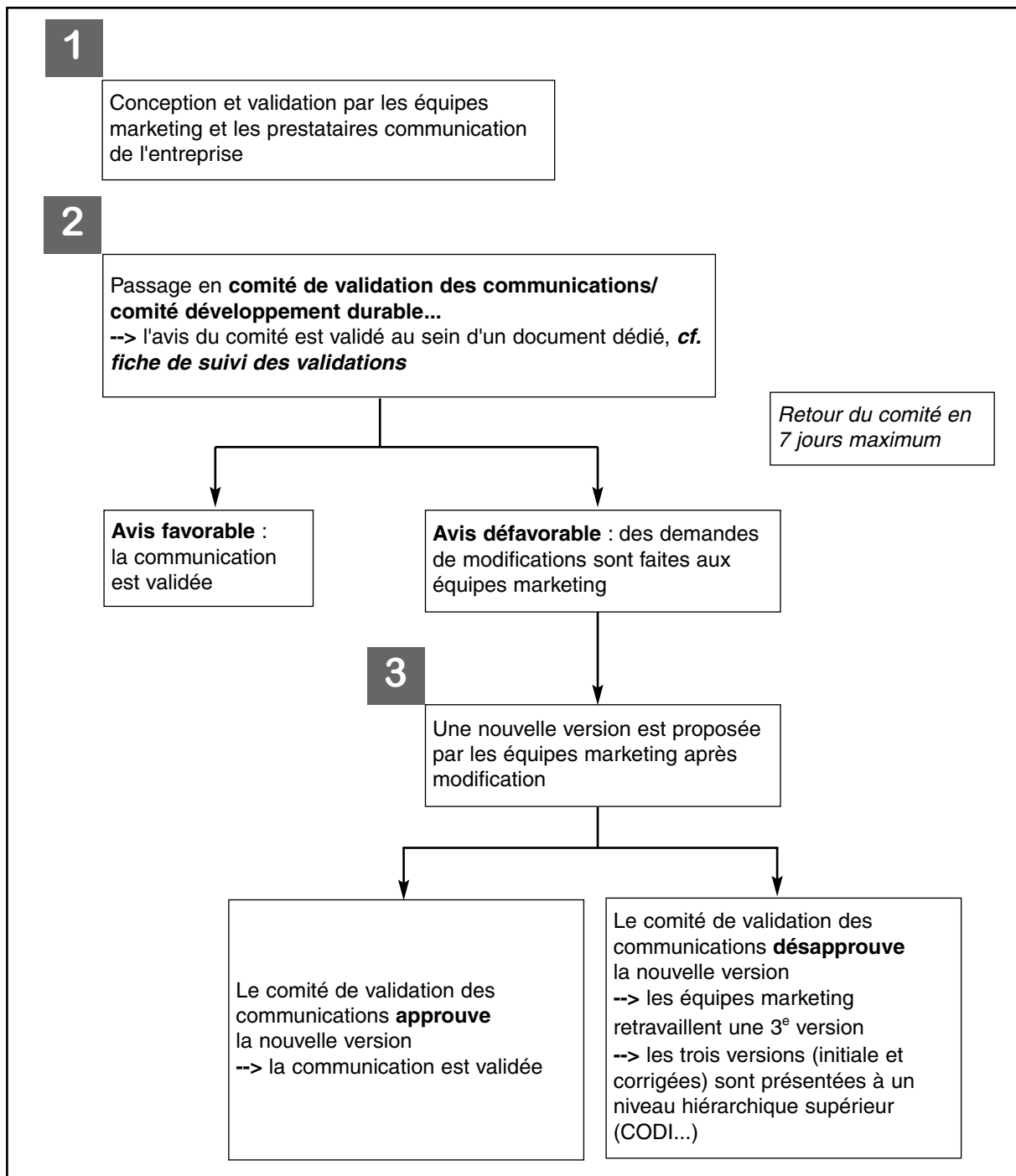
<sup>9</sup> Etude UDA - Ethicity sur la base des publications annuelles des signataires UDA, décembre 2008

<sup>10</sup> Autorité de régulation professionnelle de la publicité. [www.arpp-pub.org](http://www.arpp-pub.org)

## Exemple de fonctionnement d'un processus de validation des communications

Idéalement, un processus de validation des communications est synthétisé au sein d'un document interne reprenant les éléments suivants :

- le contexte dans lequel ce processus s'inscrit : par exemple le rappel des points principaux de la charte de communication responsable à la mise en œuvre de laquelle ce processus participe,
- le périmètre : types de communications, siège et filiales concernées...
- les étapes de validation d'une communication (cf. schéma ci-dessous),
- les critères de validation à utiliser.



# Interview

Créé en 1975, Pernod Ricard est désormais le co-leader mondial des vins et spiritueux (avec Diageo). L'entreprise poursuit une politique de développement international en s'appuyant sur une organisation décentralisée et un portefeuille de marques premium. Depuis 2005, elle a institué un processus de validation de ses communications, qui s'articule autour d'un code d'autodiscipline et d'une procédure de contrôle interne.

Armand Hennon est le directeur des affaires publiques du groupe. Il est l'un des membres du comité de contrôle des communications.

## **Q**uel était le contexte initial lors de la mise en place de ce processus au sein de votre entreprise ?

Nous avons déjà, à Pernod Ricard, un système de contrôle de soumission des communications, mais le contrôle s'effectuait a posteriori et sur la base du volontariat. Nous avons fait évoluer ce processus lors de l'acquisition d'Allied Domecq en 2005. En effet, ils disposaient d'un système assez poussé, impliquant des membres indépendants à l'entreprise. Nous avons profité de cette bonne pratique pour la reprendre en l'adaptant et en la formalisant. Par exemple, bien que le contrôle soit effectué par des membres externes, le secrétariat de la structure était assuré par le marketing et l'agence de communication d'Allied Domecq. Cela entraînait une contradiction. Nous avons donc proposé un système plus rigoureux, qui concilie la culture de décentralisation très forte de Pernod Ricard, une rigueur du contrôle interne et un reporting, notamment auprès du top management de l'entreprise (comité exécutif).

## **Quelles étapes de mise en œuvre ont été nécessaires ?**

Pour des raisons d'efficacité et des exigences de réactivité élevées, nous avons préféré nous limiter à un contrôle interne. Notre comité se compose de quatre personnes : une à Londres, une aux Etats-Unis, la directrice de la propriété intellectuelle du groupe et moi-même. La présence d'une femme dans le groupe nous semblait importante pour avoir un avis féminin sur les communications, en particulier en ce qui concerne l'image de la femme. De plus, nous consultons les organisations extérieures à la moindre hésitation.

Contrairement au comité d'Allied Domecq qui se réunissait trois à quatre fois par an, nous travaillons par internet. Cela nous permet d'avoir plus de flexibilité : nous nous engageons à répondre moins de sept jours après la soumission d'une campagne. Le contrôle se fait sur la base des lois et des codes locaux ou régionaux (ex. : droit communautaire en Europe), d'une jurisprudence interne, et enfin du Code Pernod Ricard sur les communications commerciales.

Au-delà des avis finaux, nous produisons aussi très souvent des "copy advices". Ce sont des avis confidentiels rendus pendant le processus de conception des campagnes. Ils ne sont pas soumis au reporting. Sur des campagnes importantes où les process sont longs, cela permet d'éviter un avis rouge (refus de la campagne) sur le produit fini, qui impliquerait d'énormes pertes de temps et d'argent.

## **Quels sont les résultats à aujourd'hui ?**

Quelques chiffres : nous avons rendu, en 2008, 204 avis définitifs, dont seulement 4 étaient orange ou rouges. Nous avons également donné 129 avis confidentiels, dont 27 % demandaient une modification.

Nous accompagnons par ailleurs cette démarche d'une formation de nos équipes et de nos partenaires (ex. : agences de communication) sur le marketing éthique. Nos collaborateurs sont donc sensibilisés et connaissent les codes. La diminution du nombre de campagnes refusées montre que ces exigences commencent à être intégrées en amont, ce qui est réellement positif.

Enfin, nous évaluons aussi notre performance par rapport aux sanctions extérieures. Or, depuis 2005, sur les 510 campagnes que nous avons examinées, seules 2 ont fait l'objet de plaintes. Celles-ci ont d'ailleurs été classées.

## **Quels conseils donneriez-vous aux lecteurs de cette étude sur les points clés à prendre en compte pour instaurer un tel process ?**

- Il faut bien faire attention à ne pas monter des "usines à gaz".
- Il faut également une grande indépendance du comité par rapport aux concepteurs des communications.
- Enfin, il est essentiel de disposer d'un soutien fort de la direction de l'entreprise.

## Les points clés à retenir

- ➔ *Intégrer dans le processus de validation des personnes qui n'ont pas été impliquées dans la conception de la communication.*
- ➔ *Décliner les engagements en critères simples et concrets facilitant le jugement des communications.*
- ➔ *Préciser à chaque étape, surtout en cas d'arbitrage final, les personnes dont l'avis est consultatif et celles qui ont le pouvoir de décision.*
- ➔ *Communiquer en interne et à l'externe sur le fonctionnement de ce processus : à titre pédagogique en interne et pour renforcer la crédibilité de votre démarche à l'externe.*

# Fiche process 4

## Comment impliquer ses prestataires concernés et ses sous-traitants ?

### Les enjeux

Comme pour l'implication en interne, l'implication des prestataires dans les démarches de communication responsable des signataires UDA est encore peu prise en compte par rapport à l'ensemble des efforts entrepris.

Cette dimension est pourtant primordiale pour une politique de communication responsable globale et complète, car c'est dans l'exécution que se posent les questions pratiques. Par ailleurs, la diffusion des bonnes pratiques autour de l'entreprise est une composante essentielle de son rôle de moteur vis-à-vis de son environnement proche.

Il est donc important pour l'entreprise de parvenir à étendre ses bonnes pratiques aux acteurs avec lesquels elle est en relation.

### ***Quel bénéfice pour l'entreprise ?***

***L'intégration de dimensions développement durable avec vos prestataires communication permet d'enrichir la relation et de dynamiser leur innovation en ouvrant de nouveaux champs de créativité. Au-delà des avancées en matière de communication responsable, cela peut aussi amener à repenser des habitudes et à renforcer l'efficacité de votre collaboration.***

### Les étapes

Comment impliquer ces acteurs ?

#### ■ Analyse de l'existant

Quelles actions ont-elles été faites en interne vis-à-vis de vos partenaires ? Quelles actions ont-elles été réalisées par ceux-ci et dans quelle mesure vous concernent-elles ? Vos prestataires ont peut-être eux-mêmes engagé des démarches de communication responsable. Dans ce cas, une adaptation mutuelle de vos politiques est nécessaire.

#### ■ Définition du périmètre

Tous les partenaires seront-ils concernés ? Si non, lesquels ? Quelles sont les communications visées ? Par ailleurs, le degré d'implication de votre entreprise en matière d'incitation à la communication responsable peut varier d'un prestataire à l'autre. C'est pourquoi cette phase d'analyse intègre aussi cette hétérogénéité, à travers des critères tels que le poids de chaque prestataire dans vos communications, ou les risques/opportunités qu'il peut représenter (par exemple, les enjeux sociaux spécifiques à l'événementiel, les communications pouvant constituer un risque par rapport à la loi comme les médias tactiques...). Il est donc important d'adapter à chacun la politique d'échange.

#### ■ Elaboration des outils

Les outils sont similaires à ceux déployés en interne : diffusion des codes et chartes, campagnes de sensibilisation, voire formation sur des sujets spécifiques, pratiques de partage régulières... Le point essentiel est d'impliquer les partenaires le plus en amont possible, en expliquant et échangeant sur votre démarche. Une bonne compréhension favorise des réalisations intégrant ces nouvelles dimensions... tout en étant toujours plus innovantes !

Pour chaque thématique, voici quelques actions et outils pour impliquer vos prestataires.

Thématique	Actions/outils
<i>Formalisation des engagements et traduction dans les process</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer les engagements communication responsable dans les contrats et les briefs.</li> <li>- Expliquer ces éléments lors des rencontres avec le prestataire, donner des exemples de ce qui sera accepté ou non au regard de ce référentiel et prévoir du temps pour répondre à ses interrogations éventuelles en la matière.</li> <li>- Inciter les prestataires à proposer de nouvelles approches permettant à la fois d'être efficace et de respecter ces engagements (vs les appliquer sans créativité).</li> </ul>
<i>Incitation de ses publics à des comportements responsables</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Briefer ses prestataires pour qu'ils proposent des messages d'incitation à des comportements responsables lors des communications.</li> <li>- Intégrer ces dimensions dans l'ensemble des communications (y compris formation des animateurs/trices lors des échantillonnages, formation du centre d'appels s'il est externalisé...).</li> </ul>
<i>Impact environnemental des communications</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscrire des critères environnementaux minimaux pour l'ensemble des prestataires communication.</li> <li>- Privilégier les prestataires proposant une offre éco-conçue.</li> <li>- Faire remonter les incohérences/interrogations éventuelles des prestataires dans ce domaine : volume d'échantillons trop important, souci de recyclabilité de certaines PLV...</li> </ul>

## Exemples de bonnes pratiques mises en place par des signataires de la Charte UDA

Thématique	Exemple
<i>Formalisation des engagements et traduction dans les process</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion du code/de la charte aux prestataires via un extranet ou sous format papier.</li> <li>- Annexion du code de communication responsable aux contrats des prestataires concernés.</li> <li>- Intégration des principes de communication responsable dans le cahier des charges fonctionnel destiné aux fournisseurs, doublée d'un rappel oral lors des briefs.</li> </ul>
<i>Incitation de ses publics à des comportements responsables</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration de la recherche systématique de gestes responsables à promouvoir auprès des clients au sein de chaque communication produit.</li> </ul>
<i>Impact environnemental des communications</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décision de privilégier les objets publicitaires fabriqués à partir de matière recyclée et des fournisseurs français et européens ayant une charte environnementale.</li> <li>- Définition d'un cahier des charges de critères environnementaux pour la fabrication de l'ensemble des supports de communication.</li> <li>- Obligation des prestataires de renseigner l'entreprise sur leurs démarches environnementales.</li> </ul>

## Interview

Kraft Foods (hors biscuits) est leader sur le marché du café torréfié et du chocolat en tablettes, notamment avec la marque Jacques Vabre.

Cette dernière organise tous les deux ans une course marine, la Transat Jacques Vabre, qui cette année a relié Le Havre au Costa Rica. Elle est organisée sous le signe du développement durable et de la sensibilisation aux valeurs associées.

Pascal Tanchoux est directeur de la communication de Kraft Foods France et président du comité *Développement durable* de l'UDA.

### **Q**uel était le contexte initial lors de la mise en place de ce processus au sein de votre entreprise ?

Dans le cadre de l'édition 2007 de la Transat Jacques Vabre, nous avons décidé, en cohérence avec le territoire de la marque, de mettre le "cap sur le développement durable". Nous étions alors la première épreuve sportive de cette nature à nous orienter vers l'éco-conception et à limiter et compenser les impacts en CO<sub>2</sub> que nous n'avions pu éviter. En démarche de progrès, nous avons voulu en 2009 continuer à travailler sur le triptyque : éco-conception, réduction de l'impact, pédagogie autour du développement durable, avec la volonté de "prendre la mer, agir pour la terre".

### **Quelles étapes de mise en œuvre ont été nécessaires ?**

En un premier temps, nous avons collecté et analysé l'ensemble des données relatives à l'impact d'un événement de cette ampleur, et cela que ce soit en matière de consommation d'électricité, d'eau, d'émission de CO<sub>2</sub> ou de déchets générés. Nous avons ensuite travaillé avec l'ensemble des organisateurs, partenaires, armateurs et équipages, afin de trouver des solutions permettant de réduire et de compenser nos impacts résiduels. Cette action de partage et de conviction avec l'ensemble des protagonistes de l'événement est essentielle, puisque la réussite globale dépend, *in fine*, de l'engagement concret de chacun. Dernière étape, celle de la communication au plus grand nombre (public présent sur le village de départ, consommateurs, téléspectateurs...) d'éléments de pédagogie donnant ainsi l'opportunité à chaque personne d'agir à son niveau, pendant et après l'événement.

### **Quels sont les résultats à aujourd'hui ?**

Ils sont importants en matière de réduction des impacts. A titre d'exemple, nous avons, avec la mise en place d'Ecocup sur l'édition 2009, évité l'utilisation de 100 000 gobelets en carton. Cela s'ajoute bien évidemment aux réductions de consommation en matière d'eau, d'électricité, de CO<sub>2</sub>. Mais l'essentiel réside dans l'émulation créée par la démarche et la volonté de faire mieux. C'est ainsi que cette année, nous avons mesuré et pris en compte les impacts induits par nos communications audiovisuelles.

### **Quels conseils donneriez-vous aux lecteurs de cette étude sur les points clés à prendre en compte pour instaurer un tel process ?**

- Il convient en premier lieu d'agir dans la durée. Les progrès continus, même limités, sont plus efficaces et mobilisateurs que des objectifs ambitieux qui ne seraient que ponctuels.
- Il convient également de savoir faire appel à des tiers vérificateurs, experts en leur domaine, qui peuvent apporter conseils, cohérence et contribuent fortement à crédibiliser la démarche.

## Les points clés à retenir

- ➔ *Associer les outils formalisés (contrats...) et l'échange/la pédagogie pour co-construire des solutions de communication responsable.*
- ➔ *Faire appel aux compétences de vos prestataires sur ces thématiques, en amont de vos projets de communication : cela leur permettra d'élaborer des solutions avec leurs propres fournisseurs.*
- ➔ *Plus largement, sensibiliser vos prestataires à votre politique développement durable dans son ensemble. Cela leur donnera sans doute des idées/perspectives complémentaires. L'implication dans une relation de long terme avec vous leur procurera naturellement une motivation supplémentaire pour être force de proposition sur ces thématiques.*

# Fiche process 5

## Les pistes d'intégration des parties prenantes externes

### Les enjeux

Aujourd'hui, il est important de ne plus intégrer seulement les consommateurs dans ses communications, mais de considérer également toutes les autres parties prenantes externes. En effet, elles peuvent elles aussi réagir aux communications institutionnelles et produits (associations familiales sur la cible enfants, ou ONG environnementalistes sur l'utilisation des arguments écologiques par exemple).

### Quel bénéfice pour l'entreprise ?

*Les échanges avec vos parties prenantes externes à propos de vos communications vous permettent de bénéficier de leur expertise environnementale ou sociétale. Ces relations seront aussi l'occasion de mieux connaître vos points forts en matière de développement durable et d'anticiper les nouvelles tendances, voire les réglementations qui peuvent vous impliquer demain.*

### Les étapes de mise en œuvre

La première action consiste en un double *screening* des parties prenantes. Ce travail peut se faire en collaboration avec votre responsable développement durable, qui a une bonne connaissance de ces acteurs.

#### ■ Identification des parties prenantes actives sur la communication responsable

Certaines ONG ou acteurs (para)publics agissent beaucoup sur ces sujets, notamment en ce qui concerne la lutte contre le "greenwashing" ou les promesses marketing abusives (allégations santé, nutrition...). Si certaines de leurs campagnes vous concernent plus particulièrement du fait de votre secteur ou de votre type de communication, cela peut être enrichissant de créer un dialogue avec elles sur ces thématiques. Une des parties prenantes à intégrer est naturellement l'ARPP<sup>11</sup> (à utiliser systématiquement sur les campagnes TV et les communications environnement, mais aussi lorsque vous avez un doute, quel que soit le type de communication ou le support).

#### ■ Sélection des parties prenantes pertinentes en matière de communication parmi celles avec lesquelles vous avez déjà des relations dans le cadre de votre politique développement durable

Du fait de partenariats ou d'un dialogue parties prenantes régulier, votre entreprise a peut-être déjà des relations avec des acteurs externes dont l'expertise peut enrichir votre regard sur vos communications.

Une fois terminé ce travail d'identification des partenaires, vous pouvez choisir le type de dialogue qui vous semble le mieux convenir à votre avancement en matière de communication responsable et à vos enjeux :

- revue de la communication en amont par la partie prenante : à effectuer à chaque fois que vous communiquez sur un partenariat, un produit-partage...
- test d'une campagne de communication en amont de manière informelle : si vous avez un doute sur une communication, vous pouvez sonder des parties prenantes avec lesquelles vous avez par ailleurs établi une relation pérenne,
- panel de parties prenantes : à la suite du *screening* présenté ci-dessus, vous pouvez regrouper les parties prenantes qui vous semblent les plus pertinentes pour vous donner un avis régulier et formalisé sur vos communications. Ainsi, si vous avez un processus de validation des communications, vous pouvez leur présenter chaque année l'ensemble de vos communications<sup>12</sup>. Si des communications sont jugées discutables, un échange pourra alors avoir lieu avec le panel pour définir comment préciser les critères du process pour éviter que cela ne se reproduise.

<sup>11</sup> ARPP, Autorité de régulation professionnelle de la publicité, [www.arpp-pub.org](http://www.arpp-pub.org)

<sup>12</sup> Un panel est un groupe de représentants de vos parties prenantes, qui se réunissent afin de débattre sur des thématiques précises (vos enjeux développement durable, vos actions mises en œuvre, vos communications...)

# Interview

**Entreprise privée sans but lucratif, agréée par l'Etat, en charge du tri et du recyclage des emballages ménagers en France, Eco-Emballages rassemble 47 000 entreprises, 36 000 communes, les associations de consommateurs et de protection de l'environnement, les filières de recyclage, qui travaillent ensemble sous l'égide des pouvoirs publics pour permettre, en 2008, le recyclage de 63 % des emballages ménagers, sur la base du tri effectué par 59,5 millions de Français. Séverine Lecomte en est la directrice de la communication.**

## **Q**uel était le contexte initial de mise en œuvre de cette démarche au sein de l'entreprise ?

En tant qu'éco-organisme, il nous est nécessaire d'animer un dispositif d'implication des parties prenantes pour toutes nos actions, y compris et surtout celles de communication. Cela ne concerne généralement pas l'expression corporative de l'entreprise, mais plutôt les communications relatives aux enjeux nationaux en matière de développement durable et les opérations de sensibilisation du grand public.

Pour ce faire, nous avons mis en place des dispositifs de consultation, d'information, voire de validation des messages diffusés. Nous avons plusieurs comités et réseaux, qui rassemblent les collectivités locales, les associations de consommateurs et de protection de l'environnement, les entreprises, les filières de recyclage... Ces comités se réunissent environ quatre fois par an, selon l'actualité et les besoins. Nous échangeons également de manière très régulière avec l'ADEME et les pouvoirs publics. Nous avons également une instance de concertation, la Commission consultative d'agrément, qui rassemble tous les acteurs du dispositif de tri et de recyclage, que l'on retrouve par ailleurs dans les comités. Elle se réunit elle aussi quatre fois par an et assure un suivi des projets. Par exemple, lors de la campagne nationale pour le tri et le recyclage de 2008, nous avons réuni lors de la consultation les représentants de chaque collège pour prendre la décision.

## **Les parties prenantes ont-elles réellement un poids dans les décisions ?**

Oui, complètement. Elles ont deux formes d'action : elles peuvent faire directement évoluer le contenu d'une action ou d'un message par leurs remarques et propositions, ou bien avoir à choisir entre plusieurs propositions qui leur sont soumises.

Il y a bien sûr des freins à gérer : la concertation prend du temps, et peut parfois retarder la parution des communications. Et puisqu'il y a autour de la table des acteurs très divers, il faut veiller à éviter le "consensus mou". Pourtant, je suis convaincue que les bénéfices de la concertation sont supérieurs à ses inconvénients. Une communication partagée en amont avec les parties prenantes sera mieux accueillie et renforcera la relation et la confiance. Par ailleurs, se rapprocher des "récepteurs" permet à une entreprise de sortir de son point de vue propre, de gagner en

pertinence vis-à-vis de son objectif et d'éviter certains écueils. En ce qui concerne la "lourdeur" de la démarche, le temps et la récurrence permettent au processus de gagner en efficacité.

## **Quelles évolutions avez-vous constatées par la suite ?**

Ce dispositif est nécessaire à un éco-organisme, qui a par essence un fonctionnement participatif. Mais il est bénéfique à toute entreprise et s'inscrit dans une démarche de progrès permanent. Le plus difficile est sans doute de parvenir à le systématiser sans qu'il soit "bloquant" pour l'entreprise.

Eco-Emballages doit en particulier renforcer la concertation avec les autres éco-organismes, qui communiquent eux aussi auprès du grand public, si bien que nous devons travailler la cohérence des messages pour ne pas perturber nos communications sur un même sujet.

Un autre point à améliorer est la mesure de l'efficacité et de la pertinence des actions. Il faut trouver de nouvelles manières de s'assurer qu'on a bien répondu aux attentes des parties prenantes car un post-test ne suffit pas.

## **Quels conseils pourriez-vous donner ?**

■ La première étape est de cartographier l'ensemble des parties prenantes. Puis, il faut les regrouper en fonction du type de communication sur lequel elles sont actives et décider quelles communications donnent lieu à consultation, information, co-construction... On peut établir un "contrat" de fonctionnement avec elles sur ces bases.

Enfin, pour que cela fonctionne, il faut identifier des personnes référentes et disponibles, mandatées par leurs pairs, avec qui on pourra établir une relation dans la durée.

■ Il est également important de tenir ses engagements et d'informer ou concerter selon le "contrat" passé, et de partager la communication une fois qu'elle a pris corps. Il ne faut pas oublier de mesurer les retours sur les communications et de trouver des améliorations pour l'avenir.

C'est un dispositif difficile à mettre en œuvre, qui implique une manière d'envisager la communication complètement différente. C'est donc un changement qui doit se faire dans la durée, par paliers.

A terme, tout cela crée de la confiance : les communications sont plus efficaces, mieux reçues et ne sont pas remises en cause sur une base idéologique.

## Les points clés à retenir

- ➔ *L'évolution de la sensibilité de la société civile sur les thématiques liées à la communication rend indispensable l'intégration de l'avis des parties prenantes.*
- ➔ *Des zones d'échange sur ces thématiques, ponctuelles ou régulières, sont à prévoir.*
- ➔ *L'implication de la société civile sur vos communications est un des moyens permettant de construire une relation de confiance avec l'ensemble des acteurs.*

# Fiche process 6

## Quelle organisation siège-filiale de la communication responsable ?

### Les enjeux

Le sujet de la communication responsable est traité différemment selon les zones géographiques. Cela entraîne deux problématiques liées à la relation siège-filiale. Premièrement, si l'on est une filiale française d'un groupe étranger, comment peut-on mettre en place une politique de communication responsable ? Deuxièmement, si l'on est une entreprise dont le siège social est basé en France, comment peut-on engager une politique de communication responsable dans chacune des filiales à l'étranger ?

### **Quel bénéfice pour l'entreprise ?**

***La communication responsable est un support concret et efficace pour initier des échanges siège-filiale sur le développement durable. Par ailleurs, l'intégration internationale de la communication responsable permet de connaître les différences, les spécificités développement durable de chaque pays et donc de mieux anticiper les évolutions : ainsi une réglementation mise en place par un pays de l'Union européenne sera vraisemblablement promue par le gouvernement de cet Etat pour être appliquée au niveau communautaire et éviter des écarts de compétitivité.***

### Les étapes de mise en œuvre

#### ■ **Lorsqu'on est une filiale française d'un groupe étranger**

La première étape consiste en un état des lieux au sein du groupe, mais aussi des filiales (cf. "Diagnostic initial", en impliquant cette fois vos homologues).

Une fois le contenu collecté, il vous est possible de juger si une politique de communication responsable plus complète est nécessaire. Si c'est le cas, deux situations se présentent :

- le siège est sensibilisé au sujet : voyez avec lui comment définir ensemble une politique communication responsable globale qui servira à la fois au siège et à l'ensemble des filiales,
- le siège ne juge pas le sujet prioritaire : montrez-lui que vous avez des raisons d'avancer spécifiques et fortes et proposez de monter une politique sur le périmètre français qui pourra ensuite être éventuellement reprise par d'autres pays (s'appuyer sur la législation, les attentes de la société civile...).

#### ■ **Lorsqu'on est une entreprise française avec des filiales à l'étranger**

Dans cette situation, l'état des lieux initial correspond plutôt à la revue des pressions et des lois auxquelles est soumise chacune de vos filiales en la matière.

Vous pouvez alors définir le niveau minimal imposé à tous les pays. Cela vous permet de faire progresser vos filiales, y compris dans les pays où la législation est encore assez peu étayée sur ces thématiques. Au-delà de cette base commune, il reste à définir les variables possibles : certaines filiales doivent adopter un niveau plus strict sur certains points, tandis qu'il faut se concentrer sur quelques actions clés dans d'autres (notamment les pays moins développés, pour lesquels la hiérarchie des priorités peut être différente).

# Interview

Procter & Gamble est une multinationale américaine, leader du secteur des biens de consommation. Le groupe possède un *Code éthique des affaires* ainsi qu'une *Charte de développement de la publicité* qui s'appliquent au niveau mondial. La filiale française a souhaité approfondir cette démarche en mettant en place une politique de communication responsable. Ségolène Moreau est la responsable communication corporate de P&G France. Elle se trouve au cœur des problématiques siège-filiale dans cette politique.

## **Q**uel était le contexte initial de mise en place de cette démarche au sein de votre entreprise ?

Tout d'abord, nous ne sommes pas partis d'un terrain complètement vierge. En effet, il existait déjà une *Charte de développement de la publicité* à destination de tous les responsables marketing du groupe.

## **Comment avez-vous géré la mise en œuvre en France ?**

Nous avons commencé par un état des lieux pour déterminer quelles réponses aux engagements de la *Charte UDA* nous pouvions déjà apporter. Une fois cette étape réalisée, nous avons fait valider les principes de la *Charte UDA* par la direction développement durable du groupe, puis par la direction de la filiale en France. Il fallait en effet s'assurer que le cadre fixé pour la France était compatible avec les pratiques globales du groupe. Le statut de filiale rendait en effet obligatoire cette constante vérification en amont.

## **Quelles évolutions avez-vous observées par la suite ?**

La mise en œuvre de la politique de communication responsable a motivé deux initiatives au niveau du groupe. La prise en compte spécifique de la communication responsable dans les publicités utilisant des arguments écologiques a inspiré l'intégration de ces principes au niveau du groupe, en les réinsérant dans la *Charte de développement de la publicité*. Deuxièmement, une commission multifonctionnelle a été mise en place au niveau européen, pour valider les communications utilisant l'argument écologique. Cette commission est constituée de collaborateurs internes (juridiques, direction marketing, responsable développement durable...).

## **Quels conseils donneriez-vous aux lecteurs de cette étude sur les points clés à prendre en compte pour instaurer un tel process ?**

Nous avons identifié trois points au cours de ce projet.

■ Tout d'abord, il est absolument nécessaire de sensibiliser et éduquer les équipes concernées sur les sujets abordés par la charte.

■ Ensuite, il faut s'assurer que les règles mises en place en France sont bien en adéquation avec les principes du groupe. Un état des lieux, puis l'accord du siège sont indispensables.

■ Enfin, il est nécessaire de s'assurer du support du management local, en plus de celui du groupe. Cette double implication est indispensable pour une mise en œuvre efficace.

## Les points clés à retenir

- ➔ *Les sensibilités sur les sujets de communication diffèrent d'un pays à un autre en fonction des agendas des ONG, des pouvoirs publics et de l'état de l'économie : une stratégie globale devra donc prendre en compte ces spécificités.*
- ➔ *Si vous êtes une filiale, l'absence d'action de votre maison-mère ne doit pas vous immobiliser sur le sujet : il vous faut chercher à les convaincre et commencer par activer les leviers dont vous disposez. Cette politique est en effet nécessaire a minima sur le territoire français, voire européen.*

# Conclusion

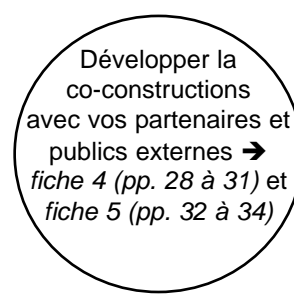
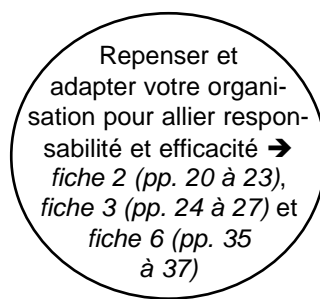
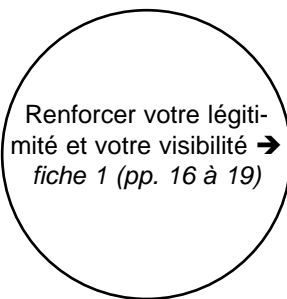
En prenant à la fois l'angle d'une mise en place pas à pas de la communication responsable (cf. partie I : "La communication responsable pas à pas") et l'approfondissement sur des points plus précis (cf. partie II : "Les fiches de mise en œuvre de processus"), cette étude met en lumière de nombreux

axes possibles pour initier une démarche de communication responsable au sein d'une entreprise.

En synthèse, voici les points importants abordés au sein des différentes analyses de cette étude.

**L'indispensable : les étapes clés de la communication responsable synthétisées en 6 pages (pp. 8 à 13)**

**Les outils pour aller plus loin : 6 fiches process structurées autour de 3 axes principaux**



## 1 - Mettre en place une organisation dédiée et efficace

La communication responsable est un sujet transversal et nécessite donc un chef d'orchestre au sein de l'entreprise pour en coordonner la mise en œuvre et le suivi. Cette personne est surtout bien plus efficace si elle a la légitimité et les moyens d'inciter chaque service concerné à se mobiliser sur la thématique...

L'entreprise gagne aussi en efficacité en rendant l'organisation "apprenante" sur ces sujets : cela passe par des formations régulières et la formalisation/diffusion interne des arbitrages progressivement réalisés selon des critères développement durable. L'exemple est un formidable levier pédagogique !

politique développement durable de fond.

A l'instar des autres axes de votre politique développement durable, une démarche communication responsable efficace est dotée d'un plan contenant des actions précises, prises en charge par des personnes clairement identifiées, et dont le progrès est idéalement mesurable par des indicateurs chiffrés. Pour prioriser vos actions, il est important de choisir, en fonction de votre politique développement durable globale, quels sont les points sur lesquels vous visez l'exemplarité et ceux sur lesquels vous recherchez simplement la conformité par rapport à l'engagement moyen identifié au sein de votre secteur. Cela suppose une vraie réflexion sur ce que l'on souhaite partager avec ses publics au-delà du seul périmètre commercial.

## 2 - Intégrer la communication responsable comme un axe à part entière de votre politique développement durable

La communication a longtemps été laissée de côté sur les thématiques développement durable, car elle semblait avoir peu d'impacts. Ceci est vrai aussi bien chez les annonceurs que dans les agences... Pourtant, elle représente la partie la plus visible de l'entreprise par l'externe et il est dommage qu'elle ne soit pas en cohérence avec la

## 3 - Innover grâce à la communication responsable !

Sur de nombreux points présentés au cours de cette étude les solutions existent et ne demandent plus qu'à être mises en œuvre au sein de vos organisations. Certains champs de la communication responsable sont encore au stade de l'expérimentation (cf. la mesure de l'empreinte environnementale des campagnes médias, les

processus de validation des communications intégrant des critères développement durable...). Pour toutes ces actions, n'hésitez pas à innover. La communication responsable peut aussi être un moyen de faire différent et mieux, non seulement sur le plan environnemental et social, mais aussi sur le plan économique.

L'approche par l'expérimentation est précieuse dans ces cas-là : essayez sur une filiale/un service, une campagne, un événement... et faites-en un support de pédagogie en diffusant les enseignements, voire en formalisant un retour d'expérience au sein de guides internes permettant à l'ensemble des équipes de déployer la bonne pratique rapidement.

Les marques engagées sur des initiatives innovantes sont identifiées comme pionnières en la matière : faire partie des premiers sur ce type d'actions est un avantage réel.

#### **4 - Faire de la démarche communication responsable un support d'engagement et de mobilisation**

La communication étant légitimement associée à la liberté d'expression et à la créativité, il est parfois compliqué de mettre en place de nouveaux processus dans ce domaine. Au-delà du contenu présenté dans ce document, la réussite passe donc par une présentation positive et mobilisatrice, et non par la diffusion d'une liste d'interdits.

A vous donc de montrer les bénéfices pour chacun de s'impliquer dans une telle démarche !

En voici quelques exemples :

- les collaborateurs du service communication : si cela n'est pas déjà le cas, la démarche communication responsable est l'opportunité pour le service communication d'être un acteur à part entière de la politique développement durable de l'entreprise,
- les prestataires communication (agence de publicité, d'événementiel...) : ils peuvent parfois être réticents à ce type de changement, mais vous serez finalement reconnaissants de les avoir fait progresser sur des sujets qui sont de plus en plus des facteurs clés de différenciation et de créativité dans ce secteur très concurrentiel,

- les clients et partenaires commerciaux : ils sont eux-mêmes soumis aux pressions de la société civile et ont donc intérêt à collaborer avec vous pour être en cohérence avec leurs propres politiques développement durable.

#### **5 - Renforcer l'ouverture de l'entreprise sur les publics auxquels elle s'adresse**

Vos communications ont un impact fort sur les cibles qu'elles touchent : en matière de comportements, de valeurs, d'envies... Un message retour est donc nécessaire : que pensent les pouvoirs publics, les collectivités locales, les ONG... de vos communications ? Dans quel sens voudraient-ils les modifier ? Quels messages de sensibilisation aimeraient-ils que vous transmettiez ? Une ouverture et une volonté accrue de co-construction avec vos parties prenantes sont donc essentielles en amont ou en aval de vos communications. Cela aura pour effet un enrichissement de vos relations avec la société civile.

➔ Cette étude est une première étape ; elle sera régulièrement mise à jour, notamment en fonction des pratiques observées chez les signataires de la *Charte UDA*. N'hésitez pas à réagir à ces éléments et à nous faire parvenir vos actions, elles nourriront ce travail collectif et permettront à vous-même et à chacun d'avancer !

# Méthodologie et sources

Cette étude est réalisée à partir d'une base d'expérience de trois ans de travail sur la communication responsable menée conjointement par l'UDA et Ethicity :

- le recensement des bonnes pratiques existantes et la réalisation de la *Charte communication responsable* en 2007,
- l'analyse des grilles annuelles (actions menées en 2008 - réalisations en cours ou prévues pour 2009) mises en ligne sur le site [www.uda.fr](http://www.uda.fr) fin 2008,
- l'accompagnement des signataires de la *Charte* tout au long des années 2008 et 2009, qui a permis d'identifier, au fil de l'eau, les processus à mettre en œuvre pour parvenir à une communication responsable au sein de son entreprise :
  - réunions signataires : trois réunions annuelles d'échanges avec les signataires sur les points clés de la démarche, réponses aux difficultés éventuellement rencontrées, partage des réussites,
  - autodiagnostic : diffusion d'un outil d'autodiagnostic sur les cinq engagements de la *Charte* et analyse annuelle des résultats,
  - ateliers de formation à la communication responsable : un module annuel de quatre ateliers de formation permettant d'échanger autour des bonnes pratiques mises en œuvre par des entreprises et la présentation d'outils et organismes de support sur ces sujets (Cnil, ARPP...). Exemples de thématiques abordées : *Sources et référentiels existants - Les fondamentaux de la communication responsable - Bonnes pratiques médias et hors-médias - Reporting et indicateurs - Comment former ses équipes et briefier ses prestataires...*

Par ailleurs, l'UDA, Ethicity et Smart Agence - pour la réalisation technique - ont mis en place une plateforme internet d'échanges de bonnes pratiques pour les signataires au cours du premier semestre 2009. Cet outil, tout comme cette étude, ont bénéficié du soutien financier de l'ADEME.

L'ensemble des contenus générés lors de ces réalisations ont permis d'identifier les éléments clés qui sont à la base de ce document :

- les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de communication responsable,
- les facteurs clés de succès de ces démarches,
- les points "techniques" pouvant présenter des difficultés de mise en œuvre. Cette partie a notamment orienté la sélection des fiches process, afin de faire partager les expériences réussies des signataires sur ces points spécifiques.

## Contacts

Pour toute information complémentaire sur cette étude et sur la *Charte UDA*, vous pouvez contacter :

■ **à l'Union des annonceurs**, Dominique Candellier - directrice communication et développement durable - mail : [dcandellier@uda.fr](mailto:dcandellier@uda.fr)

■ **chez Ethicity - conseil en (développement & marketing) durable**, Florent Gitiaux - consultant - mail : [florent.gitiaux@ethicity.fr](mailto:florent.gitiaux@ethicity.fr)

■ Pour toute information sur l'**ADEME** et l'éco-communication, merci de contacter Valérie Martin - chef du service communication et information - mail : [valerie.martin@ademe.fr](mailto:valerie.martin@ademe.fr)



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

**1** Inscrire l'ensemble  
de leurs prises de parole  
externes dans le cadre  
de leurs codes de  
communication responsable

**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](mailto:infos@uda.fr)  
[www.uda.fr](http://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](mailto:contact@ethicity.net)  
[www.ethicity.net](http://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](http://www.ademe.fr)