

COM-

MUNICATION

ET MARKETING

RESPONSABLES

Assaël Adary

COM-
MUNICATION
ET MARKETING
RESPONSABLES

Enjeux et pratiques
d'un secteur en révolution

DUNOD

Mise en pages : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-083188-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

« Le meilleur moyen de prédire votre avenir, c'est de le créer. »

Abraham Lincoln

« L'espoir dans l'inconnu. »

Téléphone, *Les Dunes*

Sommaire

Introduction – Un péché originel ?	9
Chapitre 1 – Des prémisses de la RSE à la communication responsable	15
1. Une inspiration protestante	16
2. Une littérature professionnelle en avance sur son temps	19
3. Les lois, normes et textes fondateurs	23
Chapitre 2 – La bascule de la norme ISO 26000	33
1. Les sept questions centrales de l'ISO 26000	34
2. Les pionniers	37
3. Les labels, chartes et programmes	43
Chapitre 3 – Pourquoi la communication et le marketing sont pointés du doigt ?	51
1. Morale, éthique et autorégulation	52
2. À qui la faute ?	63
3. Communication, publicité et marketing sur le banc des accusés	68
Chapitre 4 – Éco-socio production des actions de communication	83
1. Une démarche globale	84
2. L'éco-conception des outils	88
3. La dimension sociale	125

Chapitre 5 – Sincérité et authenticité des messages et des pratiques	133
1. Le vrai, le faux et l'éthique	134
2. L'art du faux	139
3. L'accessibilité, gage de crédibilité et de confiance	147
Chapitre 6 – Co-développement des messages et des outils avec les parties prenantes	163
1. Renouer les liens	164
2. Écouter et dialoguer	168
3. (Ré)apprendre à se connaître	175
Chapitre 7 – Piloter et mesurer la communication et le marketing responsables	181
1. Un processus : le PDCA	182
2. Un objectif, c'est SMART	185
3. Une équation à trois inconnues	187
Conclusion – Juste et mieux	199
Du même auteur	203
Remerciements	205

Introduction

Un péché originel ?

Quel est le point commun entre la ligne d'écoute pour lutter contre le harcèlement, la démarche de l'UDECAM pour mesurer l'empreinte environnementale des campagnes, l'engouement pour le label « RSE Agences Actives » de l'AACC, les positions fortes de l'ADETEM, les états généraux de la Filière Communication ? Toutes ces initiatives sont récentes et convergent vers le même enjeu : le marketing et la communication responsables.

Si je voulais saisir dès l'introduction mon auditoire, j'affirmerais qu'il s'agit d'une question de vie ou de mort de nos métiers. Certes, il ne s'agit pas d'une disparition foudroyante, instantanée, mais d'une lente érosion économique. Un enchaînement léthal : la fuite des talents, la régulation de plus en plus intense de nos métiers avec de nouvelles contraintes, un refus des citoyens de nos pratiques. Et donc, *in fine*, une défaite. Néanmoins, gardons en tête qu'un KO brutal est toujours une éventualité si nous ne nous transformons pas rapidement. La publication d'un « Guide de la Communication Responsable » par l'ADEME en janvier 2020 en est un signal fort. Notre secteur est sous le feu des projecteurs et c'est une opportunité !

Notre risque mortel est tout entier contenu dans l'expression anglo-saxonne « *licence to operate* » que l'on pourrait traduire par « autorisation à faire ce que nous faisons et de la manière dont nous le faisons ». L'expression est utilisée dans les pratiques RSE des sites industriels et certains communicants s'étonneront qu'on leur pose cette injonction devant le nez. La publicité est-elle une pollution ? Les relations annonceurs-agences sont-elles déloyales ? Les agences sont-elles toxiques pour leurs collaborateurs ? Nos pratiques numériques sont-elles incompatibles avec l'impérative transition écologique ? « Pollution », « déloyale », « toxique », « incompatibilité », les mots sont durs et pourtant des solutions existent déjà. Ce livre est ainsi celui d'un militant optimiste, exigeant et bienveillant. Je ne veux pas proposer ici un *bashing* de plus de notre secteur, mais je veux regarder nos responsabilités sans complaisance ni pleurerie. Ne rien esquiver, assumer pour changer.

« *Licence to operate* » : il s'agit évidemment d'une autorisation autant légale (risque de régulation) que morale. Et c'est là tout l'enjeu de la communication responsable. Pour notre secteur, il s'agit de *mériter* le droit d'exercer nos métiers. De le regagner. Nous sommes confrontés à une injonction de muter pour des raisons politiques, économiques, culturelles ou environnementales. Toute esquive n'est plus possible, toute tentative de minorer les enjeux ne fera qu'accélérer la chute. Pour apprécier positivement l'instant historique que nous vivons, le *momentum* pour notre secteur, il faut considérer que cette mutation profonde demandée est un enrichissement de nos métiers, une opportunité forte pour renouer avec une vision stratégique de nos fonctions qui engendrera davantage de légitimité et de reconnaissance.

La communication responsable n'est pas une évolution lente, longue, c'est un sursaut. Ce ne sont pas les V3.4.2 d'un logiciel, mais un nouveau système de fonctionnement pour nos métiers qu'il nous faut installer collectivement et rapidement. La bonne nouvelle, c'est que notre boîte à outils, que vous découvrirez dans ce livre,

est pleine. Tout est là ! Et parfois depuis des années. Il ne s'agit pas de conduire un énième procès de la communication et du marketing, car il suffit de tendre l'oreille pour entendre la foule *basher* nos métiers. Et comme le dit si bien Thierry Wellhof, « *la communication est l'affaire de tous, elle est un bien commun. Parce que sans elle, on ne peut espérer changer le monde. Surveillons ceux qui l'utilisent. Mais ne doutons pas d'elle*¹ ».

Évoquer la communication et le marketing responsables, c'est justement offrir des solutions, des perspectives acceptables et atteignables pour sortir de la vision manichéenne de nos métiers. Oui, aujourd'hui, la communication et le marketing semblent sommés de s'expliquer sur leurs pratiques actuelles et depuis leur origine. La pratique de la communication et du marketing responsables nous offre l'opportunité de regarder nos métiers avec lucidité, sans concession, mais avec la certitude que nous pouvons, nous savons faire mieux, faire plus juste.

Reste alors à trouver une volonté, une motricité collective pour réellement transformer notre secteur. Questionner la responsabilité de la communication, c'est nécessairement questionner ses utilités : finalement à quoi sers-tu ? Et si par hasard il était compliqué de trouver une réponse simple, forte à cette question, il s'agit alors d'une démarche ontologique : explorer l'être même de la fonction communication, ses entrailles, sa substance primitive.

Imitons Leibniz qui se demandait dans *Principes de la nature et de la grâce* (1714) : « Pourquoi y a-t-il quelque chose plutôt que rien ? ». Pourquoi y a-t-il des fonctions Communication et Marketing dans les organisations plutôt que rien ? On sait déjà combien on économiserait en termes de ressources financières et humaines. Alors, pour quelles finalités utiles ? Et si, comme Leibniz, on pense que rien ne se fait sans raison, c'est-à-dire que pour chaque chose, il y a une raison suffisante qui en rend compte, alors cherchons ces raisons qui, mises en

1. WELLHOF T., *Le procès de la communication*, Manitoba/Les Belles Lettres, 2016.

cohérence, formeront les fondamentaux de la théorie et des pratiques de communication et de marketing responsables.

Pour déchaîner autant de haines, de mépris ou tout simplement de cinglantes indifférences, que s'est-il passé à l'origine de nos métiers ? Avons-nous subi l'affreux sortilège d'une sorcière qui, penchée sur les berceaux des premiers communicants et marketeurs, nous a promis à une vie d'agonie et de culpabilité ?

Le titre du tout premier livre de Jacques Séguéla en 1992 résume à lui seul cette genèse : *Ne dites pas à ma mère que je suis dans la publicité... elle me croit pianiste dans un bordel* (Flammarion). Et cette supplique permet de comprendre que communication et marketing ne semblent pas être des fonctions *a priori* respectables. « *Il faut avouer que j'avais le virus. Je le tenais de Pierre Lazareff. Comment être mieux contaminé ? Alors commença ma course contre le mal. [...] J'en suis là. Ne me touchez pas. Je suis contagieux.* » D'ailleurs, en bon funambule, Jacques Séguéla publie en 2020 un livre qui appuie encore un peu cette mauvaise naissance : *Ne dites pas à mes filles que je suis devenu écolo, elles me croient publicitaire* (Éditions Coup de Cœur).

Mais creusons encore un peu et disons-le, nos métiers sont parfois honnis parce qu'ils sont craints. Si nous étions une simple commodité, nous ne ferions pas l'objet d'autant d'attention et de ressentiments. Deux options sont alors possibles pour nous mobiliser et agir.

Nous pouvons considérer que la communication et le marketing sont des fonctions fragiles, peu stratégiques, en périphérie du pouvoir, qui génèrent peu d'impacts, qu'ils soient positifs ou nocifs. Dès lors, pour nous convaincre de basculer dans l'ère de la responsabilité, rappelons-nous la métaphore du colibri célébrée par Pierre Rahbi :

« Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation

Un péché originel ?

dérisoire, lui dit : “Colibri ! Tu n’es pas fou ? Ce n’est pas avec ces gouttes d’eau que tu vas éteindre le feu !”. Et le colibri lui répondit : “Je le sais, mais je fais ma part.” »

Dans cette hypothèse, si la communication et le marketing sont considérés comme des fonctions supports mineures au vu des enjeux macro-économiques, alors ensemble, faisons au moins notre part.

Mais nous pouvons (et devons) aussi considérer et revendiquer que la communication et le marketing sont des fonctions puissantes, stratégiques et dotées d’une capacité transformative de la société. Pour nous en convaincre, craindre les effets de la communication et du marketing, c’est déjà reconnaître que ce sont des fonctions qui génèrent des impacts majeurs. Cette grande puissance qui nous est attribuée, y compris par nos opposants, induit de prendre conscience de notre responsabilité, selon l’adage « *là où l’on trouve un grand pouvoir, on trouve une grande responsabilité*² ».

Dans cette seconde hypothèse, l’équation posée par la communication et le marketing responsables devient un étendard mobilisateur : oui nous sommes des fonctions expertes, oui nous créons de la valeur pour nos organisations et oui nous avons des impacts forts sur la société... Donc nous devons urgemment garantir que ses impacts ne sont que positifs et sans effets collatéraux néfastes.

C’est l’objet de ce livre : proposer un contenu militant, stratégique et « boîte à outils », afin de disposer à la fois de convictions, d’arguments, d’une vision, mais aussi d’exemples de bonnes pratiques et de solutions.

2. Cette fameuse phrase est associée à de multiples auteurs, une sorte de citations « même » : Winston Churchill en 1906, Franklin D. Roosevelt en 1945, ou le personnage de Ben Parker, oncle de Peter Parker *alias* Spider Man. Mais incontestablement, ce truisme découle du verset biblique : « *On demandera beaucoup à qui l’on a beaucoup donné* » (Luc, XII, 48).

Tribune

Dominique Lê Van Truoc | Directeur de la communication
et de la mobilisation WWF France

J'ai longtemps consommé la pub comme on mange des chips à l'apéro : avec plaisir et gourmandise... Jusqu'à mon premier infarctus. Là, un professeur, avec la mine de celui qui sait, m'a demandé depuis combien de temps je me suicidais à la charcuterie. J'ai rétorqué que : 1) c'était des chips et pas de la charcuterie et 2) que je faisais ce que je voulais. Que c'était mon corps et *#halteàladictaturesanitaire*.

Une nouvelle alerte plus tard, je me suis mis aux carottes. Pas avec plaisir. C'est chiant les carottes. Il y a moins de sel, moins de gras et on n'échappe pas aux réflexions sur les lapins et leurs aptitudes amoureuses. En fait, peut-être que si j'avais été moins glouton naguère, je pourrais toujours me délecter de ma dose de cholestérol en crackers.

La communication d'entreprise est en train de vivre le même drame. Pendant des années elle a rempli les écrans de message double crème qui faisait la part belle à une consommation débridée, aux

produits polluants et aux services qui massacrent la planète. On nous promet un produit fabriqué par des personnes sous-payées, venant du bout du monde en 24 h chrono, ou mieux encore, la livraison de nos courses en 10 minutes ! Mais qui a besoin d'une boîte de raviolis en moins d'un quart d'heure ?

Cette surenchère a un coût social, environnemental et va finalement se retourner contre les promoteurs de ce mode de vie. Les agences de communication vont se voir corseter de lois, d'interdictions et de diktats moraux. À moins qu'elles ne commencent leur révolution et se régulent en cadrant leurs clients. Je ne parle pas d'un coup de peinture verte, j'évoque une remise à plat des messages et des pratiques. D'un travail avec les ONG et les experts pour penser messages et moyens.

Certes, ce n'est pas simple, mais c'est le prix à payer pour pouvoir encore grignoter des chips de temps en temps.

Chapitre 1

Des prémisses de la RSE à la communication responsable

Il serait possible mais un peu pessimiste et peu constructif de se demander pourquoi il a fallu autant de temps pour engager réellement la communication sur le chemin de sa responsabilité alors que tout était là depuis de nombreuses années.

Regarder le passé et évoquer la longue liste de rendez-vous ratés, d'experts insuffisamment écoutés, de forces – voire de lobbies – qui nous ont finalement desservis, qui nous ont rétrospectivement affaiblis aux yeux de l'opinion, qui ont freiné les belles velléités de certains, serait juste. Mais regardons d'où nous venons avec un autre œil, plus pacifique, disons-nous que nous sommes riches de toutes ces initiatives, comprenons nos erreurs et rendons hommage à celles et ceux qui ont su voir avant, plus tôt.

Il ne s'agit pas ici de retracer l'histoire du développement durable et de la RSE avec une méticulosité d'historien, d'autres livres¹ existent pour cela, mais de rappeler quelques ingrédients et dates fondateurs.

1. LÉPINEUX F., ROSÉ J.-J., BONANNI C. et HUDSON S., *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises*, 2^e éd., Dunod, 2016.

1. Une inspiration protestante

Le concept de RSE dans la littérature dédiée aux entreprises apparaît au début des années 1950 dans les livres de l'économiste américain Howard R. Bowen². Cependant, en dehors du champ de l'entreprise, la question de l'engagement, de la responsabilité des citoyens, du rapport entre l'humain et la Terre, etc., ont alimenté les penseurs depuis l'origine de la philosophie.

Social Responsibilities of the Businessman³

L'économiste américain Howard R. Bowen fut le premier à parler de responsabilité des « hommes d'affaires ». Professeur d'économie de l'Université de l'Illinois, il fut accusé d'être « anti-business » par des adeptes du maccarthysme n'ayant pas apprécié sa vision de l'entreprise et dû démissionner de son poste. Mais toutes les prémisses des approches théoriques en matière de RSE étaient déjà dans son ouvrage de 1953. En effet, fidèle à son statut d'économiste, Bowen envisage la responsabilité sociale comme une question d'ingénierie économique, une manière d'améliorer l'articulation de l'économie à la société. Dès la préface, il écrit : « *Les questions fondamentales sont les suivantes : [...] quelles responsabilités à l'égard de la société devrait-on être raisonnablement en droit d'exiger de la part des hommes d'affaires ? Quelles étapes devrait-on suivre, d'un point de vue pratique, pour donner plus de portée aux dimensions sociales des décisions d'entreprise ?* »

Bowen qualifie le contexte économique américain des années 1950 de *mixed economy* ou de *welfare capitalism*, à mi-chemin entre libéralisme et socialisme. Mais si les dirigeants ne veulent pas basculer dans un système plus proche du socialisme, ils doivent néanmoins considérer les implications sociales de leurs décisions et « *atteindre un équilibre raisonnable entre l'intérêt privé et public* ». Bowen s'attache ensuite à présenter la vision protestante de la responsabilité sociale de l'entreprise, soulignant les fondements religieux de cette doctrine – les penseurs protestants n'ont jamais soutenu de manière inconditionnelle ni le système capitaliste

2. BOWEN H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, 1953 et GOYDER G., *The Responsible Corporation*, Blackwell Publishers, 1961.

3. À partir de l'analyse d'Aurélien Acquier et Jean-Pascal Gond à la « XIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique », Angers, 2005.