

Louvain School of Management

Quelles capacités opérationnelles et stratégiques une agence de communication responsable doit-elle maîtriser ?

Auteure : Camille Lefèbvre
Promoteurs : Vincent Meurisse – Copromoteur : Vincent Truyens
Année académique 2019-2020
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion

Résumé

A travers ces pages, nous avons souhaité répondre à la question : « Quelles capacités stratégiques et opérationnelles une agence de communication responsable doit-elle maîtriser ? ». En d'autres termes, quelles ressources et compétences ces organisations doivent-elles mettre en avant ? Quelles activités leur confèrent le plus de valeur ? Que constitue leur avantage concurrentiel ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons tout d'abord réalisé une analyse théorique de la question qui consiste en une étude approfondie de la communication responsable : ses raisons d'être, sa genèse, son évolution, ses nuisibles, ses caractéristiques ainsi que les changements qu'elle induit quant à l'analyse stratégique mise en œuvre par l'agence.

Nous avons ensuite réalisé une étude qualitative basée sur une série d'entretiens semi-directifs avec des professionnels du secteur : sept directeurs d'agences de communication responsable et consultants. Fort de leur contribution, nous éclaircirons quatre hypothèses qui nous permettront de compléter notre réflexion relative à notre question initiale et aborderons des questions majeures : comment fonctionne ce secteur ? Dans quel but ? Qui sont leurs clients ? Peut-on définir ces agences ? Etc.

Les deux analyses, théorique et empirique, seront riches en enseignements, parfois contradictoires. La conclusion rendra compte d'une réalité multiple, hétéroclite, où les acteurs tentent de faire la différence. Un monde en transition où les questions ne sont pas simples mais valent la peine d'être posées.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, M. Vincent Meurisse, et mon co-promoteur, M. Vincent Truyens, pour leurs conseils et leurs retours lors de la rédaction de ce travail.

Je voudrais également exprimer ma gratitude envers les sept professionnels du monde de la communication qui ont accepté de m'accorder une interview : M. Xavier Gay, M. Marco Calant, M. Christophe Koninckx, M. François Rivalan, M. Sauveur Fernandez, M. Pierre Jadot et M. Yonnel Poivre-Le Lohé.

Pour terminer, je souhaiterais remercier mes proches et en particulier mes parents pour leur aide et leur soutien tout au long de l'écriture de ce travail.

I. TABLE DES MATIERES

II. ANALYSE THEORIQUE	6
1. Introduction	6
2. Analyse du contexte	8
2.1. Un contexte global alarmant	8
2.2. Les impacts de la communication	10
2.3. Un contexte sociétal en évolution	14
3. La communication responsable et ses écarts	16
3.1. Genèse de la communication responsable	16
3.2. Une communication autodestructrice	17
4. Des capacités opérationnelles et stratégiques responsables	19
4.1. Capacités stratégiques et capacités opérationnelles : définition	19
4.2. Une typologie des agences de communication responsable	20
4.3. Au sujet des annonceurs	21
4.4. Au sujet du message	23
4.4.1. Le greenwashing : des messages non responsables	24
4.4.2. Renaître après la crise	27
4.5. Au sujet des moyens	30
4.6. Caractéristiques de la communication responsable	31
5. Analyse stratégique d'une agence de communication responsable	34
5.1. L'analyse de ses impacts	34
5.2. Un diagnostic stratégique	35
5.2.1. L'analyse de la chaîne de valeur et la méthode VRIO	36
5.3. Définir sa mission, sa vision et ses valeurs	36
5.4. Une communication interne indispensable	37
III. ETUDE QUALITATIVE	40
1. Méthodologie de l'étude qualitative	40
2. Analyse des hypothèses	42

2.1. Hypothèse n°1 : Il existe un lien entre la philosophie d'une agence de communication responsable et sa clientèle. _____	42
2.2. Hypothèse n°2 : Les agences de communication responsables ne travaillent qu'avec des annonceurs responsables. _____	44
2.3. Hypothèse n°3 : La communication responsable se distingue de la communication classique quant à la construction du message et au choix des moyens de communication. _____	47
2.4. Hypothèse n°4 : L'étiquette « responsable » est un avantage concurrentiel pour une agence de communication. _____	51
IV. CONCLUSION _____	53
V. BIBLIOGRAPHIE _____	55
VI. ANNEXES _____	63

Liste des annexes

Annexe A : Professionnels interviewés pour l'étude qualitative.....	p.63
Annexe B : Guide d'entretien	p.67
Annexe C : Comparatif des interviews	p.69
Annexe D : Retranscription interview de Xavier Gay	p.74
Annexe E : Retranscription interview de Marco Calant	p.83
Annexe F : Retranscription interview de Christophe Koninckx	p.90
Annexe G : Retranscription interview de François Rivalan	p.95
Annexe H : Retranscription interview de Pierre Jadot	p.100
Annexe I : Retranscription interview de Sauveur Fernandez	p.104
Annexe J : Retranscription interview de Yonnel Poivre-Le Lohé	p.113
Annexe K : Des moyens éco-conçus	p.123

II. ANALYSE THEORIQUE

1. Introduction

« Toute action de communication pollue ».

C'est à la lecture de cette phrase sur un blog décrivant les impacts environnementaux et sociaux de la publicité que je prends conscience de cette réalité qui me dérange : deux des domaines qui m'intéressent le plus, l'univers de la communication et la protection de la planète et de ses écosystèmes, semblent se contredire voire s'opposer.

Je décide alors de creuser la question avec ce parcours qui est le mien... En 2014, j'obtiens un master en publicité et communication commerciale à l'IHECS et travaille depuis en tant que responsable communication dans une ASBL du secteur touristique. En 2018, poursuivant le master en sciences de gestion en horaire décalé à la Louvain School of Management, j'ai l'opportunité de suivre le cours de responsabilité sociétale des entreprises dispensé par M. Vincent Truyens et M. Laurent Lievens ainsi que le cours de stratégie donné par M. Vincent Meurisse et Mme Sinigaglia. Ce sont ces deux cours qui me serviront de piliers lors du choix de mon sujet et de la rédaction de mon travail. A titre personnel, cela fait plusieurs années que je suis particulièrement sensible aux questions liées à l'humain et à notre planète en général.

C'est avec ces cordes à mon arc que je décide de faire la lumière sur cette antinomie. Quel est le point de rencontre de la communication et du développement durable ? La réponse, je la trouve rapidement : il s'agit de la communication responsable. Bien sûr communiquer engendre son lot d'impacts sociaux et environnementaux négatifs mais la communication reste le socle de l'évolution positive, de tout partenariat, de l'intelligence collective, un ingrédient indispensable pour espérer un changement de comportement des consommateurs.

Dans ce travail, j'ai décidé de me pencher davantage sur les seuls acteurs que sont les agences de communication car ce sont des structures entièrement consacrées à cette activité, permettant ainsi de mieux cadrer mon analyse. La pratique de la communication responsable peut toutefois s'étendre à tous les communicants.

Au regard de l'histoire, des obstacles rencontrés en chemin, les praticants de la communication responsable ont dû faire preuve de résilience pour continuer à travailler en harmonie avec leurs convictions. Je remarque aujourd'hui, au fil de mes lectures, que les pratiques responsables sont de plus en plus présentes dans le secteur mais semblent encore loin d'être la norme.

Mes objectifs, à travers ce travail, sont multiples :

- Comprendre l'impact de la communication et le contexte actuel ;
- Définir les limites de la communication responsable (ce qui implique de raconter son histoire) ;
- Tenter de définir la communication responsable en synthétisant tous les éléments de réponse que la littérature scientifique a pu m'apporter et en les confrontant à la réalité du terrain ;
- Apporter des conseils, tant stratégiques qu'opérationnels, pour communiquer de manière responsable.

Dès lors, décidée à établir un mode d'emploi pour éviter les pièges irresponsables et valoriser les ressources et compétences adéquates ainsi que leur mise en œuvre sur le marché, voici la question que je me suis posée en amont : quelles capacités opérationnelles et stratégiques une agence de communication responsable doit-elle maîtriser ?

En ce qui concerne la méthode utilisée pour traiter cette question, cette question est traitée en deux temps. Tout d'abord, une première partie, théorique, qui consiste en une analyse scientifique de la question et qui permettra une première avancée dans la rencontre des objectifs posés. Pour la deuxième partie, empirique, j'ai choisi de réaliser une étude qualitative en interviewant sept professionnels exerçant sur le terrain dans le domaine de la communication responsable. Il s'agit d'entretiens semi-directifs qui permettront de réaliser un parallèle avec des questions primordiales abordées dans la partie théorique. L'évaluation des constats théoriques face à la réalité des professionnels du secteur permettra de conclure ce travail, en insistant sur les thèmes majeurs.

2. Analyse du contexte

2.1. Un contexte global alarmant

Les réflexions relatives à la communication responsable doivent s'analyser à la lumière des enjeux globaux fondamentaux, sociaux et environnementaux.

Deux phénomènes majeurs sont à l'origine des premières réflexions sur le développement durable : l'explosion démographique et une croissance économique sans précédent. On prévoit 9 à 10 milliards d'êtres humains sur terre en 2050 dont 80% dans les pays en développement. Quant aux biens de consommation, leur croissance a été deux fois plus rapide que la démographie au cours du 20^e siècle. La consommation en eau a, pour sa part, été multipliée par six durant cette même période. Des facteurs en constante hausse qui voient les ressources disponibles s'épuiser de façon exponentielle. (Audouin, Courtois & Rambaud-Paquin, 2010)

C'est ce que mesure le jour du dépassement calculé par l'ONG Global Footprint Network : la date après laquelle une nation a épuisé ce que la planète est capable de produire en une année, elle commence alors à puiser dans ses réserves non renouvelables (Earth overshoot day, 2020). En 2019, le jour du dépassement de la Belgique était le 6 avril, ce qui en fait un des mauvais élèves de l'Union européenne (Leroy, 2019).

Des enjeux sociaux

Une grande partie de l'Humanité est privée de ressources essentielles. Citons plusieurs points primordiaux :

- L'accès à l'eau potable et à des services d'assainissement de base : on estime à 1,5 million par an le nombre de décès causés par les maladies liées à l'eau (Organisation mondiale de la Santé, 2017).
- Bien qu'il y ait eu du progrès, la malnutrition reste un enjeu majeur et la première cause de maladies sur notre planète (Global nutrition report, s.d.). Environ 45% des décès d'enfants âgés de moins de 5 ans sont liés à des problèmes de sous-nutrition. (Organisation mondiale de la Santé, 2020)

- L'accès à l'électricité reste problématique : le nombre de personnes privées d'électricité est passé d'1,2 milliards en 2010 à 840 millions en 2019. C'est mieux mais il y a encore du chemin avant d'atteindre les objectifs de développement durable fixés par l'ONU pour 2030, soit «l'accès à une énergie abordable, fiable, durable et moderne pour tous » (Banque mondiale, 2019).

- La pauvreté mondiale : en 2019, on estime que 8,2 % de personnes vivent sous le seuil de pauvreté avec moins de 1,90 dollar par jour, soit 632 millions de personnes. La pandémie du COVID-19 et la récession globale qu'elle risque d'entraîner pourrait provoquer la première augmentation du nombre de personnes vivant sous ce seuil de pauvreté, nombre qui n'avait cessé de diminuer depuis la crise financière asiatique de 1998.

- De nombreux autres droits fondamentaux sont bafoués tous les jours à travers le monde comme le droit à l'éducation, à l'égalité des genres, à la non-discrimination, à un logement décent ou encore le droit à la justice (Haut-commissariat aux droits de l'homme, s.d.).

Des enjeux environnementaux

La situation est telle qu'une intervention rapide est nécessaire si on veut éviter des conséquences catastrophiques pour la planète, ainsi qu'en atteste le cinquième et dernier rapport de synthèse du GIEC, Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat, publié en 2014. (De la Renaudie & Ronsmans, 2014)

Tout d'abord, on ne peut parler d'enjeux environnementaux sans mentionner le réchauffement climatique. Les scientifiques du GIEC le qualifie de « sans équivoque », observant un réchauffement de l'atmosphère et des océans, une diminution de l'étendue et du volume de neige et de glace ainsi qu'une élévation du niveau de la mer. Ils déclarent également qu' « il est extrêmement probable que l'influence humaine soit la cause principale du réchauffement observé depuis le milieu du 20^e siècle ». (Politique scientifique fédérale belge [Belspo] & SPF Santé Publique, 2014)

Par ailleurs, un autre fléau contemporain est la destruction de la biodiversité et des écosystèmes. Selon le rapport de l'IPBES, la plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques, publié en mars 2018, 1 million d'espèces sont menacées d'extinction ; ils affirment également que le taux d'extinction est à la hausse, avec déjà des

conséquences sur l'Humanité. (Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques [IPBES], 2019)

En réalité, ces enjeux sont liés et ne doivent pas être appréhendés comme des problèmes distincts.

En effet, parmi les conséquences du réchauffement climatique, on constate des modifications météorologiques qui seront de plus en plus extrêmes telles que des vagues de chaleur plus intenses et plus longues entraînant des sécheresses, des précipitations plus fortes provoquant des inondations, des températures extrêmement froides, une augmentation de la pollution et du niveau des mers... (Belspo & SPF Santé Publique, 2014 ; Solidaris, 2020b).

Comme mentionné dans la synthèse du 5^{ème} rapport d'évaluation du GIEC, ces changements auront des conséquences sociales dévastatrices et « un impact négatif sur la sécurité alimentaire, la santé, la biodiversité, la croissance économique et la réduction de la pauvreté ». Ils pourraient également entraîner des migrations climatiques. (Belspo & SPF Santé Publique, 2014)

C'est dans l'espoir de lutter contre ces bombes à retardement que sont nés les 17 objectifs de développement durable de l'ONU : un appel à l'Humanité pour s'attaquer aux nombreux chantiers de la planète bleue, à l'horizon 2030. (Organisation des Nations Unies [ONU], s.d.)

2.2. Les impacts de la communication

Bien que communiquer soit un élément clef, à plus d'un titre, pour parvenir aux changements souhaités dans le futur (De la Renaudie & Ronsmans, 2014), il est important d'être conscients des impacts écologiques mais aussi sociaux et sociétaux du secteur de la communication.

Nous pouvons distinguer deux types d'impacts : premièrement, les impacts liés aux actions de communication elles-mêmes, constituant le plus gros problème ; ensuite, dans une moindre mesure sans pour autant les minimiser, citons également les impacts provoqués par les agences de communication. (Audouin et al., 2010)

Les impacts relatifs aux actions de communication

Les impacts liés aux actions de communication peuvent eux-mêmes être subdivisés en deux catégories : d'une part, les impacts résultant du processus de fabrication des campagnes et d'autre part, les répercussions que ces dernières auront sur la façon de penser et les choix des consommateurs, autrement dit les impacts relatifs aux effets de la communication. (Agence de la transition écologique [ADEME] (Ed.), 2008 ; Audouin et al., 2010, pp. 74, 91-95)

Pour commencer, citons donc les impacts environnementaux provoqués par la création de toute action de communication. Nous parlons ici de l'ensemble du processus communicationnel : de la réalisation des campagnes, de leur matérialisation sur des supports – ou de l'organisation d'évènements – et de leur diffusion. Quel que soit le dispositif, qu'il s'agisse de communication événementielle, éditoriale, digitale, audiovisuelle... : toute action de communication consomme de l'énergie et des matières premières.

Il existe cependant, au niveau de ces outils de communication, un grand nombre de facteurs sur lesquels les communicants peuvent intervenir pour minimiser leur impact environnemental. Cela fait partie des enjeux de la communication responsable et nous y reviendrons ultérieurement.

D'un point de vue social, il est très important de faire preuve d'éthique dans le choix des fournisseurs et des sous-traitants. Les fournisseurs peuvent en effet être confrontés à des conditions de travail inappropriées voire illégales, en particulier dans certains secteurs comme la sécurité, le nettoyage ou encore le transport. On retiendra également l'importance de la traçabilité des produits et matières premières, ces derniers provenant parfois de pays où les conditions de travail sont pénibles et ne font que peu de cas des droits de l'homme. Enfin, le respect des artistes et le paiement régulier des droits d'auteur est également important pour une agence de communication responsable.

Analysons, à présent, le deuxième type d'impacts relatifs aux actions de communication : ceux liés à leurs effets. On parle ici de répercussions qui ne se concrétisent que si l'action de communication se révèle efficace. Dans ce cas, quel que soit l'objectif de l'action susmentionnée : améliorer l'image d'une marque, augmenter les ventes d'un produit ou d'un service ou leur fréquence d'utilisation... Les impacts résultants de ses effets seront liés à la

nature plus ou moins préjudiciable de ce produit ou service, sur le plan environnemental et sur le plan social. (Audouin et al., 2010)

Dans notre société surexposée à la publicité et où l'incitation à la consommation est partout, il n'est pas difficile d'en pointer les impacts négatifs,

- environnementaux : la diminution du cycle de vie des produits et services promus augmentent la consommation de matières premières, d'énergie et la production de déchets ;
- sociaux : à travers la publicité de produits nocifs pour la santé ;
- ou encore sociétaux : la publicité véhicule de nombreux préjugés sur la représentation des femmes, des hommes, des minorités ou sur le rapport à la consommation. (Audouin et al., 2010, pp.95-96, 104-106)

Selon Valérie Martin, chef du service mobilisation citoyenne et média de l'ADEME, Agence de la transition écologique, « un changement structurel de la société est nécessaire. Les publicitaires doivent vendre l'usage plutôt que la possession du produit (...) Il est nécessaire de rallonger la durée de vie des produits pour inciter les gens à sortir du modèle : je consomme, je jette. » (ADEME, 2020b)

Les impacts relatifs au fonctionnement des agences de communication

Pour terminer, plus indirects mais pourtant bien présents, citons les impacts écologiques et sociaux liés aux métiers de la communication, en particulier au fonctionnement des agences de communication.

Les répercussions environnementales sont dues principalement à la consommation d'énergie et de matières premières requises pour permettre aux agences de fonctionner. Citons quelques exemples :

- Le chauffage et la climatisation des immeubles : « le chauffage représente 50% des dépenses en énergie dans les bureaux (...). Pour la climatisation, la consommation énergétique peut atteindre 20 % dans les grands immeubles » (Agence de la transition écologique [ADEME], 2020, p.18). Une différence de quelques degrés seulement entraîne une surconsommation énergétique et un impact négatif sur l'environnement alors qu'il suffirait parfois d'ajuster sa tenue vestimentaire. (Audouin et al., 2010)

- Les TIC (technologies de l'information et de la communication) : le numérique génère des gaz à effet de serre. Nous reviendrons plus en détails sur ces impacts et les manières de les réduire dans le chapitre consacré aux moyens de communication. (Agence de la transition écologique [ADEME], 2019).

- Les transports : c'est l'activité liée au fonctionnement de l'entreprise et à la vie de bureau qui rejette le plus de gaz à effet de serre (75% effectués en voiture) (ADEME, 2020a) et ils sont particulièrement énergivores dans les agences de communication où la fonction commerciale est très présente (Audouin et al., 2010). Des solutions existent pour en diminuer les impacts comme le covoiturage, la mobilité douce, le télétravail...

- La consommation de papier : bizarrement, le développement des nouvelles technologies n'a pas entraîné de diminution de l'utilisation du papier dans les entreprises. Celui-ci représente 75% des déchets dans les bureaux et le recyclage n'est pas optimal. (ADEME, 2020a)

On peut limiter le gaspillage en optimisant la mise en page, en réutilisant du papier mais aussi en contrôlant les paramètres d'impression (mode brouillon, noir et blanc, recto/verso, impression sélective). Par ailleurs, le choix du papier est très important : il est primordial de choisir du papier recyclé ou certifié, c'est-à-dire issu de forêts gérées durablement. Il existe deux labels pour identifier ce dernier : FSC¹ et PEFC². (ADEME, 2020a ; Audouin et al., 2010).

Nous pourrions encore parler du choix du mobilier et des fournitures de bureau ou encore du mode d'alimentation des employés sur leur lieu de travail.

D'un point de vue social, une agence de communication se doit d'être vigilante à l'égard de nombreux points, citons notamment :

- La rémunération : celle-ci doit être équitable quel que soit le statut du travailleur.

¹ « Le label FSC fait référence au *Forest Stewardship Council*, une organisation non gouvernementale (ONG) internationale indépendante créée en 1993... Le FSC promeut partout dans le monde une gestion forestière écologiquement responsable, à dimension sociale et économiquement viable... » (SPF Santé Publique, 2016)

² « Le label PEFC se réfère au *Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes*, une organisation non gouvernementale sans but lucratif fondée en 1999 à l'initiative de l'industrie du bois. Le Conseil PEFC promeut la certification de la gestion durable des forêts... » (SPF Santé Publique, 2016)

- La discrimination à l'embauche et l'égalité des chances : être attentif à ces problématiques relève de l'éthique de l'entreprise. Nous retrouvons ici les thématiques de la parité homme-femme, du recrutement de personnes handicapées, du harcèlement physique et moral...
- Les conditions de travail : le secteur de la communication et en particulier le monde des agences, est un univers où les travailleurs peuvent rapidement être soumis au stress et à la pression. Les nouvelles technologies amplifient la situation en faisant disparaître le mur entre vie privée et vie professionnelle. C'est à l'employeur d'anticiper et d'assurer un climat de bien-être sur le lieu de travail, afin d'éviter notamment des cas de burn-out. (Audouin et al., 2010)

Une entreprise fonctionne comme la société à plus petite échelle : on peut y définir des règles pour installer un cadre mais aussi y faire naître des valeurs communes grâce à une bonne communication interne. C'est un outil d'une importance capitale sur lequel nous reviendrons par la suite.

2.3. Un contexte sociétal en évolution

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il est important de connaître et de comprendre une des parties prenantes majeures du processus communicationnel : le citoyen-consommateur.

Au cours des dernières années, nous avons assisté à une prise de conscience, par les citoyens belges, des risques encourus par la pollution et le réchauffement climatique.

Ainsi, alors qu'en 2015 : « 47% des Belges ne se sentent pas ou peu coupables lorsqu'ils adoptent un comportement nuisible pour l'environnement » (Solidaris, 2020b, p.8) ; en 2019, 80% d'un panel représentatif de citoyens interrogés dans le cadre d'une recherche menée par Solidaris, estime que « le réchauffement climatique est causé par les activités humaines » (2020b, p.9). En outre, 84 % pensent que la dégradation de la planète s'accélère (Solidaris, 2020b) et 78 % se fient aux scientifiques lorsqu'ils communiquent sur les urgences liées au réchauffement climatique ou à la pollution (Solidaris, 2020c, p.19).

Dans ce contexte qualifié d'anxiogène, des modifications de comportements sont observées. 18 % des citoyens interrogés déclarent avoir réellement modifié leur manière de consommer et de se déplacer et 66 % affirment avoir effectué des changements mais pouvoir mieux faire. 69 %, soit 7 personnes sur 10, disent également être prêts à « boycotter une marque ou un produit qui pollue beaucoup, même si cela change leurs habitudes ». (Solidaris, 2020c, pp.55-56)

Nous remarquons, dès lors, une envie réelle d'agir de la part de ces personnes, cependant certains obstacles et freins peuvent transformer des comportements disposés favorablement en « inertie du comportement ». (Solidaris, 2020c, p.54)

Tout d'abord, et ce n'est pas un problème récent, les citoyens n'ont pas l'impression que leurs actions vont faire la différence (Hervé-Bazin, 2016). Un sentiment d'impuissance existe : 78% pensent que « même si tous les individus agissent à leur niveau et changent leurs habitudes, cela sera largement insuffisant tant que des mesures ne sont pas prises à l'échelle globale » (Solidaris, 2020c, p.60).

Par ailleurs, il existe toute une série d'obstacles provenant des individus eux-mêmes qui peuvent empêcher ou ralentir une réaction : la crainte de perdre un certain confort, des blocages psychologiques liés aux habitudes, la difficulté de participer aux besoins d'un collectif en adoptant une position individualiste ou de se projeter sur le long terme (De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.6). Lors de l'étude réalisée par Solidaris en 2019, les trois éléments principaux mis en avant par les individus comme freinant leurs propres actions étaient dans l'ordre : la responsabilité (la volonté de voir payer les gros pollueurs), le manque d'alternative et en troisième position, le coût. (2020b, p.37)

Enfin, même si les consommateurs sont prêts à modifier leurs comportements pour le bien de la planète, « [ils] ne s'estiment pas correctement informés sur les marques et produits qui polluent beaucoup » (45 % « pas du tout » et 17 % « moyennement »). (Solidaris, 2020c, p.43)

Et ce, malgré une exposition aux messages liés à la problématique, ressentie comme abondante. En effet, 91 % des individus interrogés ont « lu, vu ou entendu des messages concernant les pollutions et la santé ou l'impact du changement climatique sur la santé au cours des derniers mois ». Parmi ces personnes, 75% affirment se sentir « concernés par ces messages » (Solidaris, 2020c, p.46) et ces derniers incitent 80 % des répondants à réfléchir à leur impact écologique. En outre, 62 % des individus estiment que ces messages représentent « une source d'angoisse » car ils donnent « l'impression que tout pollue ». Ce sentiment augmente significativement lorsque le niveau d'étude des répondants baisse. Approximativement la moitié d'entre eux les trouve également culpabilisants, tendance qui est moins représentée dans la tranche des 18-25 ans. (Solidaris, 2020c, p.47)

3. La communication responsable et ses écarts

Dans ce deuxième chapitre, nous allons retourner aux prémices de la communication responsable. Nous verrons également comment une communication destinée à être favorable au développement durable s'est vite transformée en communication non responsable.

Avant toute chose, voici une définition de la communication responsable, proposée, en 2007, par le collectif AdWiser dans leur rapport intitulé « vers une communication responsable » :

La communication responsable est une communication qui évalue et pilote de façon responsable les conséquences environnementales, sociales et sociétales des moyens qu'elle met en œuvre et des messages qu'elle élabore. Elle privilégie les moyens éco-conçus, n'utilise les arguments écologiques que lorsque cela se justifie et refuse la promotion de comportements qui impacteront négativement sur la qualité de notre environnement et de nos relations sociales. (cité dans De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.30)

3.1. Genèse de la communication responsable

La communication responsable est apparue dans le sillage du développement durable. Ce dernier est un modèle alternatif au modèle de développement que la planète connaît aujourd'hui, un modèle « qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs » (Audouin et al., 2010, p.20).

L'idée de développement durable apparaît déjà dans les écrits d'intellectuels du 19^e siècle mais c'est en 1992, au Sommet de la Terre à Rio, que le terme refait surface pour ne plus jamais disparaître. Timidement d'abord - le terme reviendra également au Sommet de Copenhague deux ans après - et beaucoup plus fréquemment une décennie plus tard, à partir du sommet mondial de Johannesburg en 2002. (Libaert, 2010) La Belgique fait partie des précurseurs, créant en 1993 le Conseil national du développement durable (De la Renaudie & Ronsmans, 2014).

Les caractéristiques du terme - « polysémique, favorable aux interprétations multiples » (Libaert, 2010, p.33) - couplées au contexte dans lequel il apparaît – un monde où se multiplient

les inquiétudes liées à l'écologie – lui permettent de s'asseoir et de donner du sens à une réalité nouvelle.

En outre, on remarque que même si le terme « développement durable » est pratiquement connu de tous, moins de la moitié peuvent réellement le définir. Une des raisons est évidente : alors que le socle du développement durable repose sur l'équilibre entre les trois volets (environnement, économie et social), les campagnes de communication s'intéressent de façon majoritaire aux questions écologiques. (Libaert, 2010)

Le développement durable - et en particulier l'environnement - est un argument de plus en plus utilisé dans la publicité (Libaert, 2010). Le phénomène est né à la fin des années 1980 avec notamment la lessive « Le Chat » comme précurseur, vendant : « une propreté éclatante et une contribution à la protection de l'environnement ». De nombreuses marques et secteurs lui emboîtent le pas et la tendance se confirme au début des années 1990, après le Sommet de la Terre de Rio. (Libaert, 2016)

En 2009, une étude française montrait que le nombre de campagnes utilisant l'argument écologique avait quintuplé en trois ans. D'autres études montrent des chiffres ayant décuplé entre 1989 et 2009 et un phénomène dépassant les frontières de l'hexagone. (Libaert, 2010)

3.2. Une communication autodestructrice

« La communication sur le développement durable a pénalisé le développement durable de la communication » (Libaert, 2010, p.139).

Le milieu des années 1990 est le théâtre d'une communication massive sur les thématiques du développement durable et de l'environnement. Mais force est de constater que le retour pour les entreprises est loin d'être positif : en effet, plus ces dernières communiquent sur ces thématiques, moins le public leur fait confiance et plus il remet en cause la véracité de leur engagement. Pire encore, certaines entreprises sont pointées du doigt comme les coupables de la destruction de l'environnement au moment où elles commencent à communiquer sur ce thème. (Libaert, 2010)

Analysons maintenant les causes de ce phénomène.

Tout d'abord, il existe un décalage important entre l'image que les entreprises aimeraient donner à l'opinion publique et l'image perçue, celle qu'elles renvoient réellement (Libaert, 2010). Cette contradiction provient notamment de discours et d'images, tirés des codes de la publicité traditionnelle, que l'on peut qualifier de « communication de simple embellissement » (Charpentier, 2016, p.96) qui s'opposent à une absence d'engagements et d'actes concrets. Ce « primat de l'image » et ce manque de réalisme sont propices au développement d'un scepticisme dans l'opinion publique. (Charpentier, 2016)

Ensuite, si on admet que la communication poursuit trois objectifs : informationnel, relationnel et réputationnel, on se rend compte qu'à ses débuts, on assiste davantage à une communication qui utilise le développement durable, misant tout sur l'objectif réputationnel, plutôt qu'à une communication qui rend service à la cause. Les entreprises utilisent l'argument écologique comme simple outil d'auto-valorisation.

Enfin, alors que le développement durable et à fortiori la communication responsable sont des processus intrinsèquement basés sur les principes de participation et de transparence, notamment entre les entreprises et leurs parties prenantes, ces entreprises ont des difficultés à entamer un dialogue avec les groupes externes et se focalisent sur les salariés, actionnaires et principaux clients. (Libaert, 2010)

Les méthodes suscitées ainsi que la surexploitation de l'argument écologique s'imposent dans les années 1990 et encore dans les années 2000 où l'on parle d'une « hypermédiation du concept de développement durable » (De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.27). Loin d'être efficaces, ces méthodes finissent par arriver à leur limite et conduisent au phénomène d'éco-lassitude sur lequel nous reviendrons plus largement en étudiant le message de la communication responsable : l'argument écologique a perdu toute crédibilité (Bonnell, 2016 ; De la Renaudie & Ronsmans, 2014). En Belgique, les critiques proviennent surtout du CRIOC, Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs, de la Fédération Inter-Environnement Wallonie et des associations « anti-pub ». (De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.29)

Depuis, les consciences s'éveillent : des associations et des collectifs voient le jour à travers le monde, des agences de communication spécialisées apparaissent, les campagnes de communication responsables efficaces sont récompensées... En Belgique, où l'autorégulation

reste de mise comme partout en Europe, les initiatives semblent avoir plus de mal à voir le jour en comparaison à d'autres pays comme la France, beaucoup plus proactive. (De la Renaudie & Ronsmans, 2014)

4. Des capacités opérationnelles et stratégiques responsables

Maintenant que nous comprenons mieux le contexte et certains éléments du cœur de métier des agences de communication responsable, revenons-en à notre question initiale : quelles capacités opérationnelles et stratégiques une agence de communication responsable doit-elle maîtriser ? Commençons par définir ce que sont les capacités stratégiques et opérationnelles d'une organisation.

4.1. Capacités stratégiques et capacités opérationnelles : définition

Les capacités stratégiques d'une entreprise sont constituées de « l'ensemble des ressources et compétences qui contribuent à sa pérennité et à son avantage concurrentiel ». Ses ressources, ce sont ses actifs, ce dont l'entreprise dispose : ses moyens humains, physiques ou financiers ; ses compétences, c'est tout ce qu'elle peut faire grâce à ces ressources.

Certaines de ces capacités stratégiques sont des ressources et compétences dites « seuils » c'est-à-dire qu'elles sont nécessaires pour qu'une entreprise pénètre un marché et s'y maintienne. Cependant, une fois sur le marché, ce sont les ressources et compétences « distinctives » qui peuvent donner un avantage concurrentiel et permettre à une entreprise de prendre l'avantage. (Angwin, Johnson, Regnér, Scholes & Whittington, 2017)

Les capacités opérationnelles, quant à elles, « correspondent au « faire » stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire au comportement réel de l'entreprise dans son contexte externe, notamment sur son marché, et aux résultats, évalués en termes de création de valeur et d'avantage concurrentiel ». On les retrouve dans les activités principales et les activités de soutien de la chaîne de valeur de Porter que nous aborderons dans le chapitre consacré à l'analyse stratégique. (Renard & Soparnot, 2011)

Dans ce travail, nous nous interrogeons donc sur la nature des capacités stratégiques et opérationnelles qu'une agence de communication doit mettre en avant pour être « responsable ».

Nous définissions précédemment la communication responsable (cfr point 3, p.16). Communiquer de manière responsable ou durable, c'est veiller à trois éléments : le contenu du message, les moyens avec lesquels on le délivre et enfin les conséquences de ce que l'on promet auprès du public (ce qui signifie par extension pour une agence : le choix du client, de l'annonceur).

A ce stade, il est difficile de définir clairement ce qu'est une agence de communication responsable. Cependant, en nous basant sur la définition de la communication responsable et en particulier sur les trois éléments qui la composent à savoir : le message, les moyens utilisés et le choix du client, tâchons de regrouper un maximum d'informations résultant en la pratique d'une communication responsable efficace.

4.2. Une typologie des agences de communication responsable

Il existe une typologie intéressante des agences de communication responsable, réalisée par le collectif AdWiser. Ce dernier a classé le comportement des agences selon deux facteurs : d'une part « leur niveau d'engagement dans le développement durable » et d'autre part, « leur niveau de spécialisation en termes de missions et/ou clients sur le développement durable ». On obtient ainsi cinq catégories :

- « Les spécialistes » : dans ces agences, tout est inspiré par le développement durable (le positionnement, le choix des clients, le choix des fournisseurs, la philosophie de travail...) et il existe une réelle volonté d'approfondir sans cesse cette approche.
- « Les philanthropes » : on retrouve dans cette catégorie les agences de communication spécialisées dans les campagnes d'intérêt général ou ce que l'on appelle les « grandes causes ».
- « Les pionniers » : ces agences ne sont pas nées avec la volonté première de communiquer de façon responsable mais ce sont les premières à avoir entamé des démarches durables.

Le collectif AdWiser, français, y voit les actions entreprises avant 2007, année du Grenelle³ de l'environnement, symbolique pour la France.

³ « Débuté en juillet 2007, le Grenelle Environnement a réuni des représentants de l'État, des collectivités locales, des ONG, des entreprises et des salariés afin de faire émerger en France des actions en faveur de l'écologie, de l'environnement et de la biodiversité... » (Connaissance des énergies, 2017)

- « Les réactifs » : ce sont les agences qui comprennent l'importance du développement durable à partir du moment où le sujet prend de l'ampleur, soit à partir de cette année 2007.
- « Les tardifs » : nous pouvons placer dans cette catégorie les agences qui n'ont pas encore pris conscience de la problématique et des enjeux du développement durable. Ces agences se contentent de répondre à la demande du client mais il n'existe pas de valeurs internes liées au développement durable. (Audouin et al., 2010, pp. 51-54)

4.3. Au sujet des annonceurs

Les intérêts d'adhérer au développement durable pour les annonceurs

Il existe plusieurs raisons qui peuvent pousser une entreprise à vouloir intégrer les principes du développement durable dans sa stratégie de travail et l'inciter notamment à se tourner vers une agence de communication responsable. Tandis que certaines sont provoquées par des pressions externes, d'autres sont constitutives d'une véritable volonté de changement en interne.

- L'opinion publique est consciente des impacts du secteur de la communication. Les répercussions environnementales ou sociales négatives engendrées par une communication non responsable pourraient nuire gravement à la réputation d'une entreprise et/ou d'une marque. (Audouin et al., 2010)

- Les consommateurs citoyens exercent également des pressions sur les entreprises. Une part croissante de la population s'intéresse en effet à des produits qui respectent davantage la planète, on les appelle les « consom'acteurs ». Leurs attentes majeures sont : « ...la protection de l'environnement, la fabrication locale et le respect des hommes qui ont participé à la production et la distribution... » (Audouin et al., 2010, p.130).

- Une autre raison, liée à l'image, est celle qui pousse les entreprises à communiquer sur le développement durable afin de redorer leur blason ou de se donner plus de légitimité. Ces entreprises se servent du concept comme un outil de relations publiques afin de faciliter les

relations avec leurs parties prenantes mais le danger ici est de s'éloigner d'une réelle démarche RSE⁴ ou responsabilité sociétale des entreprises. (Libaert, 2010)

- La nécessité d'évoluer avec les règles, tantôt coercitives, tantôt stimulantes.

- Selon certaines entreprises qui en ont fait l'expérience, intégrer le développement durable dans sa stratégie aboutirait à un « retour sur investissement très positif », notamment financièrement. En effet, bien que cela demande dans un premier temps des investissements, de nombreux frais sont par la suite réduits (économies d'énergie, de matières premières, réduction des transports...). (Audouin et al., 2010)

- Pour terminer, la volonté de travailler en suivant les principes du développement durable n'est heureusement pas toujours le résultat de pressions extérieures. L'envie peut provenir de l'engagement et des valeurs portées par le ou les dirigeant(s) de l'entreprise. Cette implication génère alors le potentiel nécessaire pour créer un projet d'entreprise, une véritable philosophie : fédératrice, motivante pour les travailleurs et porteuse de sens. (Audouin et al., 2010)

C'est cette raison qui devrait idéalement pousser toute entreprise à respecter les principes du développement durable afin d'assurer une communication responsable efficace.

Il est intéressant ici de relever que les agences de communication étant des entreprises comme les autres, ce sont des raisons semblables qui pourraient pousser de telles agences sans positionnement « responsable » à épouser la voie du développement durable.

Par ailleurs, les demandes des annonceurs au regard de cette sensibilité s'intensifient, les critères de durabilité sont notamment de plus en plus présents dans les appels d'offre. Être au

⁴ « La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. En d'autres termes, la RSE c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ». Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable. » (Bercy infos, 2020)

fait des possibilités, des alternatives qui s'offrent à eux permet, dès lors, aux agences de rester compétitives. (Audouin et al., 2010)

La relation agence/annonceur

La relation entre une agence et son client constitue un partenariat. La qualité du partenariat sur le « caractère durable » dépend de l'engagement de l'annonceur. Prenons notamment l'éco-conception d'une campagne : plus l'annonceur est engagé dans la démarche responsable, plus le projet aura de la cohérence. (De la Renaudie & Ronsmans, 2014)

Concernant l'engagement de l'annonceur, une question importante se pose quant à la définition d'une agence de communication responsable : une telle entreprise doit-elle refuser d'utiliser l'argument écologique pour un client dont le produit ou le service ne serait pas responsable ? Le minimum est, en tout cas, d'informer le client sur le risque que représente, comme nous le verrons dans le point suivant, la diffusion d'un message écologique lorsque les actes ne suivent pas. (Audouin et al., 2010)

4.4. Au sujet du message

Pour tenter de définir la communication responsable, l'analyse du message transmis est une étape essentielle. Étude du contenu choisi, du ton ou encore d'éventuelles stratégies rhétoriques utilisées... Ce qui importe particulièrement, c'est l'intention que le message crée au sein de la cible. Malheureusement, la frontière est parfois mince entre un message incitant à des comportements réellement responsables et un message qui en porte les couleurs mais invite à son contraire : c'est le phénomène du greenwashing.

Nous allons, dans ce chapitre, étudier ce phénomène d'un peu plus près : sa genèse, ses caractéristiques, jusqu'à ses répercussions sur les entreprises car c'est un contre-exemple parfait de communication responsable et le comprendre peut dès lors permettre d'éviter ses pièges.

4.4.1. Le greenwashing : des messages non responsables

La définition du greenwashing

« Ecoblanchiment » (Libaert, 2010, p.112), « blanchiment écologique », « désinformation verte » (Audouin et al., 2010, p.98), « blues écologique », « shallow ecology », « écologie palliative », « green fatigue » (Baygert & Hananel, 2016, p.49) ... Ce ne sont pas les synonymes qui manquent pour évoquer le greenwashing.

Les définitions pleuvent également, insistant parfois sur un élément plus qu'un autre mais voici les trois aspects qui en ressortent :

- L'excès : le greenwashing c'est une « surutilisation de l'argument écologique dans la communication » (Libaert, 2010, p.112), une utilisation abusive de celui-ci (De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.128).
- L'illégitimité : toute communication accusée de greenwashing repose sur la duperie ou l'hypocrisie. Il y a une dissonance entre la réalité et l'image que l'entreprise renvoie aux consommateurs (Pascual-Espuny, 2016, p.199). On parle également de « plaquage d'une image verte sur un produit/service qui n'en a pas la légitimité » (Audouin et al., 2010, p.98).
- Des conséquences néfastes pour le développement durable. D'abord, le greenwashing entraîne l'éco-lassitude, un « épuisement graduel de l'intérêt du public pour les thématiques « vertes », c'est à dire relatives à l'écologie, à l'environnement et au développement durable » (Baygert & Hananel, 2016, p.48). Les messages transmis peuvent par ailleurs inciter à des comportements non responsables (Audouin et al., 2010). Ces conséquences seront approfondies ultérieurement.

La genèse du greenwashing

On peut situer l'apparition du greenwashing au début des années 1990, période durant laquelle ce que l'on peut appeler le « marché vert » (Pascual-Espuny, 2016, p.199) s'est révélé efficace pour les annonceurs. Si certaines entreprises ont surfé sur cette vague verte portées par leurs valeurs, de nombreuses autres ont vu dans le développement durable une stratégie de communication ou l'opportunité d'échapper à une crise plutôt qu'un réel engagement.

Des décisions, sans doute, plus facilement prises en l'absence de cadre entourant la démarche de responsabilité sociale et environnementale dans le monde entrepreneurial. (Pascual-Espuny, 2016)

Des messages trompant les consommateurs quant au réel engagement des entreprises ou aux attributs écologiques réels d'un produit ou d'un service ont alors commencé à apparaître, continuant à se multiplier jusque dans les années 2000 (De la Renaudie & Ronsmans, 2014).

Les signes du greenwashing

Tentons à présent de répertorier les pratiques et à fortiori les signes les plus répandus du phénomène de greenwashing.

- La mise en avant par une entreprise d'un engagement responsable existant mais dérisoire ou peu pertinent au regard de la réalité de ses actions liées au développement durable sur le terrain, en particulier celles attachées à son cœur de métier (Audouin et al., 2010 ; De la Renaudie & Ronsmans, 2014).
- Transmettre un message trompeur au consommateur, lui laissant croire qu'un produit ou un service possède des attributs écologiques plus bénéfiques qu'ils ne le sont réellement.
- Omettre des réalités liées à l'aspect durable d'un produit ou d'un service pris dans toutes ses composantes. Cela peut se faire en communiquant partiellement sur les caractéristiques de celui-ci ou encore en ne ciblant qu'un produit d'une gamme. Le choix de la communication peut également se porter sur une partie de son cycle de vie (De la Renaudie & Ronsmans, 2014), en décidant par exemple de mettre en avant les intérêts écologiques d'un produit dont la confection ou l'utilisation seraient nocives pour l'environnement (Audouin et al., 2010).
- L'utilisation d'un champ lexical écologique vague et flou qui n'apporte aucune information concrète sur l'intérêt environnemental réel d'un produit ou d'un service, et par extension l'absence de preuves. Parmi ces mots de vocabulaire, on retrouve les termes : « vert », « écologique », « respect de l'environnement », « durable », « naturel »... (Audouin et al., 2010, p.99 ; De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.131 ; Libaert, 2010, p.112)
- Animaux iconiques, fleurs, feuilles ou encore utilisation exagérée de la couleur verte, le visuel peut lui aussi suffire ou contribuer à tromper le consommateur sur la véritable nature durable du message qui lui est transmis. (De la Renaudie & Ronsmans, 2014 ; Libaert, 2010)

- Pour terminer, nous citerons les labels auto-proclamés. En opposition aux labels officiels, tels que l'« écolabel européen » ou « agriculture biologique », auxquels ils portent d'ailleurs préjudice, ils sont, comme leur nom l'indique, tout à fait illégitimes. Ils trompent le consommateur en utilisant des stratégies visuelles et lexicales comme les couleurs ou des symboles iconiques. A titre d'exemple, on pourrait citer : « extrait naturel », « d'origine végétale », etc. (De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.131)

Les impacts du greenwashing

La phénomène du greenwashing qui n'a cessé de prendre de l'ampleur au fil du temps – on relève un pic en 2010 - a fini par s'auto-consumer, entraînant dans sa dégringolade certaines entreprises mais aussi le monde de la communication lui-même qui se voit alors frappé d'une véritable crise. (Pascual-Espuny, 2016)

La réaction de l'opinion publique engendrée par le phénomène est en effet assez universel, démarrant aux Etats-Unis et s'étendant ensuite à l'Europe : la désinformation est dénoncée ainsi qu' « un flux communicationnel... non fondé ou délibérément mensonger » (Pascual-Espuny, 2016, p.204).

Observons les nombreux impacts négatifs causés par le règne, trop long, de cet éco-blanchiment.

Tout d'abord, cette crise a entraîné une méfiance accrue de la part de l'opinion publique envers le discours des entreprises et en particulier envers les discours environnementaux et ce, qu'ils soient légitimes ou non (De la Renaudie & Ronsmans, 2014). Les codes écologiques sont « contre-productifs et entraînent au mieux le désintérêt, voire la suspicion » (Pascual-Espuny, 2016, p. 206). Les entreprises qui voudraient s'exprimer sur le sujet n'ont dès lors plus de crédit dans un domaine où la prise de parole est primordiale (Pascual-Espuny, 2016).

Par ailleurs, les conséquences d'une accusation de greenwashing sont doubles pour les entreprises. Il y a d'abord les retombées externes : mauvaise publicité auprès des consommateurs et des partenaires, risque de détérioration de leur réputation allant parfois jusqu'au boycott de produits. Ensuite, les répercussions peuvent également être ressenties en interne, créant « un sentiment de malaise, d'incompréhension, voire de démobilisation » (De la

Renaudie & Ronsmans, 2014, p.136). Le risque se trouve également dans la désolidarisation des services, créant un « effet de silo⁵ ». (De la Renaudie & Ronsmans, 2014)

Enfin, les messages transmis par les annonceurs accusés de greenwashing sont de nature à rassurer les consommateurs sur leur comportement, les convainquant que ce dernier est responsable alors que le seul but recherché est de vendre leur produit ou service. Ces citoyens risquent alors de se détourner d'un changement d'attitude qui permettrait réellement d'atteindre un mode de vie plus responsable. (Libaert, 2010)

Ce paradoxe touchant directement la lutte pour la protection de l'environnement entraîne des conséquences avec trois catégories d'impacts : les messages qui vont amener à une utilisation abusive de l'énergie et des matières premières ; les répercussions liées à la diffamation de produits plus respectueux de l'environnement au regard d'un produit dont l'impact est plus nocif et enfin la dédramatisation ou le déni d'enjeux environnementaux majeurs tel que le réchauffement climatique. (Audouin et al., 2010)

4.4.2. Renaître après la crise

Des règles ?

La surabondance de messages écologiques et l'omniprésence du greenwashing dans la sphère communicationnelle a engendré de vives réactions au sein de l'opinion public.

Les débats engagés à la fin des années 2000 ont amené des évolutions en Europe : en Belgique, le JEP, Jury d'Ethique Publicitaire sera désormais composé paritairement, la moitié de ses membres provenant désormais de la société civile. Néanmoins, le système qui contrôle la publicité reste un système basé sur l'autorégulation, à savoir « un engagement moral des professionnels à respecter des codes d'autodiscipline » (De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.133). Selon certaines ONG belges et françaises, ces instances de contrôle sont insuffisantes

⁵ « Dans un contexte de gestion, l'image des silos renvoie à chacun des éléments d'une structure organisationnelle (personne, équipe, service, etc.) qui fonctionne de manière autonome, sans lien étroit ni partage d'information avec le reste de l'organisation. » (Banque dépannage linguistique [BDL], 2020)

et un organisme indépendant disposant d'un réel pouvoir serait nécessaire pour faire évoluer les choses. (De la Renaudie & Ronsmans, 2014)

De nouvelles responsabilités

Quoiqu'il en soit, organismes de contrôle ou non, les entreprises et la communication subissent une crise et si elles veulent s'en sortir, elles n'ont pas le choix : elles doivent écouter l'ensemble de leurs parties prenantes et prendre leurs responsabilités à bras-le-corps.

Selon l'organisme français, l'ARPP - Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité, voici la double responsabilité à laquelle doivent faire face les professionnels de la communication:

« - présenter avec précision les actions significatives de l'annonceur ou les propriétés de ses produits en matière de développement durable et ;
- ne pas véhiculer de messages contraires aux principes du développement durable. » (Pascual-Espuny, 2016, p.208)

Pour Yonnel Poivre-Le Lohé (2016), consultant en communication responsable, ces nouvelles responsabilités dépassent le cadre éthique : les objectifs des professionnels de la communication doivent être le rétablissement de la confiance dans leur secteur et l'incitation à adopter des comportements responsables auprès des consommateurs, changements qu'il qualifie d'inévitables.

Quelques années plus tard, en juin 2020, le rapport « publicité et transition écologique » va dans la même direction mais cette fois tire la sonnette d'alarme : « la transition écologique n'est plus pour nos sociétés un choix « idéologique » ou une option, c'est un impératif » (Guibert & Libaert, 2020, p.7) et aucun secteur ne peut l'ignorer. Selon les auteurs, la publicité a la responsabilité d'intégrer une réflexion sur l'impact qu'elle génère, condition sine qua non pour justifier sa raison d'être et sa pertinence. (Guibert & Libaert, 2020)

Pour clôturer ce point, on peut dire, que le greenwashing aura poussé les communicants vers de nouvelles pratiques communicationnelles plus adaptées aux attentes du public. Nous y reviendrons, plus en détails, ultérieurement dans ce travail.

Conseils pour un message responsable

En ce qui concerne le message à proprement parler, nous nous sommes concentrés sur les pratiques à éviter pour ne pas tomber dans le greenwashing. Voici quelques conseils supplémentaires pour diffuser un message responsable, le plus efficacement possible.

Le premier conseil concerne les groupes-cibles du message. Lorsque l'on diffuse un message, il faut bien sûr penser à sa cible principale mais il faut également penser à l'ensemble des cibles secondaires qui pourraient être touchées par le message, ce que l'on appelle l'« effet boomerang » (Libaert, 2010, p.105) car la thématique environnementale est un sujet fédérateur qui peut potentiellement toucher tous les publics mais pas de la même façon : il ne faudrait pas perdre l'adhésion d'un groupe en essayant de gagner la fidélité d'un autre. La prudence est de mise. (Libaert, 2010)

Le deuxième conseil a trait aux messages publicitaires implicites : il faut s'en méfier car ils peuvent transmettre un message contraire aux objectifs poursuivis par la démarche RSE. Ce sont des messages qui seraient transmis via une publicité sans que l'on en ait conscience comme la consommation d'un aliment hors-saison ou la mise en avant de la conduite en solo. La communication responsable ne s'arrête pas en effet aux messages explicites, elle doit veiller à toute la partie implicite d'une communication qui a également des répercussions sur le public. Elle ne peut aller, à aucun niveau, contre les principes du développement durable. (Libaert, 2010)

Le dernier conseil porte davantage sur le ton du message, en l'occurrence sur le recours à l'urgence dans la communication environnementale.

De nombreux auteurs n'hésitent pas à parler d'« alarmisme » pour qualifier les discours fondés sur le thème du « danger grave », caractéristique d'un « environnementalisme catastrophiste » basé sur la peur que l'on peut retrouver dans « les discours culturels et sociaux..., [l']actualité..., la communication d'entreprise..., les imaginaires de fiction.... » (Campion, 2016, p.60). Ce catastrophisme est d'ailleurs un argument des climatosceptiques qui clament qu'il s'agit d'un phénomène servant à manipuler l'opinion publique, pour donner du crédit aux climatologues.

Selon eux, « l’alarmisme climatique » (Campion, 2016, p.61) est capable de créer des débats, des questions voire un rejet total de la question mais il n’est pas à même de créer la mobilisation du public (Campion, 2016). Aussi, notons que selon Dominique Wolton, sociologue : « à force d’être dichotomique, radicale, exclusive, manichéenne, médisante : l’écologie crée une culpabilité qui ne donne pas envie d’adhérer » (2016, p.237).

D’un autre côté, des exemples concrets montrent que communiquer sur l’urgence climatique peut également pousser le public vers des comportements plus responsables. A titre d’exemple, la sortie du film « An inconvenient Truth », en 2006, mettant en scène Al Gore exposant les conséquences dramatiques du réchauffement climatique, est annoncé comme « le film le plus terrifiant qu’il vous sera donné de voir ». La sortie du film et l’attribution du prix Nobel de la paix à Al Gore l’année suivante va permettre à la fois de cadrer le discours climatique et de lui donner de la légitimité. (Université catholique de Louvain [UCL] (Ed.), 2019)

On constate que les « images-chocs », notamment, qui sont montrées au public créent un phénomène appelé éco-anxiété et que cette anxiété suscite de l’engagement et peut donner envie de s’impliquer. C’est là que se situe le défi des communicants : parvenir à toucher les bons publics pour changer les comportements, être capable de donner du sens à des messages parfois abstraits. La clef pourrait aussi se trouver dans la personnalisation des messages : montrer aux gens comment la situation écologique les affecte personnellement. Pour conclure, citons le professeur Marc D. David : « il faut rendre la communication stratégique » (2019).

4.5. Au sujet des moyens

Nous avons puisé des éléments d’information au sujet de la communication responsable en nous préoccupant des émetteurs et ensuite du message. Le processus de fonctionnement de la communication est simple : pour que le message de l’émetteur atteigne sa cible, il a besoin d’un média (Audouin et al., 2010).

Nous le mentionnions au début de ce travail : toute action de communication, même dématérialisée, possède un impact pour l’environnement. Cependant, quels que soient les moyens choisis dans la stratégie de communication, il y a des actions à mettre en place pour réduire son empreinte écologique.

Vous trouverez en annexe une analyse de la communication responsable appliquée à quatre secteurs majeurs : l'édition, la production audiovisuelle, l'évènementiel et le digital (voir Annexe K, p.123).

Je me contenterai de vous partager ces bonnes pratiques même si les moyens de communication ne se limitent bien sûr pas à ces quatre secteurs. En outre, bien que nous ne puissions ignorer les impacts des actions de communication sur l'environnement, elles sont néanmoins indispensables car elles constituent un outil nécessaire pour participer aux changements de comportement attendus de la part des consommateurs. Or, après analyse des pratiques (voir Annexe K) on constate qu'il est possible de transmettre un message responsable tout en réalisant des efforts au niveau des moyens de le transmettre.

4.6. Caractéristiques de la communication responsable

Dans ce chapitre, nous allons tenter de regrouper les caractéristiques de ce qui semble être une communication responsable efficace. Entendons par là qu'elle ne conduit pas au phénomène de greenwashing et a plus de chance d'inciter les consommateurs à des comportements plus responsables.

La communication responsable, en mode « *slow PR* »

La communication responsable possède un plan stratégique stable qui est capable de se projeter dans le long terme, c'est ce qu'on appelle les « *slow PR* ».

« *Slow* » renvoie à ce qui est fabriqué de manière traditionnelle ou « conçu à base de matériaux recyclés ou encourageant le développement durable » (Libaert, 2010, p.148). Ainsi, en écho à la « *slow food* » ou au « *slow design* », qui replacent en priorité des notions telles que le plaisir, l'harmonie ou la qualité, les « *slow PR*⁶ », pour relations publiques, ont comme objectif de « proposer des stratégies de communication fondées sur les valeurs de développement durable à savoir l'échange, le respect, la flexibilité des outils et la stabilité des messages ». (Libaert, 2010, p.148)

⁶ PR : *public relations*

C'est souvent l'inverse qui est observé dans la publicité et la communication en général : un « ultra court-termisme » de plus en plus accru avec des stratégies de communication instables, réduites dans le temps qui changent au fil des tendances. On assiste à un phénomène de « zapping communicationnel » qui s'oppose en tout point aux caractéristiques du développement durable telles que la stabilité ou une temporalité longue.

La communication responsable est donc une communication qui se réconcilie avec la démarche durable, « ... [en se réappropriant] la perspective temporelle » (Libaert, 2010, p.147). Il est d'ailleurs probable que la stabilité des messages renforce l'engagement dans le développement durable. C'est aussi une « communication de la modération » (Libaert, 2010, p.155), c'est-à-dire une communication qui se connaît (son positionnement, son message, son cœur de cible) et qui va se projeter sur le long terme sans perdre de vue ses objectifs.

Enfin, il est important de consacrer une partie du budget communication (de l'ordre de 10%) à l'analyse des retombées des actions entreprises, afin d'évaluer constamment les résultats et d'éviter le gaspillage. (Libaert, 2010)

La communication responsable : transparence et technicité

La communication responsable est, d'abord, une communication humble, simple et discrète qui s'oppose aux publicités très voyantes, à la mode dans les années 1980.

C'est aussi un discours transparent, premier grand principe du développement durable. Le public est sensible à la transparence des entreprises, avec pour conséquence beaucoup d'influence sur l'image de celle-ci. Attention toutefois à ne pas décrédibiliser le terme en tombant dans les pièges du greenwashing transposé au concept de transparence, notamment en le survalorisant.

Il faut par exemple se méfier du *Carpet Bombing* : lorsqu'une entreprise noie le public sous un grand nombre d'informations pour feindre la transparence alors qu'elle contrôle scrupuleusement ce qui est transmis. Ce qui importe, ce n'est pas la quantité mais la qualité et l'intelligibilité de l'information. On ne demande pas non plus aux entreprises de révéler tous ses secrets mais elles ne peuvent plus faire preuve d'opacité. (Libaert, 2010)

Enfin, la communication responsable implique des contenus « plus techniques, fondés et argumentés » (Pascual-Espuny, 2016, p.210). C'est un discours qui est plus compliqué à

adapter aux moyens publicitaires classiques et qui convient davantage aux réseaux sociaux et à la publicité hors-média. (Pascual-Espuny, 2016)

On l'observe d'ailleurs avec la communication du GIEC, le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat, qui met en avant deux moyens de communication : d'une part, la création de contenus à travers des rapports très complets mais également via les médias sociaux et d'autre part, les relations publiques en organisant des représentations, conférences ou autres évènements. (UCL (Ed.), 2019)

La communication hors-média est par définition : « toute forme de communication qui s'appuie sur des canaux autres que ceux des médias de masse traditionnels (TV, radio, presse, cinéma, affichage, édition) » (Stockinger, 2017) On retrouve donc les relations publiques mais également les relations avec la presse, les évènements, le marketing direct, la publicité sur le lieu de vente, le street marketing...

Une communication participative

Le second grand principe du développement durable est la participation, c'est « le monde... de l'interdépendance, de l'interconnexion et de la fluidité des échanges » (Libaert, 2010, p.143). La communication responsable repose également sur ce principe : elle prône un discours d'égal à égal entre émetteur et récepteur et repose sur « l'écoute, la compréhension et le partage » (Libaert, 2010, p.142). Une telle communication demande des moyens adaptés qui sont davantage à l'écoute de leur public, c'est pourquoi on privilégie les « nouveaux médias », en opposition aux médias traditionnels, dont l'utilisation est d'ailleurs toujours en pleine expansion.

Ces « nouveaux médias » aussi appelés médias sociaux, tels que les réseaux sociaux ou réseaux sociaux de niche⁷ sont des endroits où peuvent se matérialiser ce dialogue, il n'y a plus

⁷ « Un réseau social de niche est un réseau social qui s'adresse à un public particulier. Sa fonction, son rôle et ses messages sont multiples et variés. » (Scribness, 2014).

d'émetteur qui dicte des messages à un récepteur mais une conversation entre des personnes appartenant à une communauté et partageant des intérêts. (Pascual-Espuny, 2016)

Il reste néanmoins important de mettre en place une stratégie de communication. Ceux-ci peuvent être des outils de sensibilisation aux enjeux du développement durable et les membres d'une communauté, des atouts pour une entreprise car engagés auprès d'elle, ils peuvent devenir des ambassadeurs, déterminés à la soutenir. (De la Renaudie & Ronsmans, 2014)

5. Analyse stratégique d'une agence de communication responsable

Dans cette dernière partie, nous allons nous mettre à la place d'une agence de communication responsable à travers le prisme de la stratégie, en mettant en exergue quelques étapes essentielles du processus.

5.1. L'analyse de ses impacts

Nous l'avons vu dans un chapitre précédent, une agence de communication a de nombreux impacts sur l'environnement que ce soit via son propre fonctionnement ou à travers les conséquences des actions de communication. La première étape pour une agence est d'être capable d'analyser sa propre situation.

A cet effet, plusieurs outils ont été mis au point pour permettre à une organisation de mesurer son impact.

L'analyse du cycle de vie (ACV)

L'analyse du cycle de vie permet d'analyser les répercussions environnementales et les ressources consommées par un processus ou un produit tout au long de son cycle de vie, en analysant chaque étape de celui-ci : depuis sa conception jusqu'à sa fin de vie, en passant par l'extraction des ressources naturelles, sa fabrication, sa distribution ou encore son utilisation. (Audouin et al., 2010 ; Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services [CIRAIG], s.d.)

Le bilan carbone

Le bilan carbone est un outil mis au point par l'ADEME : il mesure les émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes, exprimées en équivalent CO2. Il prend en compte l'électricité, les transports, la construction des bâtiments, la production des matières premières de l'entreprise, les déchets et les produits vendus en fin de vie ainsi que les autres consommations d'énergie résultant de la vente. (Audouin et al., 2010, pp. 169-170)

Le bilan social

Le bilan social permet de mettre en avant les enjeux sociaux d'une entreprise.

Une agence de communication peut donc analyser sa propre situation mais il est également intéressant d'ouvrir un dialogue avec ses clients. Ainsi, un brief client classique peut être vu sous l'angle du développement durable : on s'interrogera alors sur l'engagement du client, sur l'impact du service ou produit ainsi que celui de l'objectif marketing. On questionnera également la cohérence du positionnement et des valeurs avec la démarche entreprise. (Audouin et al., 2010)

5.2. Un diagnostic stratégique

Il convient ensuite de réaliser un état des lieux interne et externe de son organisation. Pour le diagnostic externe, on analyse le macroenvironnement en étudiant les attentes de l'ensemble des parties prenantes extérieures à l'entreprise : annonceurs, fournisseurs, actionnaires, société civile, ONGs... (Meurisse & Sinigaglia, 2019) Une méthode consiste à hiérarchiser les parties prenantes les plus importantes pour l'organisation et leurs attentes prioritaires (Audouin et al., 2010). Pour l'analyse interne, il est nécessaire de constater les actifs de la société et l'état progrès de ceux-ci, notamment en termes de ressources humaines, d'achats, de gouvernance, de finances ou encore pour ce qui touche à l'aspect commercial (Audouin et al., 2010, pp.175-176).

Une fois cet état de lieux réalisé, il est important de le mettre en perspective avec la stratégie de l'agence : « positionnement, stratégie de croissance..., objectifs de chiffres d'affaire et de marge brute,... , cibles clients... » (Audouin et al., 2010, p.176). C'est en suivant ce processus

que l'agence sera en mesure de dégager les enjeux prioritaires qu'elle doit poursuivre. (Audouin et al., 2010)

5.2.1. L'analyse de la chaîne de valeur et la méthode VRIO

La chaîne de valeur de Porter est un outil qui peut être utilisé par l'agence afin d'identifier les activités qui lui apportent le plus de valeur ajoutée et à contrario, celles qui lui en apportent le moins et qui pourraient dès lors par exemple être externalisées. Porter identifie, d'une part, les activités primaires qui permettent à l'entreprise de fournir un produit ou un service (les approvisionnements, la logistique, la production, la commercialisation et les services) et d'autre part, les activités de support qui viennent en soutien aux activités primaires, les rendant plus efficaces (comme la gestion des ressources humaines, le développement technologique ou les infrastructures).

On peut ensuite réaliser une analyse VRIO afin d'estimer la valeur apportée par chacune des étapes de la chaîne de valeur. On peut ainsi évaluer les ressources et compétences qui participent à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Afin de déterminer si ces capacités stratégiques, ces ressources et compétences, participent à la valeur ajoutée, on se demande en effet si celles-ci sont VRIO, c'est-à-dire : valorisées par les consommateurs (V), rares (R), inimitables (I) et exploitées par l'organisation (O). On peut réaliser l'exercice avec une ressource, une compétence ou même une étape de la chaîne de valeur mais elles doivent absolument rencontrer les quatre caractéristiques simultanément pour représenter un avantage concurrentiel durable. (Angwin et al., 2017, pp. 124-127)

5.3. Définir sa mission, sa vision et ses valeurs

L'engagement durable de l'agence de communication responsable doit être traduit notamment à travers sa mission, sa vision et des valeurs fondamentales. Ces dernières, constamment en toile de fond, guideront l'entièreté de la stratégie.

Définir ces éléments est une des premières choses à réaliser dans un processus stratégique. Cela permet à toutes les personnes qui devront appliquer la stratégie de l'entreprise de suivre l'intention des dirigeants sans livrer de mauvaise interprétation.

La mission d'une entreprise est « l'affirmation de son intention fondamentale, de sa raison d'être ». Définir sa mission implique de pouvoir répondre à ces questions : « Quel est notre métier ? », « Quelle est notre différence ? » ou encore « Qu'est-ce qui serait perdu si l'organisation n'existait plus ? »... Savoir pourquoi on fait les choses. (Angwin et al., 2017, p.7)

La vision « décrit le futur que l'organisation aspire à créer » (Angwin et al., 2017, p.7). C'est une formulation courte qui résume l'engagement que l'agence souhaite tenir en matière de développement durable. Une vision doit être « anticipatrice, motivante, crédible, cohérente avec les priorités de développement, les valeurs, les enjeux et le positionnement d'agence. Elle doit pouvoir être traduite au-delà du slogan et illustrée par les choix de l'entreprise. » (Audouin et al., 2010, p.178).

5.4. Une communication interne indispensable

Une communication responsable efficace passe par une communication interne solide et de qualité. Selon Jean-Marie Charpentier, Docteur en Sciences de l'information et de la communication, c'est même au sein des entreprises que « se joue l'essentiel » (2016, p.103). C'est en effet le moyen d'intégrer les gestes environnementaux et les valeurs durables directement au cœur de l'activité de l'organisation. (Charpentier, 2016)

Le rôle du personnel est capital. Il devra d'abord être sensibilisé à la démarche de développement durable et être correctement informé sur les projets et l'ambition de l'entreprise. On peut les faire adhérer de différentes manières : « conférences, séances d'information, évènements, expositions, supports et animations sur l'intranet, projection de films ». Cette première étape permet de repérer les plus motivés afin de créer d'éventuels groupes de travail. (Audouin et al., 2010) Les employés sont essentiels car ils peuvent apporter de nouvelles idées à l'équipe dirigeante (De la Renaudie & Ronsmans, 2014). Si l'entreprise souhaite que les compétences des employés évoluent, il faudra les former et continuer à les informer régulièrement. Enfin, pour concrétiser leur engagement, une implication collective des employés au quotidien dans les éco-gestes est nécessaire : la direction doit montrer l'exemple (Audouin et al., 2010), encourager les actes responsables et instaurer une véritable culture d'entreprise (Libaert, 2010).

De plus, l'intégration de la communication interne dans sa stratégie durable est très bénéfique pour l'entreprise en entraînant un impact positif sur sa réputation, ce qui lui donne plus d'attractivité en tant qu'employeur et renforce l'engagement des employés. (Leyens, 2019)

Malheureusement, bien qu'essentielle, la communication interne est encore trop souvent négligée. Le salarié est encore trop souvent le spectateur d'une communication interne à laquelle il ne participe pas. Il est l'acteur oublié de la RSE alors qu'il devrait en être la clef de voûte. (Libaert, 2010)

5.5. Communiquer sur sa démarche durable

Lorsqu'on s'engage dans une démarche de développement durable, il est important de communiquer sur celle-ci, directement auprès des parties prenantes ou encore à travers les supports de communication de l'agence. C'est important car pour autant que l'engagement soit légitime, le rendre public est une action pédagogique qui peut potentiellement informer et sensibiliser la société civile ainsi que d'autres entreprises aux enjeux environnementaux mais aussi montrer à l'opinion publique que le monde entrepreneurial agit (Audouin et al., 2010 ; De la Renaudie & Ronsmans, 2014). Par ailleurs, communiquer sur une démarche responsable confère à une entreprise « une source potentielle de différenciation par rapport à la concurrence » (De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.137).

Mais communiquer n'est pas suffisant, une règle fondamentale ne doit pas être oubliée, il est indispensable d'agir avant de communiquer : être avancé un minimum dans le projet, avoir des chiffres, des faits à divulguer. (Audouin et al., 2010)

Voici quelques autres conseils pour diminuer les risques liés à la communication responsable qui se veut comme telle :

- Tout d'abord, le public recherche l'authenticité pas la perfection. Il est donc préférable de communiquer sur ses progrès car la perfection est perçue comme improbable ou condescendante.

- Ensuite, la communication ne devra pas être impérative (donner des ordres ne fonctionne pas), anxigène (la peur freine la compréhension des messages), uniquement au service de la communauté (les gens pensent d'abord à eux et à leurs cercle proches, surtout en temps de crise), gérée en silo ou encore non professionnelle. (De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.168)

- Enfin, le moment et la manière de communiquer sont également très importants.

L'information doit être « crédible... , pertinente [associée au cœur de l'activité], différenciée de celles des concurrents et compréhensible [accessible pour le consommateur] » (De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.119).

Pour conclure cette partie théorique, retenons une notion qui semble s'imposer comme le ciment de la communication responsable : c'est la cohérence.

Une cohérence nécessaire entre les paroles et les actes d'une entreprise pour assurer sa légitimité ; une cohérence cruciale entre la communication interne et externe de l'organisation et des valeurs que l'on communique au public qui doivent être portées par les employés de l'entreprise ou encore une cohérence tout au long du processus de communication entre légitimité de l'annonceur, contenu du message et durabilité des moyens utilisés. La communication responsable, c'est aussi la communication décloisonnée à l'ère de l'intelligence collective, du partage avec d'autres acteurs du même ou d'autres secteurs, pour renforcer la démarche et trouver encore davantage de cohérence (De la Renaudie & Ronsmans, 2014).

III. ETUDE QUALITATIVE

1. Méthodologie de l'étude qualitative

La deuxième partie de ce mémoire est une analyse empirique qui repose sur une étude qualitative. Afin de mettre en perspective les informations puisées auprès de sources scientifiques avec la réalité et une mise en pratique du métier, la méthodologie choisie repose plus précisément sur une série d'entretiens semi-directifs. L'avantage de cette méthode est d'allier la rigueur d'être accompagné par un guide d'entretien, préalablement et pertinemment réfléchi, et la liberté que ces questions ouvertes laissent aux interlocuteurs. En effet, ces questions débouchent sur des réponses qui ne sont pas forcément prévues mais peuvent constituer une valeur ajoutée pour l'analyse. (Godfroid, 2012)

Le guide d'entretien

La première étape fut de réaliser un guide d'interview reprenant les thématiques majeures abordées lors de la partie théorique de ce travail et qu'il était primordial de traiter avec les professionnels de ce secteur d'activité afin de répondre à la problématique soulevée dans le cadre de ce travail. Le guide d'entretien est disponible en annexe (voir Annexe B, p.67).

L'échantillon

Plusieurs professionnels de la communication, belges et français, ont été contactés en veillant à diversifier l'échantillon. Les critères de diversification se sont portés sur le type de clients, après analyse du portfolio, la manière de s'afficher responsable et la nature de leur profession. L'échantillon de personnes interviewées est composé de cinq dirigeants d'agences et de deux consultants. Le point commun de l'ensemble des interlocuteurs est d'avoir choisi un positionnement « responsable ».

En tout, sept interviews ont été réalisées, entre le 9 novembre et le 8 décembre 2020, toutes par visioconférence. Les retranscriptions de ces entretiens se trouvent en annexe de ce travail. (voir Annexe D à J, pp. 74-122)

Voici la liste des personnes interviewées :

- M. Xavier Gay, directeur général et associé de l'agence Limite (France)
- M. Marco Calant, fondateur de l'agence Tramway 21 (Belgique)
- M. Christophe Koninckx, fondateur de l'agence Springtime (Belgique)
- M. François Rivalan, directeur de l'agence Alterego (France)
- M. Pierre Jadot, fondateur de l'agence Bonjour (Belgique)
- M. Sauveur Fernandez, fondateur de Econovateur, expert accompagnateur en éco-innovation, vision d'entreprise et développement éco-stratégique (France)
- M. Yonnel Poivre-Le Lohé, consultant en communication responsable et auteur (France)

Une liste contenant davantage d'informations sur ces professionnels et leurs entreprises se trouve également en annexe (voir Annexe A, p.63).

Les hypothèses

Avec cette étude qualitative, j'ai décidé d'analyser et d'éclaircir les quatre hypothèses suivantes :

- Hypothèse n°1 : Il existe un lien entre la philosophie d'une agence de communication responsable et sa clientèle.
- Hypothèse n°2 : Les agences de communication responsables ne travaillent qu'avec des annonceurs responsables.
- Hypothèse n°3 : La communication responsable se distingue de la communication classique quant à la construction du message et au choix des moyens de communication.
- Hypothèse n°4 : L'étiquette « responsable » est un avantage concurrentiel pour une agence de communication.

Cette analyse permettra de mettre en avant les thématiques majeures de ce travail et nous permettra de comprendre davantage la problématique abordée au fil de ces pages.

2. Analyse des hypothèses

2.1. Hypothèse n°1 : Il existe un lien entre la philosophie d'une agence de communication responsable et sa clientèle.

Au fil des entretiens, j'ai pu obtenir de chacun des interlocuteurs leur perception d'une agence de communication responsable, notamment à travers ses caractéristiques.

Pour rappel, l'échantillon de personnes interviewées est composé de cinq dirigeants d'agences et de deux consultants, tous actifs dans le domaine de la communication responsable. En outre, il est important de rappeler qu'il s'agissait de questions ouvertes et non de cases à cocher.

Tout d'abord, trois grandes caractéristiques ont été reprises plusieurs fois, sans lien avec le profil des interlocuteurs : la notion de transparence, la notion de cohérence et enfin l'expertise et la relation-client (pour plus de détails, voir Annexe C : « comparatif des interviews », p.69). Reprenons-les, en commençant par celles qui ont été le plus mentionnées.

Les deux premières caractéristiques ont été spontanément citées par cinq des sept interlocuteurs. Se détache, d'abord, la notion de transparence qui passe par une communication qui décrit la réalité plutôt que de l'exagérer ou de l'embellir (Annexe F). C'est une communication sincère, authentique, on évite la « surpromesse » (Annexe J). Ensuite, on trouve la notion de cohérence, c'est un concept présent à l'esprit de tous bien qu'ils ne l'interprètent pas de la même façon : il existe notamment la cohérence entre ce que les agences sont et ce qu'elles font, une autre légèrement différente entre ce qu'elles disent et ce qu'elles font ou encore la cohérence entre ce que l'annonceur est et ce qu'il dit... (Annexes F, G, H)

Enfin, la troisième caractéristique a été mentionnée par quatre de nos interlocuteurs. Ils parlent d'une particularité propre aux agences responsables : l'expertise exercée lorsqu'elles travaillent avec un client. Aussi, une réelle relation est créée avec ce dernier, on parle davantage d'accompagnement voire parfois de soutien autour des questions liées au développement durable (Annexe E). En effet, contrairement aux agences de communication classiques, les agences responsables prennent le temps de se renseigner. Elles ne peuvent pas se contenter de rencontrer brièvement les clients et de brainstormer autour d'un produit qui n'a pas été analysé en profondeur. En communication responsable, il est primordial de savoir de quoi on parle, d'investiguer, de connaître les points sur lesquels on pourra ou non se positionner d'un point de vue du développement durable... Il est aussi important d'associer les parties prenantes en

amont afin notamment d'évaluer la sensibilité du public par rapport à certaines thématiques (Annexe J).

Par ailleurs, deux autres caractéristiques ont été mentionnées par trois interlocuteurs sur sept au cours de ces entretiens. On trouve, d'une part, le fait qu'une agence de communication responsable pratique une communication vertueuse, porteuse de sens et de valeurs (Annexes D, E,F) et d'autre part, la conscience du pouvoir de la communication, l'importance de considérer ses impacts sociaux et environnementaux (Annexes D,F,H).

Outre ces éléments, il existe une caractéristique sur laquelle les points de vue de nos professionnels divergent clairement : une agence de communication responsable se doit-elle d'être elle-même responsable ? Sur nos cinq représentants d'agences, cela semble être une évidence pour trois d'entre eux : les agences Limite, Springtime et Bonjour ; l'agence Tramway 21 estime qu'il s'agit d'une « transition » continue et pour l'agence Alterego, il n'est pas nécessaire d'agir de façon responsable en interne. La question posée ici est liée à la RSE, la responsabilité sociétale des entreprises qui dépasse le cadre de la communication pour couvrir des champs tels que la gouvernance, les ressources humaines, la transparence financière, etc. On parle d'une philosophie transversale qui est présente dans tous les secteurs de l'entreprise. Pour une agence telle que Limite, ce choix d'être une entreprise responsable va de soi. Selon Xavier Gay, son directeur, il s'agit « d'un mode de fonctionnement plus efficace et plus vertueux » (interview personnelle, 9 novembre 2020). Dans cette dernière agence, la création de valeur n'est pas mesurée uniquement par les rentrées d'argent mais aussi par l'épanouissement des employés, la réussite des campagnes, la diminution des déchets, le fait d'avoir mis au point une méthode collective de résolution de conflits... Tous les sujets, internes et externes, liés à l'agence (Annexe D). A contrario, pour l'agence Alterego, le développement durable ne fait pas partie d'une culture d'entreprise, l'attention est plutôt portée uniquement sur les conseils donnés aux clients (Annexe G) ; Yonnel Poivre-Le Lohé, consultant travaillant presque exclusivement avec des entreprises également, estime que c'est une erreur de confondre communication responsable et communication RSE. Nous y reviendrons lors du développement de la deuxième hypothèse.

Il est intéressant de remarquer qu'en étudiant le point de vue des cinq agences interrogées concernant leur propre caractère responsable et leurs clientèles respectives, un schéma semble

apparaître, validant notre première hypothèse (voir Annexe C : « comparatif des interviews », p.69).

En effet, les trois agences se présentant comme étant des entreprises responsables présentent un profil de clients travaillant pour l'intérêt général, le non-marchand (associations, fondations, services publics,...) ; l'agence se présentant comme étant « en transition » sur ces questions travaille avec des publics mixtes et, enfin, l'agence n'appliquant pas ces principes travaille avec le secteur marchand. Selon Sauveur Fernandez, un des consultants interrogés, « une agence attire ce qu'elle est ». C'est également le constat de M. Gay qui remarque que les associations avec qui ils travaillent recherchent des gens ayant de l'expertise et une certaine sensibilité pour appréhender leurs thématiques (Annexe D).

Cette première analyse nous permet de tirer deux constats : tout d'abord, un lien semble effectivement exister entre la philosophie de l'entreprise et le profil de ses clients ; ensuite, derrière une même appellation d' « agence de communication responsable », il n'existe pas une seule et même définition ! En effet, c'est un terme très subjectif qui est laissé à l'appréciation des différentes agences. Le concept qui relie le plus les sept sociétés interviewées est la notion de vérité, d'authenticité et de communication sincère.

2.2. Hypothèse n°2 : Les agences de communication responsables ne travaillent qu'avec des annonceurs responsables.

A travers la formulation de cette deuxième hypothèse, l'objectif est d'appréhender les réflexions des agences de communication responsables quant aux choix de leurs clients et les liens ou non de ces derniers avec le développement durable.

Parmi les sept professionnels de la communication responsable interviewés pour cette analyse, en théorie, seuls deux pourraient accepter tout type de client (tant que la loi est respectée) : il s'agit de M. Rivalan et de M. Poivre Le-Lohé, les deux communicants travaillant davantage avec le secteur marchand (voir Annexe C : « comparatif des interviews », p.69). Leurs discours se rejoignent sur le fait que le communicant a une entreprise à diriger, c'est un acteur économique qui doit calculer son ROI⁸ et pour lesquels l'aspect financier est primordial. Deux

⁸ *Return on investment* = retour sur investissement

autres rejettent d'emblée certaines thématiques par conviction personnelle (comme communiquer sur le nucléaire ou l'armement) mais de manière plus objective pour ces cinq interlocuteurs restants, certains annonceurs reprennent parfois la porte et l'impossibilité de collaborer se révèle au cas par cas, davantage sur base d'une rencontre. Selon Xavier Gay de l'agence Limite, le plus important, c'est que le projet présenté soit un élément stratégique pour l'annonceur et il est primordial de respecter une proportion entre la réalité du terrain et la communication réclamée sur le sujet (Annexe D). Selon Christophe Koninckx, fondateur de l'agence Springtime, les critères majeurs sont l'authenticité d'un projet et « la qualité d'investissement (...) au niveau des critères de durabilité ». Enfin, d'une manière générale, les agences refusent les clients dont les projets s'apparentent à du greenwashing car ça ne rendrait service à personne.

En outre, il y a un point sur lequel l'ensemble des interlocuteurs semble être d'accord : aucun d'entre eux ne rejeterait un client ou un projet qui n'est pas irréprochable vis-à-vis des critères du développement durable pour une raison ou une autre tant que ce projet représente un pas en avant pour la société. Marco Calant, fondateur de l'agence Tramway 21, parle de clients « en transition » qu'il va falloir d'autant plus accompagner et conseiller, c'est une relation sur le long-terme. L'agence Springtime refuse également de stigmatiser d'emblée des entreprises et préfère les aider à aller dans une meilleure direction. Pour y arriver, il suffit d'avoir des hommes et des femmes volontaires pour mener le projet. (Annexe F)

Pour Yonnel Poivre-Le Lohé, consultant en communication responsable, cette façon de voir les choses est la seule règle : peu importe la nature du client, ce qui compte c'est la possibilité ou non de « faire évoluer la culture d'entreprise et amener la structure à prendre des engagements significatifs devant ses publics » (interview personnelle, 8 décembre 2020). Il considère par exemple qu'un chef d'entreprise qui discute ouvertement avec ses consommateurs des causes d'une délocalisation de sa production, est un exemple de communication responsable. Selon lui, il faut séparer le « sur quoi on communique » du « comment on communique », l'important est d'être dans l'authenticité au lieu d'être dans la perfection, dans la réalité plutôt que dans la « surpromesse » pour atteindre ce que lui considère être l'objectif de la communication responsable : rétablir la confiance entre les entreprises et les consommateurs, une confiance au

plus bas selon plusieurs études. En ce sens, il n'est pas d'accord avec la définition de la communication responsable donnée par le collectif AdWiser, citée dans la partie théorique de ce travail :

La communication responsable est une communication qui évalue et pilote de façon responsable les conséquences environnementales, sociales et sociétales des moyens qu'elle met en œuvre et des messages qu'elle élabore. Elle privilégie les moyens éco-conçus, n'utilise les arguments écologiques que lorsque cela se justifie et refuse la promotion de comportements qui impacteront négativement sur la qualité de notre environnement et de nos relations sociales. (cité dans De la Renaudie & Ronsmans, 2014, p.30)

Selon M. Poivre-Le Lohé, le collectif donnerait trop de pouvoir à la communication face aux enjeux du développement durable, alors que « la communication est tributaire d'un système économique et ne peut pas le changer » (interview personnelle, 8 décembre 2020). Les fondamentaux de l'économie auraient besoin d'être ébranlés par des mesures structurelles et politiques mais tant que le profit à court-terme restera l'indicateur principal de notre société, il estime que la communication est impuissante ou presque. (Annexe J)

A l'inverse, pour Sauveur Fernandez, consultant en communication responsable également et théoricien du collectif Adwiser, l'objectif de la communication responsable est bel et bien de changer les comportements, de parvenir à amener les consommateurs vers des produits et services plus responsables. Selon lui, il est normal que les choses évoluent lentement. (Annexe I)

Par ailleurs, selon M. Fernandez, qui conseille de nombreuses entreprises, il n'y a qu'un moyen de convaincre les annonceurs à pratiquer une communication plus responsable : il faut s'adapter à son interlocuteur. Il ajuste ainsi son discours et ses visuels pour amener ses clients sur le chemin du développement durable. Ainsi, il considère qu'il n'est pas toujours productif de parler de « communication responsable » ou même de « développement durable » face à des entreprises du secteur marchand car ces mots sont empreints de condescendance et peuvent renvoyer à des idées de punition ou d'obligation. A la place, il remplace ces termes par des nouveaux comme « super com » ou « communication réenchantée », il n'étouffe pas ses clients sous la théorie mais surtout il utilise de nombreux exemples. Sa technique est de comparer les

méthodes d'autres entreprises qui ont réussi en utilisant la voie responsable, chiffres à l'appui. (Annexe I) Pour Marco Calant, fondateur de l'agence Tramway 21, l'argument majeur auprès de ses clients reste la promesse d'un lien émotionnel beaucoup plus fort qui se crée avec les consommateurs, une fois que les efforts de la transition vers le durable sont passés. (Annexe E)

En conclusion, dans la lignée de la première hypothèse, par rapport à l'éventualité étudiée ici : « les agences de communication responsables ne travaillent qu'avec des annonceurs responsables », il convient de remarquer qu'une fois encore le terme d'« annonceurs responsables » est une notion floue, laissée à l'appréciation de chacun et qui ne permet pas d'être définie. Cependant, ce que l'on peut affirmer, c'est que les acteurs de la communication responsable, quelles que soient leurs points de vue et leurs méthodes, mettent tous un point d'honneur à respecter ces deux éléments : d'une part la transparence, la confiance, une communication basée sur l'authenticité et d'autre part, la volonté d'avancer, de progresser vers une société plus durable.

2.3. Hypothèse n°3 : La communication responsable se distingue de la communication classique quant à la construction du message et au choix des moyens de communication.

Dans la partie théorique, nous avons appris plusieurs éléments qui permettent de construire un message dans le cadre d'une communication responsable, en évitant le greenwashing. Certains moyens de communication semblent également être des médias privilégiés dans le domaine au regard de leurs caractéristiques intrinsèques comme les réseaux sociaux ou le hors-média. Voyons à présent ce qu'en pensent les professionnels du secteur : en quoi ces réflexions sont-elles différentes en communication responsable et en communication classique ?

Pour commencer, intéressons-nous à la construction du message.

Un premier point primordial qui a été mentionné par la plupart de nos interlocuteurs (voir Annexe C : « comparatif des interviews », p.69) et au regard duquel la communication responsable est identique à la communication classique : l'objectif du message est d'être suffisamment créatif pour créer de l'engagement et de l'adhésion auprès du public, des consommateurs, c'est fondamental (Annexe F). Selon Marco Calant, fondateur de l'agence Tramway 21, une fois que l'on est débarrassé des menaces du greenwashing, le domaine de la

communication responsable devient même un « tout nouveau territoire pour la créativité » où l'on n'est pas obligé de « travailler sur les mêmes réflexes de communication ». (Interview personnelle, 11 novembre 2020)

Toutefois, outre ce point commun, c'est plutôt des différences qui ont été citées par nos professionnels.

Tout d'abord, bien qu'ils se rejoignent sur l'importance d'un message créatif et divertissant, cette créativité doit rester un outil au service d'une caractéristique majeure de la communication responsable : l'authenticité. Yonnel Poivre-Le Lohé rajoute que cette créativité ne doit pas remplacer le sens et la cohérence du message. (Annexes H, J)

Nous rejoignons ainsi des notions citées dans les hypothèses précédentes : le message doit être authentique, transparent, ne pas induire en erreur et ne pas être dans la « surpromesse » pour garder la confiance des consommateurs. (Annexe J) A ce sujet, Xavier Gay, directeur de l'agence Limite, a réfléchi avec le collectif pour la communication responsable à la notion d'« imaginaire vrai » : c'est le fait de se laisser aller à la créativité mais en restant toujours connecté au réel. C'est important de pouvoir démontrer ce que l'on dit, d'apporter des preuves. (Annexe D)

Ensuite, vient la question du vocabulaire utilisé.

Nous avons déjà abordé le danger que pouvait représenter la connotation des termes « responsable » ou « développement durable » lorsqu'il s'agissait de convaincre un client en tant qu'agence de communication responsable. Un parallèle peut-être fait avec le public. Selon Christophe Koninckx, fondateur de l'agence Springtime, une des plus grandes erreurs du communicant responsable est de prendre la posture du « donneur de leçons » et d'imposer ses opinions alors que la bonne méthode serait plutôt de suggérer ce qui pourrait être fait ensemble ou de montrer ce que l'entreprise fait pour s'engager dans des voies d'amélioration. (Annexe F)

Par ailleurs, selon Yonnel Poivre-Le Lohé, consultant en communication responsable, une nouvelle vague de greenwashing a commencé dès 2018, phénomène inévitable lorsque la thématique environnementale prend une place prépondérante dans l'actualité. Sa réponse pour que ce phénomène que l'on sait destructeur affecte le moins possible le domaine de la communication responsable, consiste pour les communicants à utiliser dans leur message les termes « les plus spécifiques possibles, les moins génériques possibles » (interview personnelle, 8 décembre 2020). Le problème des « grandes étiquettes » c'est que chacun les interprète

comme il veut et ce n'est pas une bonne chose. Il est préférable de raconter une histoire authentique. (Annexe J)

Enfin, Xavier Gay, directeur de l'agence Limite, est également très regardant quant au contenu de ses messages mais pour une autre raison qu'il considère être essentiel lorsque l'on communique de façon responsable. En effet, lorsque l'on pense un message destiné à une cible, il faut impérativement prendre en compte la manière dont son contenu va affecter notre cible mais également l'ensemble des autres personnes qui n'en font pas partie et qui pourraient potentiellement être touchées par la communication : c'est ce que l'on appelle les cibles secondaires. Un message responsable doit veiller à ne heurter et dégrader personne. (Annexe D)

La deuxième partie de cette hypothèse s'attache aux médias, aux moyens de communication utilisés dans le cadre de la communication responsable. Analysons l'avis de nos experts.

Selon la majorité des personnes interviewées, comme dans la communication classique, tout média est potentiellement pertinent s'il est bien choisi en fonction de la cible et des objectifs (voir Annexe C : « comparatif des interviews », p.69). Yonnel Poivre-Le Lohé rajoute cependant qu'il est nécessaire de travailler en plusieurs phases. Le problème du manque d'espace dans certains médias oblige à faire des raccourcis et il est donc important de renvoyer vers un endroit « pour ceux qui auront envie ou besoin d'informations » (interview personnelle, 8 décembre 2020) ou d'éléments de preuves. A titre d'exemple, cela pourrait être un QR code sur une affiche ou dans un magazine qui renvoie sur un mini-site ou vers des vidéos contenant plus d'informations. (Annexe J)

Selon Xavier Gay, lorsque l'on veut communiquer, le ciblage est primordial : considérer sa cible « à la fois dans son unicité et dans sa globalité ». C'est-à-dire connaître les personnes le plus finement possible, leurs attentes, leurs habitudes, leurs spécificités, leur niveau de compréhension des sujets abordés... Afin de converser avec elles au plus près de leurs représentations d'un sujet pour ensuite avancer ensemble vers l'objectif de l'agence de communication, qu'il s'agisse d'une action ou de la compréhension d'un message. Considérer leur globalité, c'est considérer les sous-groupes auxquels ces personnes appartiennent : parents, salariés, en recherche de travail, aidants,... Le but est de ne pas imposer un message à une cible

mais plutôt parvenir à ce que cette dernière adhère à ce message « de manière non-violente et non-intrusive ».

Pour toutes ces raisons, M. Gay relève dès lors les bénéfices d'un type de média parmi les autres : les médias digitaux. Ils permettent en effet, selon lui : « la finesse de ciblage et de qualité d'adéquation entre un message et un public mais qui permet aussi une profondeur de contenu qui est absolument nécessaire sur certains sujets sensibles ». (Interview personnelle, 9 novembre 2020)

Pour Christophe Koninckx, de l'agence Springtime, une bonne communication est constituée de trois étapes : la sensibilisation, la communication à proprement parler et enfin l'expérimentation. Cette dernière étape est une communication « pourvoyeuse de liens » et le secteur de l'évènementiel en est un parfait exemple car les gens peuvent « échanger (...) leurs expériences, discuter de choses de manière à faire progresser leurs idées ». En outre, bien qu'il reconnaisse l'apport des réseaux sociaux pour leur côté mobilisateur et l'activation de communautés en cas d'évènements ou encore de passages à l'action, il trouve qu'ils ont « cette caractéristique d'accélérer le flux, de multiplier les messages, [ils en font] un reflet de la surconsommation » (C. Koninckx, interview personnelle, 12 novembre 2020) où les gens restent dans du superficiel et donc au final, une arme à double tranchant. (Annexe F)

Pour terminer, plusieurs interlocuteurs ont fait référence à ce moyen propre à la communication responsable : l'intelligence collective. Pour Marco Calant, fondateur de l'agence Tramway 21, « la première chose à faire, c'est avoir une communication interne » (interview personnelle, 11 novembre 2020) car les employés sont les premiers ambassadeurs de la dimension responsable d'une entreprise. (Annexe E) Christophe Koninckx, quant à lui, affirme qu'il est « prioritaire d'associer les parties prenantes [à la stratégie de communication] » (interview personnelle, 12 novembre 2020).

En conclusion, en ce qui concerne la construction du message et son contenu ainsi que les moyens utilisés pour le diffuser, la communication responsable se distingue bel et bien de la communication classique. Toutefois, cela se révèle d'autant plus vrai pour le message qui est intrinsèquement différent en communication responsable au regard des caractéristiques du secteur. Au niveau des moyens, même si certains semblent mieux servir la cause durable, aucun média n'est réellement irresponsable, il s'agit plutôt de s'adapter au plan de communication avec créativité et bon sens. On notera quand même, en communication responsable, un recours plus spontané à l'intelligence collective en sollicitant régulièrement les parties prenantes.

2.4. Hypothèse n°4 : L'étiquette « responsable » est un avantage concurrentiel pour une agence de communication.

Cette hypothèse a trait au positionnement des agences de communication responsables sur le marché des agences de communication. Afficher une étiquette « responsable », se revendiquer comme tel est-il un avantage par rapport à la concurrence, une manière de se démarquer sur le marché ? Analysons le point de vue de nos sept professionnels sur le sujet.

La majorité de nos interlocuteurs, soit cinq sur sept, considèrent que le fait d'être « responsable » n'est pas un avantage concurrentiel (voir Annexe C : « comparatif des interviews », p.69). D'ailleurs, sur les cinq agences de communication présentes dans l'échantillon, une seule a choisi d'indiquer le mot « responsable » directement dans le titre de son agence, en baseline : il s'agit de l' « Agence Limite – Communication responsable ». Pour les autres, même si le terme n'apparaît pas d'emblée dans le nom de l'agence, leur positionnement responsable est en général très clair une fois que l'on se trouve sur leur site web.

Certaines agences, en particulier celles qui ont vu le jour dans le courant des années 2000, ont particulièrement eu du mal à porter ce label à leurs débuts. A l'heure actuelle, une évolution est en cours et les annonceurs semblent plus ouverts à cette notion.

Comme nous le mentionnions précédemment, selon Xavier Gay de l'agence Limite, les clients provenant du secteur de l'intérêt général recherchent une agence ayant l'expertise et la sensibilité nécessaires pour travailler sur les sujets qu'ils abordent. (Annexe D) Pierre Jadot, fondateur de l'agence Bonjour, qui travaille avec le même profil de clients pense aussi que ceux-ci les recherchent pour ce qu'ils sont. (Annexe H)

Cependant, être une agence de communication responsable ne semble pas être un avantage concurrentiel pour plusieurs raisons avancées par nos professionnels.

Tout d'abord, selon François Rivalan, fondateur de l'agence Alterego et Yonnel Poivre-Le Lohé, consultant, les agences de communication responsables sont en proie à des préjugés qui leur portent préjudice. Selon eux, les annonceurs réduisent à tort le terme « responsable » au champ de la communication RSE et pensent notamment que la communication responsable va coûter plus cher. M. Rivalan ajoute que ce sont des notions et des termes qui sont « fortement

teintés d'idéologie » (interview personnelle, 16 novembre 2020) et M. Poivre-Le Lohé que cela ne « correspond pas au schéma de pensée des annonceurs » (interview personnelle, 8 décembre 2020). En outre, nous avons déjà abordé dans l'analyse des hypothèses précédentes, les liens que créent certaines personnes entre le terme « responsable » et l'idée d'obligation ou de punition.

Par ailleurs, d'une manière générale, ce que Xavier Gay remarque, c'est que le critère responsable n'a pas encore tracé son chemin parmi les critères déterminants lors d'un appel d'offre. Ces critères décisifs sont souvent le coût, la créativité et la stratégie qui l'accompagne. Il constate que la méthodologie, la philosophie de l'agence par rapport au développement durable, la nature de l'équipe ne sont que secondaires dans la détermination du choix de l'annonceur. (Annexe D) Qui plus est, on remarque que les grosses agences, de type grands groupes internationaux, travaillent aujourd'hui en petits départements afin de disposer de plus d'expertise et de plus de flexibilité. De plus en plus, ces grandes agences disposent d'un service chargé de la durabilité et se révèlent être des concurrents féroces grâce à leurs compétences commerciales. Il est dès lors pertinent de se poser la question de l'expertise de ces grands groupes. Selon Yonnel Poivre-Le Lohé, cela n'a rien à voir avec les salariés mais plutôt avec le modèle économique en vigueur dans ces agences : orientés bénéfiques, ils n'ont pas la possibilité de consacrer du temps aux clients comme le demande la communication responsable. (Annexe J)

Pour connaître la force d'une entreprise, il est essentiel de se demander à quel moment de sa chaîne de valeur la sienne est-elle créée ? De cette façon, nous pouvons repérer les forces d'une agence de communication responsable, là où elles peuvent capitaliser pour créer un avantage concurrentiel. Trois interlocuteurs ont répondu à cette question : Xavier Gay et Marco Calant se rejoignent pour dire que la valeur est créée au moment de la construction de la stratégie (Annexe D, E), pour Yonnel Poivre-Le Lohé, la valeur d'une agence de communication responsable se trouve dans le conseil, contrairement à celle d'une agence de communication classique qui se trouve davantage dans la création (Annexe J). Nos professionnels sont donc d'accord sur le fait que la plus-value des agences de communication responsables se joue en amont, là où le greenwashing peut être évité.

En conclusion, il n'est pas aisé de déterminer si l'étiquette « responsable » est un avantage concurrentiel ou non pour une agence de communication. S'il est clair qu'elle ne l'était pas il y

a quinze ou dix ans, le vent semble tourner aujourd'hui et nos professionnels remarquent un changement certain. Quoi qu'il en soit, un certain nombre d'agences ont choisi de se positionner sur l'axe durable par conviction, pour faire avancer la société ou encore pour partager leur expertise. Aussi, il est intéressant de remarquer que les seuls freins relevés par les représentants d'agences de communication responsables quant à leur spécificité durable sont liés à leurs clients : combattre des préjugés trop importants ou un budget qui ne l'est pas assez, convaincre des clients qui ne le sont pas de s'y engager ou qui ont dû mal à mettre la théorie en pratique... Enfin, encore une fois, des liens se tissent entre les différentes hypothèses. En effet, nous remarquons ici que la réponse à l'hypothèse peut également être influencée par le type de clients de l'agence et la perception des notions de durabilité et de développement durable de ces derniers.

IV. CONCLUSION

Pour conclure ce travail, j'aimerais, dans un premier temps, revenir sur la conclusion qui m'était apparue à l'issue de la partie théorique. Un concept s'était en effet dégagé, celui de cohérence. Citons-en un passage :

« Une cohérence nécessaire entre les paroles et les actes d'une entreprise pour assurer sa légitimité ; une cohérence cruciale entre la communication interne et externe de l'organisation et des valeurs que l'on communique au public qui doivent être portées par les employés de l'entreprise ou encore une cohérence tout au long du processus de communication entre légitimité de l'annonceur, contenu du message et durabilité des moyens utilisés ».

Si dans la théorie cela semble être la combinaison parfaite d'une agence de communication responsable, les professionnels exerçant dans le secteur ne s'accordent que sur la première proposition de ce constat : le parler vrai. Pour le reste, comme nous l'avons démontré au fil des hypothèses, tout est question d'interprétations, de méthodes et de points de vue.

Cela nous amène à comprendre qu'il n'est pas aisé de définir une agence de communication responsable de la même façon qu'il n'existe pas une seule définition de la communication responsable. Comme celui du « développement durable », le terme « responsable » est subjectif, un peu flou et prend le sens que l'on veut bien lui donner. La plupart des

professionnels avec qui j'ai discuté pense d'ailleurs qu'une agence de communication responsable n'existe pas, dans le sens où elle n'est jamais 100% responsable, il s'agit « plus d'un chemin que d'une fin en soi » (C. Koninckx, interview personnelle, 12 novembre 2020). Je retiendrai toutefois la volonté commune de mes interlocuteurs de vouloir faire avancer la société vers un avenir plus durable.

Cependant, malgré leurs différences, des éléments distinctifs caractérisent les agences de communication responsable. Tout d'abord, nous le disions la cohérence entre la réalité des faits sur le terrain et dans les communications des clients avec qui ils travaillent. Ensuite, le respect d'éléments théoriques et une vigilance accrue pour éviter les cas de greenwashing. Ce phénomène est en effet un danger permanent qui n'est pas à prendre à la légère au regard de l'histoire et de ses conséquences catastrophiques sur le secteur de la communication. Enfin, les agences de communication responsables se démarquent nettement dans leur approche vis-à-vis des annonceurs : l'expertise, le temps, l'accompagnement qu'elles offrent à leurs clients, en particulier dans le conseil et la stratégie, constituent une vraie force.

Pour terminer, je dirais que mes lectures et mes rencontres dressent, parfois silencieusement, le même constat : les choses changent, lentement, peut-être trop lentement au vu des enjeux sociaux et environnementaux auxquels le monde fait face... mais sûrement. La communication ne pourra de toute façon pas changer les choses à elle-seule mais c'est important qu'elle fasse partie de l'équation.

V. BIBLIOGRAPHIE

Agence de la transition écologique [ADEME] (Ed.). (2008). *La première charte éco-responsable des agences de communication*. En ligne <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/premiere-charte-eco-responsable-agences-communication-2008.pdf> , consulté le 5 juillet 2020

Agence de la transition écologique [ADEME]. (2019). *La face cachée du numérique. Réduire les impacts du numérique sur l'environnement*. Angers : ADEME. En ligne <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/guide-pratique-face-cachee-numerique.pdf>

Agence de la transition écologique [ADEME]. (2020a). *Éco-responsable au bureau. Actions efficaces et bonnes résolutions*. Angers : ADEME. En ligne <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/guide-pratique-ecoresponsable-au-bureau.pdf>

Agence de la transition écologique [ADEME]. (2020b, 21 janvier). *Transition écologique : quels nouveaux enjeux pour la communication ?* [Conférence]. Sciences Po, Paris. En ligne sur Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=YAXlkHi-RLY>

Agence de la transition écologique [ADEME]. (s.d.-a). *Bien choisir son imprimeur : anticiper pour permettre le choix du papier*. En ligne <https://communication-responsable.ademe.fr/eco-edition/eco-edition-fabrication/bien-choisir-son-imprimeur-anticiper-pour-permettre-le-choix-du> , consulté le 11 octobre 2020

Agence de la transition écologique [ADEME]. (s.d.-b). *Eco-événement : qu'est-ce que c'est ?* En ligne <https://communication-responsable.ademe.fr/eco-evenement/eco-evenement-quest-ce-que-cest/eco-evenement-des-arguments-pour-convaincre> , consulté le 15 octobre 2020

Agence de la transition écologique [ADEME]. (s.d.-c). *Production audiovisuelle éco-responsable : qu'est-ce que c'est ?* En ligne <https://communication->

[responsable.ademe.fr/production-audiovisuelle-eco-responsable/production-audiovisuelle-eco-responsable-quest-ce-que-cest](https://communication-responsable.ademe.fr/production-audiovisuelle-eco-responsable/production-audiovisuelle-eco-responsable-quest-ce-que-cest) , consulté le 12 octobre 2020

Agence de la transition écologique [ADEME]. (s.d.-d). *Site internet et blog : les bonnes pratiques*. En ligne <https://communication-responsable.ademe.fr/digital-eco-responsable/site-internet-et-blog-les-bonnes-pratiques> , consulté le 15 octobre 2020

Agence de la transition écologique [ADEME]. (s.d.-e). *TIC et éco-communicant. Digital : adopter les "réflexes métiers"*. En <https://communication-responsable.ademe.fr/digital-eco-responsable/tic-et-eco-communicant/digital-nouvelles-pratiques-en-entreprise> , consulté le 15 octobre 2020

Agence de la transition écologique [ADEME]. (s.d.-f). *TIC et impacts environnementaux. TIC : comprendre les impacts environnementaux*. En <https://communication-responsable.ademe.fr/digital-eco-responsable/tic-et-impacts-environnementaux/tic-comprendre-les-impacts-environnementaux> , consulté le 15 octobre 2020

Angwin, D., Johnson, G., Regnér, P., Scholes, K. & Whittington, R. (2017). *Stratégique* (11^e édition). Montreuil : Pearson.

Audouin, A., Courtois, A. & Rambaud-Paquin, A. (2010). *La communication responsable. Intégrer le développement durable dans les métiers de la communication*. Paris : Eyrolles.

Banque dépannage linguistique [BDL]. (2020). *Silo*. En ligne http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit_bdl.asp?id=4836 , consulté le 10 décembre 2020

Banque mondiale. (2019, 22 mai). L'accès à l'électricité n'a jamais été aussi répandu à travers le monde, mais les objectifs en matière d'énergies renouvelables sont loin d'être atteints. En ligne <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2019/05/22/tracking-sdg7-the-energy-progress-report-2019> , consulté le 30 juin 2020

Baygert, N. & Hananel, C. (2016). Les partis verts face à la menace de l'éco-lassitude. In T. Libaert (Ed.), *La communication environnementale* (pp. 47-58). Paris : CNRS Editions.

Bercy infos. (2020, 18 décembre). *Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?* En ligne sur le site du Ministère de l'économie des finances et de la relance [https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#:~:text=La%20responsabilité%20sociétale%20des%20entreprises%20\(RSE\)%20égalité%20appelée%20responsabilité%20sociale,leurs%20relations%20avec%20les%20parties](https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#:~:text=La%20responsabilité%20sociétale%20des%20entreprises%20(RSE)%20égalité%20appelée%20responsabilité%20sociale,leurs%20relations%20avec%20les%20parties) , consulté le 23 décembre 2020

Bonnell, G. (2016). L'enjeu environnemental : une chance pour la communication ? In T. Libaert (Ed.), *La communication environnementale* (pp. 109-113). Paris : CNRS Editions.

Campion, B. (2016). Alarmisme et catastrophisme ? Rhétoriques de la peur dans les échanges en ligne relatifs aux changements climatiques. In T. Libaert (Ed.), *La communication environnementale* (pp. 215-218). Paris : CNRS Editions.

Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services [CIRAIG]. (s.d.). *Analyse du cycle de vie*. En ligne <https://ciraig.org/index.php/fr/analyse-du-cycle-de-vie/>, consulté le 17 octobre 2020

Charpentier, J-M. (2016). Communication et environnement en entreprise : du faux-semblant au vraisemblable. In T. Libaert (Ed.), *La communication environnementale* (pp. 95-108). Paris : CNRS Editions.

Connaissance des énergies. (2017, 31 mai). *Grenelle Environnement*. En ligne <https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/grenelle-environnement> , consulté le 7 juillet 2020

David, M. D. (2019, 4 décembre). *Communiquer en contexte d'urgence climatique*. [Séminaire]. Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. En ligne sur Facebook <https://www.facebook.com/helene.hm.maille/videos/2743686695690416>

De la Renaudie, V. & Ronsmans, M. (2014). *Communication et développement durable. Pour des pratiques plus responsables*. Liège : Edipro.

Earth overshoot day. (2020). *Earth overshoot day 2020 fell on August 22*. En ligne https://www.overshootday.org/?__hstc=104736159.bbc75f3972fe3e5383b08be602b0b755.1609187246137.1609187246137.1609187246137.1&__hssc=104736159.3.1609187246137&__hsfp=3356822658 , consulté le 30 septembre 2020

Global nutrition report. (s.d.). *Executive summary. Shining a light to spur action on nutrition*. En ligne <https://globalnutritionreport.org/reports/global-nutrition-report-2018/executive-summary/>, consulté le 30 juin 2020

Godfroid, T. (2012, 10 mai). *Préparer et conduire un entretien semi-directif*. [Séminaire]. Université de Lorraine. En ligne <http://crulh.univ-lorraine.fr/sites/crulh.univ-lorraine.fr/files/documents/Tiphaine%20Godefroid.pdf> , consulté le 2 novembre 2020

Guibert, G. & Libaert, T. (2020). *Publicité et transition écologique*. En ligne <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/274683.pdf> , consulté le 27 septembre 2020

Haut-commissariat aux droits de l'homme. (s.d.) *Liste des thèmes des droits de l'homme*. En ligne <https://www.ohchr.org/FR/Issues/Pages/ListofIssues.aspx> , consulté le 30 juin 2020

Hervé-Bazin, C. (2016). Le renouveau de la conscience environnementale. In T. Libaert (Ed.), *La communication environnementale* (pp. 153-169). Paris : CNRS Editions.

Imprim'vert. (s.d.). *Imprim'vert[®] : tout comprendre*. En ligne <http://www.imprimvert.fr/page/91/Infographies-Imprim-Vert> , consulté le 11 octobre 2020

Leroy, S. (2019, 29 juillet). On a épuisé la planète. Que faire ? *L'echo.be* <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/on-a-epuise-la-planete-que-faire/10148912.html>

Leyens, L. (2019). *Analyse thématique du sujet du développement durable tel que traité dans les journaux internes d'entreprises belges* (Mémoire de master). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

- Libaert, T. (2010). *Communication et environnement, le pacte impossible*. Paris : Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme.
- Libaert, T. (2016). Communication et environnement, des approches en transition. In T. Libaert (Ed.), *La communication environnementale* (pp. 11-30). Paris : CNRS Editions.
- Libaert, T. (Ed.). (2016). *La communication environnementale*. Paris : CNRS Editions.
- Mayoux, N. (2019, 14 octobre). *L'empreinte écologique du numérique*. [Formation]. Technocité, Mons.
- Meurisse, V. & Sinigaglia, N. (2019). *Management stratégique*. [Diapositives]. Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Organisation des Nations Unies [ONU]. (s.d.). *Le programme de développement durable*. En ligne <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/> , consulté le 1^{er} juillet 2020
- Organisation mondiale de la Santé. (2017). *Maladies et risques liés à de mauvaises conditions sanitaires*. En ligne https://www.who.int/water_sanitation_health/diseases-risks/fr , consulté le 30 juin 2020
- Organisation mondiale de la Santé. (2020). *Malnutrition*. En ligne <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/malnutrition> , consulté le 30 juin 2020
- Pascual-Espuny, C. (2016). Le greenwashing, contre-indice de maturité de la communication environnementale ? In T. Libaert (Ed.), *La communication environnementale* (pp. 199-214). Paris : CNRS Editions.
- Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques [IPBES]. (2019, 6 mai). *Le dangereux déclin de la nature : un taux d'extinction des espèces « sans précédent » et qui s'accélère*. En ligne <https://ipbes.net/news/Media-Release-Global-Assessment-Fr> , consulté le 1er juillet 2020

- Poivre-Le Lohé, Y. (2016). Le greenwashing : phénomène organisationnel ordinaire, conséquences globales extraordinaires. In T. Libaert (Ed.), *La communication environnementale* (pp. 215-218). Paris : CNRS Editions.
- Politique scientifique fédérale belge [Belspo] & SPF Santé Publique. (2014). *5^{ème} Rapport d'évaluation du GIEC. Changements climatiques 2014: rapport de synthèse. Principaux messages du « Résumé à l'intention des décideurs »*. En ligne sur le site web Climat.be https://climat.be/doc/141102_IPCC_AR5_SYR_key_messages_FR.pdf , consulté le 1^{er} juillet 2020
- Renard, L. & Soparnot, R. (2011). Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. *Gestion 2000*, 28(1), 109-124. doi : 10.3917/g2000.281.0109
- Scribness. (2014). *Comprendre les réseaux sociaux de niche*. En ligne <https://www.scribness.fr/comprendre-les-reseaux-sociaux-de-niche/#:~:text=Donc%20concrètement%2C%20un%20réseau%20social,exclusivement%20réservé%20aux%20médecins%20français> , consulté le 10 décembre 2020
- Solidaris. (2020a). *Comment percevons-nous l'impact du réchauffement climatique et des pollutions environnementales sur notre santé ?* En ligne https://www.institut-solidaris.be/wp-content/uploads/2020/03/Résumé-enquête_lenvironnement-et-la-santé_TH12-compressé.pdf , consulté le 8 juillet 2020
- Solidaris. (2020b, 6 mars). *12^e thermomètre solidaris. 77% des Belges francophones demandent de poursuivre la mobilisation pour le climat afin d'imposer des changements drastiques et profonds !* En ligne https://www.institut-solidaris.be/wp-content/uploads/2020/03/Communiqué-de-presse_Thermomètre-12.pdf , consulté le 8 juillet 2020
- Solidaris. (2020c). *Rapport de recherche. Comment percevons-nous l'impact du réchauffement climatique et des pollutions environnementales sur notre santé ?* En ligne

https://www.institut-solidaris.be/wp-content/uploads/2020/03/Enquête-complète_lenvironnement-et-la-santé_TH12-compressé.pdf , consulté le 8 juillet 2020

SPF Santé Publique. (2016). *Bois certifié : FSC et PEFC*. En ligne

<https://www.health.belgium.be/fr/bois-certifie-fsc-et-pefc> , consulté le 27 septembre 2020

Stockinger, P. (2017, 1 janvier). *La communication hors-média*. [Séminaire]. Institut National des Langues et Civilisations Orientales, Paris. doi: [10.13140/RG.2.2.25881.06240](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25881.06240)

Université catholique de Louvain [UCL] (Ed.). (2019, 4 décembre). *Communiquer en contexte d'urgence climatique*. [Séminaire]. Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. En ligne sur Facebook

<https://www.facebook.com/helene.hm.maille/videos/2743686695690416>

Wolton, D. (2016). Quatre questions à Dominique Wolton. In T. Libaert (Ed.), *La communication environnementale* (pp. 215-218). Paris : CNRS Editions.

A travers ces pages, nous avons souhaité répondre à la question : « Quelles capacités stratégiques et opérationnelles une agence de communication responsable doit-elle maîtriser ? ». En d'autres termes, quelles ressources et compétences ces organisations doivent-elles mettre en avant ? Quelles activités leur confèrent le plus de valeur ? Que constitue leur avantage concurrentiel ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons tout d'abord réalisé une analyse théorique de la question qui consiste en une étude approfondie de la communication responsable : ses raisons d'être, sa genèse, son évolution, ses nuisibles, ses caractéristiques ainsi que les changements qu'elle induit quant à l'analyse stratégique mise en œuvre par l'agence.

Nous avons ensuite réalisé une étude qualitative basée sur une série d'entretiens semi-directifs avec des professionnels du secteur : sept directeurs d'agences de communication responsable et consultants. Fort de leur contribution, nous éclaircirons quatre hypothèses qui nous permettront de compléter notre réflexion relative à notre question initiale et aborderons des questions majeures : comment fonctionne ce secteur ? Dans quel but ? Qui sont leurs clients ? Peut-on définir ces agences ? Etc.

Les deux analyses, théorique et empirique, seront riches en enseignements, parfois contradictoires. La conclusion rendra compte d'une réalité multiple, hétéroclite, où les acteurs tentent de faire la différence. Un monde en transition où les questions ne sont pas simples mais valent la peine d'être posées.

Through these pages, we wanted to answer the question: "What strategic and operational capabilities does a responsible communication agency need to master?". In other words, what resources and skills should these organizations bring to the fore? What activities give them the most value? What constitutes their competitive advantage?

To answer these questions, we first carried out a theoretical analysis which consists of a comprehensive study of responsible communication: its purpose, its genesis, its evolution, its rivals, its characteristics as well as the changes it induces in the strategic analysis implemented by the agency.

We then carried out a qualitative study based on a series of semi-structured interviews with professionals in the sector: seven directors of responsible communication agencies and consultants. With their contribution, we will examine four hypotheses that will allow us to complete our reflection on our initial question and address major questions: how does this sector work? For what purpose? Who are their clients? Can we define these agencies? Etc.

The two analyses, theoretical and empirical, will be rich in lessons, sometimes contradictory. The conclusion will reflect a multiple, heterogeneous reality, where actors try to make a difference. A world in transition where the questions are not simple but worth asking.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm