

*de la publicité à la communication responsable*

Yonel Poivre-Le Lohé

# DE LA PUBLICITÉ À LA COMMUNICATION RESPONSABLE

Préface de Thierry Libaert

ÉDITIONS *Charles Léopold Mayer*

38, rue Saint-Sabin – 75011 Paris/France  
Tél. et fax: 33 [0]1 48 06 48 86/www.eclm.fr

**Les Éditions Charles Léopold Mayer**, fondées en 1995, ont pour objectif d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme (FPH) et de ses partenaires. Les ECLM sont membres de la CoreDEM (Communauté des sites de ressources documentaires pour une démocratie mondiale) qui rassemble une trentaine d'associations, d'instituts de recherche et de réseaux autour d'un moteur de recherche (scrutari), d'un glossaire commun, le LexiCommon, et de la collection « Passerelle » : [www.coredem.info](http://www.coredem.info)

Vous trouverez des compléments d'information, des mises à jour, l'actualité de l'auteur, etc., sur le site [www.eclm.fr](http://www.eclm.fr)

## **L'auteur**

### **Yonnel Poivre-Le Lohé**

Consultant en communication, associé du cabinet de conseil MIK Partners, Yonnel Poivre-Le Lohé commence sa vie professionnelle par trois années de journalisme. Il se forme ensuite à la communication à l'ISTC (Lille). Ses premières expériences de responsable communication ont lieu pour des acteurs du monde des logiciels libres. Depuis, il forme et conseille les annonceurs sur la stratégie de communication, la communication sur le web et la juste utilisation des arguments de l'éthique et de la responsabilité sociétale des entreprises. Il tient le blog [www.communicationresponsable.fr](http://www.communicationresponsable.fr), et il est membre de l'Association pour une communication plus responsable.

### **L'Association pour une communication plus responsable**

L'association pour une communication plus responsable (ex collectif des publicitaires éco-socio-innovants) est une association de loi 1901. Elle est issue de la prise de position, en avril 2008, de huit patrons d'agences de communication pour un changement des pratiques des métiers de la communication et de la publicité.

Cette association a pour objet la promotion d'une méthode (4 piliers & 3 principes de la communication responsable), de pratiques (Manifeste, participation aux travaux Afnor d'application d'ISO 26000 aux métiers de la publicité), de campagnes (barcamps, colloques, articles).

© Éditions Charles Léopold Mayer, 2014

Essai n° 200

ISBN 978-2-84377-178-1

Mise en pages : La petite Manufacture – Delphine Mary

Conception graphique : Nicolas Pruvost

# REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ceux dont l'aide m'a été précieuse dans la rédaction de cet essai. De nombreux professionnels de grande qualité m'ont éclairé par leurs réflexions et leurs réponses à mes questionnements, et en premier lieu Thierry Libaert qui, en signant la préface, fait un geste fort qui m'honore. Il n'a pas fait que cela... Thierry a été dans cette aventure un véritable guide, bienveillant et exigeant.

Merci à Sauveur Fernandez, par qui j'ai découvert la communication responsable, et qui m'a lui aussi guidé avec exigence et intelligence ; à Laurent Terrisse, qui m'a offert bien plus qu'un texte précis et précieux. Merci à Mathieu Jahnich, Alexandre Pasche, Stéphanie Gentilhomme, Jean-Marc Gancille et Daniel Luciani pour leurs retours très riches, et à tous les membres de l'Association pour une communication plus responsable, qui représentent la communication responsable que j'ai essayé de promouvoir. Merci pour votre inspiration.

Merci à mes fournisseurs d'informations croustillantes : Sébastien Vray, de l'Observatoire indépendant de la publicité, et Pierre-Jean Delahousse, de Paysages de France.

Mille mercis évidemment aux meilleurs relecteurs du monde entier, à savoir les membres de ma famille proche, dont le soutien m'a véritablement porté.

Enfin, merci à Soazig Paugam qui, il y a quelques années maintenant, m'a mis sur le chemin de la communication responsable, et envers qui j'ai une dette... durable.

*À Grand-Père*

# PRÉFACE

Thierry Libaert<sup>1</sup>

La recherche d'une communication responsable a longtemps été écartelée entre deux extrêmes. D'un côté, la promotion d'une communication porteuse d'un message de responsabilité sociale, et, dans ce cadre, la vision de la responsabilité est réduite à n'être qu'un thème de communication parmi d'autres. De l'autre, une dénonciation unilatérale de la communication, perçue comme fondamentalement irresponsable en raison de son objet même : créer de faux besoins et nous faire accepter le modèle économique libéral dans lequel nous évoluons et dont la communication serait l'un des plus puissants moteurs.

Entre la critique idéologique et la boîte à outils du communicant trop pressé, Yonnel Poivre-Le Lohé a réussi une œuvre originale. Son livre concilie une critique parfois très mordante des dérives d'un système, mais fondée sur son expérience de terrain, tant dans l'observation que dans la pratique. Il présente toujours une vision constructive autour de nombreux conseils. On peut ne pas être d'accord avec certaines idées, certains points peuvent apparaître discutables, mais ils ont le mérite de lancer le débat, d'autant plus qu'ils sont présentés dans un style particulièrement convaincant.

S'interroger sur la communication responsable revient désormais à envisager la responsabilité de la communication non seulement dans ses messages, mais aussi dans son impact et dans son rôle social. Elle ne pourra faire l'économie d'une remise à plat de ses fondements et de ses modalités d'action. L'ultra-court-termisme dans lequel elle évolue trop souvent, son approche qui reste majoritairement instrumentale, ses publics considérés prioritairement comme des cibles à atteindre, ses contraintes de gestion, ses codes

---

1. Thierry Libaert est professeur des universités en science de l'information et de la communication. Il est l'auteur du premier ouvrage francophone sur le thème de la communication environnementale, *La Communication verte* (Liaisons, 1992). Il a publié en 2010, *Communication et environnement, le pacte impossible* (PUF). Il est membre du Comité économique et social européen et des conseils d'administration de l'Association française de normalisation (Afnor), du Fonds Afnor pour la normalisation et de l'Institut des futurs souhaitables.

éthiques et ses chartes de valeurs dont on se demande parfois dans quel univers irréel ils ont pu être rédigés, tout cela nécessiterait une réflexion capable de dépasser les intérêts catégoriels. La communication a trop longtemps vécu dans un monde idéal dans lequel ses promoteurs tentaient de nous persuader qu'elle visait l'intérêt général, que tous les publics étaient égaux, et ce, dans un contexte dépourvu de contradiction où les enjeux de pouvoir n'apparaissaient jamais. La communication ne pouvait représenter un problème puisqu'elle était la solution.

Cette vision utopique de la communication a été décuplée par l'explosion du numérique. Les réseaux sociaux auraient ceci de fabuleux qu'ils mettraient chacun d'entre nous à égalité avec les plus puissantes organisations. Les entreprises pourraient délivrer leurs messages directement sans le filtre des médias et nous pourrions répondre sur les mêmes plates-formes, et ce, avec l'avantage du nombre et de la flexibilité. Mais hélas, alors que de nombreux acteurs prônaient l'avènement d'une révolution communicationnelle fondée sur le dialogue, la connivence, la co-construction, il suffit de se rendre sur les réseaux sociaux des organisations pour s'apercevoir que le 2.0 est majoritairement conçu comme un outil supplémentaire de communication, et non pas comme une nouvelle manière de communiquer.

Les enjeux sociaux et économiques se sont trouvés amplifiés par de nouveaux défis écologiques dont les conséquences apparaissent tout à la fois majeures et non contrôlées. La communication doit, sereinement mais sans concession, être capable de se remettre en question, non seulement dans ses messages, mais également dans ses outils, ses processus et ses fondements. Elle possède une responsabilité gigantesque face à ces défis, et c'est tout le mérite de ce livre de le rappeler.

## INTRODUCTION

Ce milieu des années 2010 correspond à la fois à un tournant de l'histoire de notre pays, voire de notre civilisation, mais aussi à un moment décisif de l'histoire de la communication. Il règne une lassitude générale, une ambiance de fin de cycle, un besoin de changer d'ère. Nous savons tous que les structures et les doctrines dominantes sont obsolètes, mais les nouveaux modèles amenés à leur succéder n'ont pas encore été mis en place – pour peu qu'ils aient déjà été inventés.

Cette fin de cycle est patente dans notre modèle consommatoire. L'insouciance et les excès des années 1980 ne sont plus qu'un vague souvenir. Entre l'impossibilité de consommer, la peur de ne plus pouvoir consommer autant, la nécessité de consommer moins et la volonté de consommer autrement, plus grand monde n'y trouve son compte. L'imaginaire de la société de consommation dans son ensemble est sérieusement remis en cause.

Cette crise n'est que le premier symptôme d'une autre crise, bien plus profonde et encore plus délicate à résoudre : la crise environnementale. Notre incapacité à intégrer dans nos comportements économiques et sociaux le caractère limité des ressources naturelles sera, à n'en pas douter, sujette à de nombreuses études d'ici quelques générations. Nous voyons les catastrophes climatiques se multiplier, mais elles ne sont qu'un aspect, certes violent et tragique, de la crise environnementale.

La raréfaction des ressources naturelles aura un impact plus quotidien, plus prégnant, plus violent encore. Pétrole, charbon, argent, uranium, lithium vont se tarir sur une échelle de quelques années ou dizaines d'années, sans parler de l'accès à l'eau et à une nourriture de qualité. Ces pénuries commencent à peine à se manifester. Leur pleine mesure ne tardera pas à se faire sentir.

« Nous allons trouver des technologies de substitution ! » clament ceux qui adhèrent encore au mythe de l'abondance. Mais y croient-ils sincèrement ? Pour ne donner qu'un seul exemple, il suffit à chacun de regarder dans son quotidien tout ce qui dépend du

seul pétrole, des modes de déplacement au plastique omniprésent, en passant par les cosmétiques ou les vêtements, pour comprendre qu'un remplacement à l'identique par un ou plusieurs autres matériaux ou sources d'énergie ne se fera ni simplement ni rapidement.

Dans ce panorama sans fard mais inéluctable, que vient donc faire la communication? C'est aisé à comprendre: nous pouvons continuer à foncer dans le mur, et nous le prendre de face... ou nous pouvons encore changer de trajectoire, si nous agissons rapidement et progressivement. Cela peut même être une entreprise collective joyeuse et épanouissante. La recette, on peut l'esquisser à grands traits: ralentir, se modérer, réutiliser, valoriser l'usage plutôt que la possession, revenir à un style de vie plus modeste et plus sobre en énergie, savoir s'épanouir avec moins de biens matériels mais plus d'humain et de connaissance. Le slogan « Moins de biens, plus de liens » du mouvement de la simplicité volontaire résume bien cet état d'esprit. On peut le transposer à la communication, et utiliser la formule de Thierry Libaert: « Moins de réputation, plus de relations ». Non, cela n'est décidément pas une perspective triste, au contraire, mais c'est un changement qui va bien au-delà d'une simple déclaration d'intention pour « sauver la planète ». Il s'agit de rebâtir les fondements de la société. C'est une nécessité, et presque une chance. Peu de générations ont pu vivre des moments aussi importants et déterminants. La génération post-1945 a reconstruit, celle de Mai 68 s'est libérée, la nôtre va réinventer un vivre ensemble.

Or la communication joue un rôle central dans la définition des attentes, des modèles comportementaux, des aspirations, des comportements d'achat. Telle qu'elle est pratiquée actuellement, elle empêche toute transformation. Elle n'est pas seule en cause, mais sans elle pour valoriser des comportements compatibles avec la transition vers des modes de vie plus économes en ressources, car c'est de cela qu'il s'agit, cette transition n'aura pas lieu. Accompagner et sensibiliser à la transition écologique<sup>2</sup>, créer les conditions de sa mise en œuvre, c'est cela, le projet global de la communication

2. En l'absence de terme plus adapté, et en faisant le constat de l'échec du concept de « développement durable », nous nous contenterons de ce terme, créé par Rob Hopkins vers 2005. La transition écologique a été expérimentée notamment dans la ville anglaise de Totnes.

responsable. Idéaliste, irréalisable, inintéressant économiquement? Non! Au contraire.

Prise dans la lente agonie du système économique et son manque de réponses aux grands défis de ce siècle, la communication fait face à sa propre petite crise systémique. Les principes et les institutions qui la dirigent sont inadaptés au contexte actuel. Deux changements remettent en cause tout ce qui faisait son efficacité: l'un est l'avènement d'Internet, l'autre est la préoccupation environnementale. Tant que les « cibles » n'avaient pas de quoi répondre aux fréquents débordements manipulateurs des campagnes publicitaires, tout allait bien. Mais maintenant qu'elles ont avec Internet un outil qui leur permet de répliquer, nous ne pouvons plus ignorer les voix discordantes. D'autre part, l'urgence environnementale impose de réfléchir à nos besoins réels, remettant en question l'existence même de produits inutiles que la publicité se faisait forte de pouvoir vendre.

Curieux destin que celui de la communication. Nous en étions arrivés, à la fin des années 1990, à une sorte de paradis, de bout de la route, de perfection ultime. Notre petite fin de l'Histoire. Les progrès des méthodes pseudo-scientifiques de rationalisation de l'audience avaient permis de fournir des vérités chiffrées sur l'efficacité des campagnes. On voit aujourd'hui qu'il n'en était rien: la part d'aléatoire et de contextuel dans la réussite d'une campagne est de plus en plus évidente. Le rêve est cassé, et au final l'expression « c'est de la com' », passée dans le langage courant comme un équivalent de « c'est du vent », symbolise bien cet échec de la communication. Plutôt que de continuer dans cette impasse, essayons d'en sortir. Depuis des années, les communicants parlent d'une quête de sens; prenons-les au mot, et sans jeter tout ce qui a été fait jusqu'ici, essayons de tirer des leçons du passé.

Redorer le blason d'une profession passionnante et utile, apporter aux organisations des bénéfices d'image puissants et durables, et y ajouter des effets collatéraux souhaitables, voilà les vrais moteurs de la communication responsable, qui vise à réconcilier utilité sociétale et efficacité. N'ayons pas la naïveté de croire que cette conception de la communication est le moyen ultime de résoudre toutes les tensions à l'œuvre dans la société. Elle n'est qu'un élément au sein d'un système. Il n'en demeure pas moins

que nous pouvons utiliser les énormes capacités d'influence de la communication pour participer à des mutations sociales constructives, comme cela a été le cas pour faire adopter d'autres projets de société, notamment lors de l'après-guerre.

Bien loin d'être une simple sous-discipline du marketing<sup>3</sup>, la communication des organisations est un vaste domaine, allant du design graphique à la publicité, jusqu'à l'influence directe ou indirecte sur une décision politique, en passant par le sponsoring ou le dialogue direct sur les réseaux sociaux. Elle est pratiquée par des acteurs aussi différents que des personnalités publiques ou politiques, des entreprises ne s'adressant qu'aux entreprises, des associations, des collectivités. J'ai choisi de concentrer mes efforts sur la partie la plus visible et aussi la plus puissante de la communication, c'est-à-dire l'utilisation des médias par les marques, dans la communication commerciale ou corporate. C'est là que la communication responsable pourra avoir l'impact le plus immédiat et le plus important.

En France, les débuts de la communication responsable remontent à une quinzaine d'années. Jusqu'ici, la littérature professionnelle n'a donné qu'une définition restrictive de cette jeune discipline, l'assimilant à la communication du développement durable. Il existe une autre conception, plus globale, plus ambitieuse ; cet essai est consacré à sa présentation.

La communication responsable ne se limite pas en effet à un seul thème. Toutes les disciplines de la communication peuvent être abordées de manière responsable, de la communication interne aux relations presse, en passant par la communication institutionnelle ou l'événementiel. L'attention est plus portée sur la façon de concevoir les messages et les supports, et de trouver un discours cohérent et justifiable, le seul à même d'obtenir une efficacité réelle et sur le long terme.

L'ambition de cet essai est d'identifier finement les limites du modèle dominant de la communication, sans naïveté ni

catastrophisme, et de susciter des questionnements chez les professionnels et de l'intérêt, voire de l'implication, chez les non-professionnels. Que cette approche vienne d'un professionnel de la communication constitue là aussi une originalité : la perspective n'est pas une critique pour la critique, ou la promotion d'une offre commerciale, mais bien *in fine* de proposer des bases pour une autre pratique de la communication des organisations.

---

3. La théorie classique du marketing veut que celui-ci soit constitué de 4P : produit, prix, placement et promotion. Ce dernier élément est la communication. La hiérarchisation faisant de la stratégie de communication une sous-partie de la stratégie marketing, elle-même une sous-partie de la stratégie globale de l'organisation, reflète assez mal le potentiel de la communication.

# I. ÉTAT DES LIEUX

La caméra fonce en travelling, façon simulateur de vol, à travers les lieux et les époques : la période babylonienne, le Moyen Âge, la révolution industrielle, le xx<sup>e</sup> siècle, puis la ville du futur. Chaque étape est associée à un univers visuel, et à un mode de production d'énergie : éolien, hydraulique, charbon, pétrole, et pour aujourd'hui et demain une combinaison de nucléaire et d'énergies renouvelables (parc éolien offshore et centrale photovoltaïque). À la fin de ces soixante secondes de grand spectacle portées par une musique disco, une voix off pleine d'assurance déclame deux phrases : « L'énergie est une histoire qui n'a pas fini de s'écrire. Continuons de l'écrire avec moins de CO<sub>2</sub>. »

Ce scénario est celui d'une publicité, un film d'animation<sup>1</sup> produit par Euro RSCG C&O (maintenant Havas Worldwide Paris) pour le compte du leader mondial de l'industrie nucléaire, Areva. Cette publicité, intitulée *L'Épopée de l'énergie*, a été diffusée à la télévision française du 15 janvier au 4 février 2011, et également en Europe et aux États-Unis. C'est une campagne de communication typique pour un grand annonceur<sup>2</sup>. Le budget, les médias choisis, le processus de réalisation, la vision de la société, tout dans cette campagne est représentatif de la communication telle qu'elle se pratique actuellement.

## ANALYSE D'UN CAS D'ÉCOLE

Les frais de conception de cette campagne sont estimés à environ 5 millions d'euros, ce qui est supérieur à la moyenne ; l'achat d'espace dans les médias est quant à lui évalué à environ 10 millions

---

1. Film que l'on peut visionner sur [http://www.youtube.com/watch?v=0Ue8\\_BCiBw](http://www.youtube.com/watch?v=0Ue8_BCiBw)

2. Grandeur toute relative : les budgets des annonceurs comme Areva se comptent en dizaines de millions d'euros, alors que, pour les constructeurs automobiles et la grande distribution, l'unité est la centaine de millions d'euros (Renault, premier annonceur en volume, a consacré 382,2 millions d'euros à la publicité en 2012).

d'euros en France, un budget assez standard. Voici comment Areva a choisi d'utiliser les médias.

### *Plan média de la campagne L'épopée de l'énergie en France<sup>3</sup>*

#### **TV**

*Budget 2011 de la marque: 5,78 millions d'euros*

- 1 vague de 3 semaines, du 15 janvier au 4 février.
- Environ 1 500 spots répartis sur une trentaine de chaînes hertziennes et TNT/CabSat.
- Estimation basse de l'audience, en prenant une moyenne très conservatrice de 1 million de téléspectateurs par spot: en audience cumulée, 1,5 milliard de téléspectateurs potentiels, soit 25 vues par Français. Impressionnant!

#### **CINÉMA**

*Budget non disponible*

- 1 vague de 2 semaines, du 5 au 18 janvier.
- 385 cinémas, plus de 1 400 salles, 900 000 entrées.
- 900 000 personnes ont pu voir le film.

#### **PRESSE**

*Budget 2011 de la marque: 2,15 millions d'euros*

- 1 vague nationale de 2 semaines, à partir du 31 janvier, comprenant une dizaine de titres nationaux quotidiens et hebdomadaires.
- 1 vague régionale (Rhône-Alpes) de 1 mois en février, avec 4 titres.
- On peut estimer l'audience presse cumulée à environ 10 millions de vues.

#### **INTERNET**

*Budget 2011 de la marque: 7,2 millions d'euros*

- 2 vagues, respectivement du 17 janvier au 6 février (3 semaines), puis du 14 au 27 février (2 semaines).

- Plus de 100 millions d'impressions réparties sur une vingtaine de sites.
- Le visuel n'a pas forcément été vu chaque fois, mais il s'est affiché sur 100 millions de pages.

### *Un matraquage rigoureux*

À la télévision, la mécanique de diffusion est la suivante: la diffusion commence le samedi 15 janvier 2011. Sur les grandes chaînes, le spot est diffusé à 9h36 sur France 2 (pour 5 290 euros), puis à 12h49 sur France 3 (9 890 euros), à 12h52 sur France 2 (21 850 euros) et à 13h28 sur France 5 (1 610 euros).

Une seule diffusion est programmée l'après-midi, à 17h25 sur France 3 (2 700 euros). Puis la soirée est lancée avec un passage à 19h51 sur France 2 (16 330 euros) et à 20h15 sur Canal + (17 940 euros), avant le moment le plus prisé, l'avant-prime time sur TF1, un samedi à 20h45 (108 100 euros).

Le prix maximal pour un spot est atteint le lendemain, dimanche 16 janvier à 20h47, toujours sur TF1 (le dimanche est un des jours aux plus fortes audiences), et il se monte à 227 700 euros. À l'autre bout de l'échelle, on trouve un spot facturé 210 euros par la chaîne D8 le jeudi 3 février. La volatilité des prix est énorme, et l'agence en charge de l'achat médias pour Areva a été capable d'obtenir de belles ristournes auprès des chaînes. De multiples facteurs entrent en ligne de compte pour déterminer le prix, qui fait le plus souvent l'objet d'une négociation.

La stratégie médias d'Areva est claire: sur les grandes chaînes, se situer aux principaux carrefours d'audience; sur les chaînes moins fréquentées, arroser tous azimuts, tout au long de la journée. Une stratégie que l'on peut résumer ainsi: imprimer le spot et le message dans les cerveaux de tous les Français, avec aussi peu d'exceptions que possible.

### *Une campagne pour l'image*

Pourquoi une telle campagne massive à ce moment précis? Areva n'a rien à vendre au grand public, qui n'est pas son client... seulement un relais d'opinion. Non que cela soit une grande nouveauté. C'est ce que l'on appelle de la communication institutionnelle, et Areva la pratique depuis au moins une vingtaine d'années. Le retour sur investissement de cette campagne est loin d'être évident.

3. Données fournies par Areva: <http://www.areva.com/FR/actualites-8678/areva-lance-une-nouvelle-campagne-publicitaire-l-epopee-de-l-energie-.html>, et par l'Observatoire indépendant de la publicité.

Officiellement, il s'agit de célébrer les dix ans de la marque et, selon Areva, de s'inscrire « dans une logique de progrès continu » – une bien belle formule pour ne rien dire. Officieusement, il est en fait question de contrer les remises en question d'Areva et du modèle énergétique tout nucléaire de la France. Le contexte de la fin des années 2000 est compliqué pour la marque, avec une montée en puissance des énergies renouvelables, dont la bonne image commence à être gênante.

À partir de ce constat, Areva souhaite éviter d'être ringardisée et que le nucléaire soit considéré comme une énergie qui n'a pas sa place dans le mix énergétique du futur. Et comment s'y prend-elle? En affirmant au contraire que le nucléaire contribue à la transition écologique au même titre que les énergies renouvelables. Pratique de communication ultra-classique : on identifie une menace, et on y répond en affirmant le contraire et/ou on attire l'attention sur autre chose, ici le côté spectaculaire du film, pour résoudre le problème. Mais cela fonctionne-t-il réellement, et quels sont les mécanismes à l'œuvre?

#### *Quelques points de dysfonctionnement*

On est clairement ici dans de la communication grand spectacle, où la dimension visuelle et ludique vise à occulter totalement la réalité de la production d'énergie nucléaire. La réaction recherchée n'est pas d'ordre intellectuel, et elle n'est pas non plus centrée autour des véritables forces de la marque. Le but est de divertir, avec de belles images et une musique entraînante. Publicité proche d'un univers cinématographique, c'est un vrai film d'animation, très réussi dans ce qu'il souhaite déclencher comme sensation. On s'amuse, on a envie de danser, on est soufflé par la beauté et l'effet de vitesse du mouvement de la caméra. Mais est-ce bien adapté quand on parle du nucléaire?

Areva pratique une communication d'évitement : il n'est jamais question de nucléaire, la marque préfère cacher qui elle est vraiment. Pour qui n'est pas spécialement au courant de ces questions, et qui découvre Areva, quelle est son activité? Une entreprise qui produit de l'énergie avec moins de CO<sub>2</sub>!

Il y a donc évitement, mais aussi usurpation : considérer, dans la scène finale, qu'une centrale nucléaire a le même statut et les

mêmes impacts que les énergies solaire et éolienne est assez osé. Le nucléaire n'est pas une énergie renouvelable, puisqu'il nécessite un matériau, l'uranium, présent en quantité limitée sur Terre. Certes il émet peu de gaz à effet de serre, mais la pollution de ses déchets est un vrai problème, qui aura des impacts sur des milliers d'années; le risque de catastrophes nucléaires doit lui aussi inciter à ne pas se revendiquer d'une quelconque vertu écologique. Cela n'est en aucun cas une critique du nucléaire : Areva est parfaitement fondée à le défendre... mais n'est pas censée vouloir le faire passer pour ce qu'il n'est pas. Là est la principale manipulation dans sa communication.

#### *Processus de production*

Deux agences du groupe Havas ont travaillé sur la campagne : Euro RSCG C&O pour la conception de la publicité, et Havas Media pour l'achat d'espace. C'est l'agence indépendante H5 qui a été retenue pour réaliser le film d'animation. La musique a été confiée à la Maison de production, qui a réarrangé le titre disco *Funkytown* en version classique, jouée par le London Symphony Orchestra dans les mythiques studios Abbey Road à Londres. Au total, plus de dix mois de travail ont été nécessaires, dont six mois pour la production proprement dite, et plus d'une centaine de personnes ont été mobilisées. L'organisation est pharaonique, et laisse transparaître une volonté de marquer les esprits, de s'imposer par le prestige de l'opération.

Avant la diffusion, la publicité a dû faire un passage obligatoire par l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP), dont nous reparlerons en détail dans le troisième chapitre. Cet organisme non paritaire vérifie que le film respecte les recommandations de la profession. Résultat : quelques modifications sont préconisées, puis la validation est rapidement accordée.

À la suite de la diffusion, le réseau Sortir du nucléaire et six particuliers, dont l'ancienne ministre Corinne Lepage et l'avocat en droit de l'environnement Arnaud Gossement, saisissent le Jury de déontologie publicitaire (JDP), émanation de l'ARPP permettant d'examiner *a posteriori* le respect des textes d'autorégulation. L'avis de ce jury<sup>4</sup>, daté du 18 février 2011, soit après la dernière diffusion

4. <http://www.jdp-pub.org/Areva-Euro-RSCG-C-O-France-Televisions-Publicite-et-Mediavision.html>

télévisée, est resté dans les annales : « Le message dénoncé par les plaignants ne peut être qualifié de mensonger. » Alors que tout dans les textes semblait indiquer plusieurs manquements, le jury a choisi de soutenir l'annonceur.

### *L'arbre qui cache la forêt*

Et pour oublier leurs responsabilités, annonceurs et agences ont des méthodes infaillibles. Ici, c'est la « recherche de réalisme » dans chaque image. Le moindre détail a semble-t-il été travaillé dans ce sens. Chaque personnage, chaque lieu, chaque devanture de bâtiment « doit faire vrai ». Des comédiens ont donc mimé, en costume, les différents gestes, et les images ainsi obtenues ont été numérisées et intégrées dans le décor. Des recherches ont été menées pour s'assurer de la cohérence historique, notamment des différents styles artistiques utilisés.

Mais dès que l'on creuse un peu, la cohérence de la base de ce scénario s'effondre. Les énergies se sont-elles vraiment succédé, comme l'impliquent les différentes séquences ? Sommes-nous passés de l'une à l'autre, et surtout sommes-nous passés d'énergies uniques à un mix énergétique intelligent ? La publicité et la communication conduisent souvent à faire des raccourcis, mais ici ceux qui sont pris pour illustrer le message sont à ce point simplificateurs et centrés sur le nœud du problème que cela ne peut qu'éveiller les soupçons du spectateur attentif. Mais, et c'est également le propre de la publicité, dans le flot des images, ces incohérences passent inaperçues aux yeux des non-spécialistes qui ne voient pas plus loin que les qualités esthétiques du film.

### *Une certaine vision de la société*

Ce film est ainsi l'occasion de véhiculer, dans sa première partie, des clichés sur ce qu'était censée être la vie dans les différentes époques évoquées. Aux diverses énergies « du passé » sont associées des notions d'effort, de conditions de travail difficiles. Ici, ce sont plus les travailleurs qui sont mis en évidence, souvent dans des contextes austères. Puis, dans les dernières secondes du film, symbolisant l'époque actuelle et l'avenir, quelle est la vision de la société ? D'abord, une ville côtière remplie de grands buildings serrés les uns à côté des autres – la négation même de l'écologie. Ensuite, les seuls

humains que l'on voit, et que l'on voit beaucoup, ce sont des jeunes sur un toit d'immeuble, en train de danser et de faire la fête. Ils sont assez uniformes, impersonnels. De surcroît, cette fête bénéficie d'un éclairage très fort... nécessitant une forte consommation d'électricité.

Ces images ne durent que quelques secondes, pourtant elles constituent un message fort et prescripteur. Elles s'insinuent dans les inconscients, créent des repères. Ce n'est pas forcément délibéré ; les publicitaires sont parfois tellement imprégnés de leur culture qu'il ne leur viendrait même pas à l'esprit d'envisager de la remettre en question.

Hélas pour la marque, la mécanique bien huilée de la publicité est souvent tributaire du contexte. La catastrophe de Fukushima, le 11 mars 2011, est venue cruellement mettre en perspective la campagne d'Areva... les deux centrales nucléaires étant situées en bord de mer. Tout le discours autour de la non-dangerosité du nucléaire n'étant plus tenable, Areva n'a pas programmé de seconde vague de diffusion pour ce film, une pratique pourtant courante pour favoriser la bonne mémorisation d'une campagne.

En 2013, Areva a repris la parole dans les médias<sup>5</sup>, avec une campagne plus modeste par son budget, car n'utilisant « que » la presse écrite et le web. Elle participe au lancement de la nouvelle signature de marque, « L'avenir pour énergie », et présente, toujours avec Euro RSCG C&O (devenue entre-temps Havas Worldwide Paris), cinq grands projets d'avenir de l'entreprise. Si le grand spectacle a été mis de côté, l'ambiguïté sur le fond demeure : Areva continue à survaloriser son engagement dans l'éolien, et à montrer une réalité exagérément idéalisée.

## **PANORAMA DE LA COMMUNICATION DU DÉBUT DES ANNÉES 2010**

La campagne Areva est un épisode ordinaire de la vie agitée de la communication des organisations. L'annonceur est certes d'un

5. Voir <http://www.sircome.fr/L-avenir-pour-energie-Areva-sort>

genre un peu particulier, mais les pratiques professionnelles décrites sont monnaie courante. Budgets importants, volonté d'imposer un point de vue, de gagner en notoriété et en image, de vendre... autant d'éléments d'un système aux enjeux multiples.

Pour bien appréhender ces enjeux, quelques éléments chiffrés sont indispensables. On n'a pas suffisamment conscience de ces ordres de grandeur, à la fois dans les métiers de la communication et dans le grand public. La communication est avant tout un secteur d'activité à part entière, qui pèse dans l'économie d'un pays comme la France.

Selon l'Union des annonceurs (UDA), le syndicat professionnel des plus grands annonceurs, en 2012, le marché de la communication pesait 31 milliards d'euros<sup>6</sup>, soit 1,53 % du PIB<sup>7</sup>. À titre de comparaison, en 2011 l'industrie alimentaire (avec les boissons) représentait 1,55 % du PIB, l'agriculture et la pêche 1,71 %, l'industrie textile dans son ensemble seulement 0,26 %<sup>8</sup>. Et encore, cela n'est que le décompte direct des revenus de la communication. Il faudrait aussi prendre en compte l'activité économique générée – les ventes, les impacts des comportements qu'elle invite à reproduire.

Cette manne financière n'est pas répartie équitablement, et il ne suffit pas d'exercer un des métiers de la communication pour devenir riche. Cela se saurait. La disparité est immense entre les grands groupes, qui traitent un nombre de clients assez réduit mais pour qui un contrat à moins de six chiffres est ridicule, et les petites agences et petits prestataires, dont la vie n'est pas un long tunnel publicitaire tranquille, et qui travaillent au fil de l'eau sur des budgets de quelques milliers ou dizaines de milliers d'euros.

6. <http://www.uda.fr/chiffres-et-documents/chiffres-cles/chiffres-cles-de-luda/2013/chiffres-2013/les-investissements-en-communication-des-annonceurs-2012/>

7. Le PIB de la France pour la même année étant de 2 032 milliards d'euros, source Insee : [http://www.insee.fr/fr/themes/comptes-nationaux/tableau.asp?sous\\_theme=16xml=t\\_1101](http://www.insee.fr/fr/themes/comptes-nationaux/tableau.asp?sous_theme=16xml=t_1101)

8. Source : [http://www.insee.fr/fr/themes/comptes-nationaux/tableau.asp?sous\\_theme=5.2.26xml=t\\_6201d](http://www.insee.fr/fr/themes/comptes-nationaux/tableau.asp?sous_theme=5.2.26xml=t_6201d)

## Répartition des investissements médias et hors médias

Répartition médias 2012 (chiffres nets, en millions d'euros)	
Télévision	> 3 973
Part de marché (PDM)	> 35,9 %
Presse écrite	> 3 097
PDM	> 28,0 %
Internet	> 1 608
PDM	> 14,5 %
Publicité extérieure	> 1 342
PDM	> 12,1 %
Radio	> 877
PDM	> 7,9 %
Cinéma	> 159
PDM	> 1,4 %

Source : UDA.

Sans surprise, c'est toujours la télévision qui se taille la part du lion. Les grandes chaînes que sont TF1 et M6 bénéficient ainsi chaque année de plusieurs milliards d'euros de revenus publicitaires. Cela donne d'un coup un sens différent au fait d'appuyer sur tel ou tel bouton de sa télécommande (mais pas d'illusion : le changement de pratique du téléspectateur lambda n'aura pas la moindre incidence).

La presse écrite continue son long déclin, mais l'évolution la plus notable dans cette répartition est l'utilisation maintenant massive de la publicité sur Internet (achat d'espace ou liens sponsorisés), en progression forte et constante depuis son apparition. Pas sûr que cela soit une bonne nouvelle... Ce phénomène ne signifie pas que les entreprises ont compris ce qu'était Internet, bien au contraire, mais plutôt qu'elles l'utilisent comme un média classique, pour l'inonder de visuels et de messages publicitaires.

L'achat d'espace dans les médias n'est pourtant pas le moyen le plus souvent utilisé pour communiquer. Tout ce qui n'est pas investissement médias est appelé « hors-médias » :

Répartition hors-médias 2012 (en millions d'euros)	
Marketing direct	> 9 189
Part de marché (PDM) (dont mailings et e-mailings 21,2 %, imprimés sans adresse 15,0 %)	> 46,0 %
Promotion	> 5 209
PDM (dont publicité sur le lieu de vente 5,7 %, publicité par l'objet 6,9 %)	> 26,1 %
Relations publiques	> 1 797
PDM	> 9,0 %
Salons, foires	> 1 515
PDM	> 7,6 %
Annuaire imprimés et Internet	> 1 105
PDM	> 5,5 %
Parrainage	> 830

PDM	> 4,2 %
Mécénat (hors fondations)	> 318
PDM	> 1,6 %

Source : UDA.

Il y a donc eu en 2012 plus de deux fois plus de dépenses en marketing direct qu'à la télévision. Le marketing direct passe par le courrier, le téléphone (les appels téléphoniques de prospection sont comptabilisés dans cette section), et maintenant en majorité par des e-mails, individualisés ou non, avec une bataille féroce pour récupérer le plus d'adresses possible, souvent au prix de méthodes peu éthiques. Les budgets en jeu sont énormes, inversement proportionnels à l'efficacité du marketing direct.

*Les grands annonceurs français dans les médias : un modèle de société se dessine*

Toujours en 2012, on dénombrait 38 342 annonceurs actifs sur plusieurs médias. Le nombre peut paraître élevé, mais là encore avec des leaders ultra-dominants. Que constate-t-on à l'examen des budgets de ces grands annonceurs ? Qu'ils se comptent en centaines de millions d'euros, et qu'ils leur permettent d'obtenir une notoriété écrasante.

Top 10 des annonceurs (en millions d'euros)	
1. Renault	> 382,2
2. Peugeot	> 353,3
3. Orange	> 332,4
4. Carrefour	> 291

**Top 10 des annonceurs (en millions d'euros) (suite)**

5. Citroën	> 290,8
6. E.Leclerc	> 279
7. SFR	> 277,5
8. Unilever	> 236,5
9. Kraft Foods Europe	> 230,6
10. Bouygues Telecom	> 228,6

Source : UDA.

**Les secteurs d'activité qui communiquent le plus (en millions d'euros)**

1. Distribution	> 4 063
2. Automobile-transport	> 2 947
3. Culture-loisirs	> 2 315
4. Alimentation	> 2 312
5. Hygiène-beauté	> 2 020
6. Établissements financiers-assurances	> 1 798
7. Télécommunications	> 1 570
8. Habillement-accessoires-textile	> 1 463
9. Information-médias	> 1 375
10. Services	> 1 262

Source : UDA.

*Qui veut dépenser des millions (en une semaine) ?*

Prenons une semaine au hasard : celle du 18 au 24 juin 2012, et examinons les investissements publicitaires<sup>9</sup> sur les différents supports.

**TV (en milliers d'euros)**

1. Renault (Mégane Tom-Tom DI)	> 2 152
2. Bouygues (Bbox Sensation)	> 1 831
3. Carglass	> 1 698
4. Banque populaire	> 1 172
5. SFR (4G)	> 1 154
6. Kia (CEE-D)	> 1 091
7. Numericable (La Box)	> 1 066
8. Toyota (Yaris hybride)	> 991
9. SFR (Business team, Le Cloud)	> 916
10. Hyundai	> 905

9. Source : Kantar Media, cité dans *Stratégies*, n° 1687, 12 juillet 2012.

<b>Radio (en milliers d'euros)</b>	
1. Groupe U	> 2 424
2. Carrefour	> 1 711
3. Orange (Livebox zen)	> 1 585
4. Renault (services)	> 1 490
5. Volkswagen (services)	> 1 327
6. Écosystèmes	> 1 222
7. Renault (Occasions or)	> 1 152
8. Quinté plus	> 1 151
9. Auchan	> 1 133
10. Windows 7 Samsung PC	> 1 116

Pour d'autres médias, les chiffres sont donnés sur un mois entier, celui d'avril 2012.

<b>Presse (en milliers d'euros)</b>	
1. Auchan	> 6 993
2. Intermarché	> 6 309
3. Crédit agricole	> 5 714
4. EDF	> 3 278
5. Honda (Civic DI)	> 3 271

6. Le Monde	> 2 866
7. Sixt (location courte durée)	> 2 835
8. Veolia Environnement	> 2 515
9. Disneyland	> 2 466
10. Peugeot (Les 72 heures)	> 2 397

<b>Internet (en milliers d'euros)</b>	
1. Emirates (vols et services)	> 3 558
2. Ikea	> 3 537
3. Laredoute.fr	> 3 289
4. Orange.fr	> 3 104
5. Illiko (jeux de grattage)	> 3 094
6. Transitions (verres de lunettes)	> 2 848
7. SNCF	> 2 766
8. Webloyalty	> 2 445
9. Dell	> 2 359
10. PMU.fr	> 2 353

Source : Kantar Media

Les chiffres impressionnent, ils donnent surtout une idée de la rapidité du cycle des investissements. Une marque peut donc dépenser plusieurs millions d'euros en une seule semaine, sur un seul média.

## Agences

Côté agences de communication<sup>10</sup>, la répartition n'est pas plus équitable, avec des groupes imposants qui détiennent une grosse part du marché. La France est une place forte de la communication au niveau mondial – du moins par la taille des groupes représentés. L'important n'est pas le classement en tant que tel, mais plutôt de constater l'ordre de grandeur des chiffres d'affaires, et le fait que les principaux annonceurs et les grands groupes de communication forment un écosystème qui fonctionne à peu de chose près de manière autonome. Ces derniers sont présents dans quasiment tous les (nombreux) métiers de la communication.

<b>Groupes de communication (chiffre d'affaires en millions d'euros)</b>	
1. Publicis Groupe	> 6 610 <sup>1</sup>
2. Havas	> 2 115 <sup>2</sup>
3. Mediapost Communication	> 598

  

<b>Agences de publicité (en millions d'euros)</b>	
1. Publicis Conseil	> 260
2. BETC	> 158
3. McCann-Erickson Paris	> 126

10. Chiffres 2012. Source : <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/chiffres-cles/>

<b>Conseil et achat médias (en millions d'euros)</b>	
1. Vivaki Performance (Publicis)	> 168
2. Havas Media France	> 143
3. Carat France	> 58

  

<b>Corporate (en millions d'euros)</b>	
1. Altedia	> 66
2. Publicis Consultants France	> 50
3. TBWA Corporate	> 28

  

<b>Digital (en millions d'euros)<sup>3</sup></b>	
1. Criteo	> 143
2. Vivaki Communications (Publicis)	> 46
3. Kwanko	> 38 (chiffres 2011)

  

<b>Événementiel (en millions d'euros)</b>	
1. GL Events	> 824
2. Auditoire (Omnicom)	> 60 (chiffres 2011)
3. La Mode en images	> 40

  

<b>Marketing services (en millions d'euros)</b>	
1. Mediapost (La Poste)	> 457
2. Arvato France (Bertelsmann)	> 291 (chiffres 2011)
3. Altavia Paris	> 259

Relations publiques (en millions d'euros)	
1. I&E Consultants <sup>4</sup>	> 15 (chiffres 2011)
2. Wellcom	> 10
3. Edelman	> 9 (chiffres 2011)

1. La fusion Publicis-Omnicom de juillet 2013 renforce encore cette position archi-dominante.
2. Y compris Havas France.
3. Je reprends ici les intitulés de la source. Il faudrait un jour que l'on s'aperçoive que *digital* en anglais se traduit par « numérique », et qu'en français communication digitale signifie communication avec les doigts.
4. Racheté depuis par Burson-Marsteller.

Source : *Stratégies*.

Là encore, des chiffres marquants, avec des structures à la réussite impressionnante, et quasiment toutes liées à des grands groupes. Notons que les chiffres disponibles ne permettent pas une juste comparaison : certains chiffres sont mondiaux, d'autres français, et le seul chiffre d'affaires ne suffit pas à donner une vision fidèle d'une entreprise de communication.

## QUELLE PLACE POUR LA COMMUNICATION RESPONSABLE ?

Face à la puissance de ce modèle économique rodé, tel un rouleau compresseur, la communication responsable peine à se faire une place dans les espaces publicitaires des grands médias. Ce constat s'explique en grande partie par la faiblesse des moyens mis en jeu, les annonceurs les plus réceptifs à la communication responsable étant pour l'instant de taille assez modeste. C'est aussi sa philosophie qui veut cela, en favorisant les opérations de terrain et le web.

De nombreuses agences s'autoattribuent l'étiquette « communication responsable », pour en faire soit un axe central de différenciation, soit un avantage concurrentiel parmi d'autres. Pourtant,

peu d'entre elles ont la légitimité pour le faire. Les agences de communication, comme tous les prestataires, sont tributaires des décisions des annonceurs, dont les budgets de communication sont depuis quelques années de plus en plus réduits. Cela n'empêche pas l'émergence d'un nombre croissant d'agences réellement enthousiasmantes, aux pratiques authentiquement innovantes.

Néanmoins, cette tendance témoigne d'un réel intérêt, que ce soit dans les agences ou chez les annonceurs, et traduit peut-être même un changement assez profond d'attitude face au métier... voire une véritable recherche de sens. Ne soyons pas naïfs, cela peut aussi procéder d'un opportunisme pur et dur, d'une volonté de surfer sur la vague et d'apparaître comme ayant réalisé d'importants changements de pratique – nous allons le voir, ne se proclame pas chantre de la communication responsable qui veut.

Cette pratique a pris suffisamment de place pour être devenue depuis 2006 un sujet de préoccupation important pour toutes les associations professionnelles de la communication. Les associations traditionnelles s'y sont mises, comme l'Union des annonceurs (UDA) qui regroupe les plus gros annonceurs<sup>11</sup>, l'Association des agences-conseils en communication (AACC) qui réunit les plus grosses agences de communication<sup>12</sup>, Communication et entreprise (ex-UJJEF) autour de la communication corporate et originellement des journaux d'entreprise<sup>13</sup>, ou aussi l'Association communication et information pour le développement durable (ACIDD), qui organise chaque année une université d'été autour du sujet<sup>14</sup>. Citons encore le travail des associations de l'événementiel, autour de l'Association nationale des agences de communication événementielle (Anaé), qui ont mis en ligne un site autour de l'éco-conception d'événementiels<sup>15</sup>. En région, le travail de l'Association des

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

12. Voir <http://communication-responsable.aacc.fr/>

13. Via son comité communication responsable : <http://www.communicationentreprise.com/communautes-et-comites/les-comites.html>

14. <http://www.communicationdeveloppementdurable.com/>

15. <http://www.eco-evenement.org>

professionnels aquitains de la communication (Apacom) autour de la charte Com'avenir<sup>16</sup>, très bien conçue, mérite également une mention.

Du côté des associations dédiées à la communication responsable, la principale est la très explicite Association pour une communication plus responsable<sup>17</sup>, fondée par huit agences pionnières. Elle comprend début 2014 plus de 200 membres, et défend une vision de la communication responsable proche de celle présentée dans cet ouvrage. L'autre grand acteur de la communication responsable est Adwiser<sup>18</sup>, un collectif d'une quinzaine de membres issus pour la plupart des associations traditionnelles citées ci-dessus.

Se côtoient dans le petit monde de la communication responsable des hommes et des femmes aux sensibilités très différentes : certains sont des libéraux, au sens politique ou au sens économique du terme, d'autres de fervents militants verts, d'autres encore sont engagés à gauche ou à la gauche de gauche. Une bonne partie ne se positionne pas politiquement et exprime surtout une prise de conscience des erreurs et des errements de la vision actuelle de la communication. Les classifications politiques à l'ancienne sont transcendées par un nouveau paradigme, de la même façon qu'elles le sont chez les défenseurs de la neutralité du Net, dans les révolutions arabes ou dans le logiciel libre.

Une bonne nouvelle éclaire l'avenir de la communication responsable : ISO 26000. La norme NF ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » comporte depuis mai 2012 un guide d'utilisation pour le secteur de la communication. Celui-ci a le grand intérêt de présenter une démarche globale, notamment sur la production de messages.

Son adoption est toutefois freinée par plusieurs facteurs. Le fascicule de documentation édité sur le sujet par l'Afnor est vendu à un prix élevé, et rien ou presque n'est mis en place pour que les professionnels connaissent et appliquent l'ISO 26000. Ensuite, c'est peut-être une lapalissade, mais ce n'est qu'une norme, donc non obligatoire. Ce n'est pas non plus une certification, pas même une

simple évaluation, mais un guide d'utilisation<sup>19</sup>, et un certain flou réside dans plusieurs de ses propositions, qui fait que certaines pratiques abusives peuvent encore s'y retrouver.

Si un beau jour ISO 26000 devient obligatoire par la loi ou par une clause systématique dans les appels d'offres publics et dans les compétitions organisées par les entreprises, on pourra alors considérer que la communication responsable se sera imposée. Mais du rêve à la réalité, il y a un pas à franchir, un pas de géant, tant la communication fait partie intégrante d'un modèle de société.

## LA PLACE CENTRALE DE LA COMMUNICATION DANS LA SOCIÉTÉ

Tout comme il n'existe pas de journalisme objectif, il n'existe pas de communication neutre. Toute action de communication, même la plus anodine, véhicule toujours des valeurs, des préjugés. La campagne de communication institutionnelle d'Areva en a donné une parfaite illustration ; la communication commerciale en est une autre, jouant tour à tour sur des valeurs d'hédonisme, d'affirmation de soi, d'identification, fût-ce pour des produits qui ne s'y prêtent pas.

Le rôle de la communication est primordial au niveau sociétal, car si la communication n'est pas neutre dans sa conception, elle n'est pas non plus neutre dans ses effets. Plus clairement, cela signifie que la communication n'est pas une simple mise en avant de la réalité de l'organisation qui communique. Communiquer, c'est agir. C'est influencer, par le contenu et la force de frappe des médias, sur la perception du public cible. La présentation de résultats financiers affecte le cours de l'action en Bourse. La publicité pour des croquettes pour chat fait naître un besoin d'acheter des croquettes pour chat. Le matraquage de la grande distribution, à coups de kilos

16. <http://www.apacom-aquitaine.com/nos-actions/comavenir>

17. <http://collectifcomresponsable.fr/>

18. <http://www.blog-adwiser.com/>

19. Déjà, avec la certification, les contraintes sont faibles... mais un guide d'utilisation, avec quatre niveaux de maturité (initial – progression – confirmé – exemplaire), laisse dubitatif sur sa capacité à favoriser des progrès rapides. Dans le présent essai, le but n'est pas de poser des règles de référence, mais en premier lieu de faire comprendre pourquoi la communication responsable est un modèle pertinent.

de prospectus, de campagnes d'affichage, de spots télé et radio, a réussi à créer des associations d'idées qui donnent à des centaines de milliers de Français le réflexe d'aller faire leurs courses tous les samedis dans des endroits dont les qualités objectives restent à démontrer. Dans des sociétés d'abondance, la communication est indispensable pour vendre tout et n'importe quoi.

La communication participe donc non seulement directement à la performance économique de l'entreprise<sup>20</sup>, mais aussi indirectement à l'évolution de la société. Pour revenir quelques années en arrière, l'apparition massive de logos « Contribue à préserver la couche d'ozone » a mis ce thème sur le devant de la scène, et de la même façon l'utilisation répétée à l'excès de l'argument environnemental contribue à ce que la presse, les politiques et les citoyens en parlent à longueur de temps.

#### *Les communicants, ces décideurs*

Cette influence notable sur la société se retrouve dans des domaines très variés. Le simple fait de choisir telle ou telle thématique ou tel ou tel argument, au détriment des autres, n'est pas qu'un pur acte de communication, mais influe le plus souvent sur la stratégie globale de l'annonceur ou de la personnalité qui communique. La politique en est la meilleure illustration : les *spin doctors*, ces conseillers en communication œuvrant dans l'ombre, soufflent souvent les propositions à mettre en avant, car, sondage à l'appui, ce sont celles qui semblent les plus à même de séduire le public à un moment donné. Ce faisant, le programme politique se retrouve souvent changé... Depuis l'élection présidentielle française de 1965, les communicants jouent un rôle non négligeable dans l'accession au pouvoir.

La culture a besoin de la communication pour se faire connaître. Un grand nombre d'acteurs du monde de l'art et de la culture ont travaillé ou travaillent dans la publicité, pour la rendre attractive, en lui donnant un côté artistique. Beaucoup d'artistes figurent

20. C'est une lapalissade, mais nombre de chefs d'entreprise sont encore convaincus que les deux choses sont séparées, et que si les produits ou les services de l'entreprise sont bons, nécessairement elle vendra. Dans une société d'hyper-consommation où quasiment tous les marchés sont surchargés, ce n'est (malheureusement ?) pas suffisant.

aussi dans les publicités, et en tirent une part substantielle de leurs revenus.

Les sportifs doivent eux aussi une part non négligeable de leurs revenus annuels aux contrats de sponsoring et aux publicités dans lesquelles ils apparaissent... Leurs discours devant les micros sont une des plus belles preuves de l'influence que les communicants ont sur eux. Les communicants ne font donc pas que transmettre des informations et des argumentations : ils pèsent directement sur celles-ci. D'autre part, ils sont souvent la clé pour la célébrité et l'argent. L'image du communicant ami des décideurs de tous milieux est une réalité... mais plus que des amis ou des influenceurs, ils sont eux-mêmes souvent dotés d'un fort pouvoir de décision.

#### *La communication, force motrice*

Peut-on aller jusqu'à affirmer que la communication, au-delà de sa fonction de support, a un rôle bien plus moteur que cela ? Nous ne serions pas les premiers à le faire. C'était une des thèses développée dans l'ouvrage de Bernard Cathelat sur l'influence de la communication sur la société. Celui-ci affirme<sup>21</sup> : « La publicité a cette vertu dédramatisante et banalisante où la fonction marchande sert d'alibi à des évolutions de mœurs », et quelques lignes plus loin : « Il n'y a pas là simple argument marchand ni pur argumentaire commercial [...], mais bien profession de foi socioculturelle, proposition de civilisation en quelque sorte, que l'époque et le lieu acceptent ou refusent comme telles... »

Cathelat, sur un mode triomphaliste qui apparaît maintenant assez décalé, dresse des constats étonnants de justesse : dans les périodes les plus sombres, le divertissement était au plus fort, comme une façon de repousser la crise. C'était vrai aux États-Unis dans les années 1920, et aussi particulièrement en France à la fin des années 1970 et dans les années 1980 : à période économique morose, regain de paillettes. Ce genre de sursaut par le superflu et la consommation n'a plus cours. Alors que, dans les années 1980, la sinistrose avait été dépassée par la méthode Coué et la promesse

21. B. Cathelat, *Publicité et société*, Petite Bibliothèque Payot, 1987, p. 37.

du bonheur par la consommation, les publicitaires d'aujourd'hui n'arrivent plus à créer le décalage et la surprise. La publicité actuelle est devenue triste et mécanique, elle est tout sauf créative. Pourquoi ?

L'hypothèse d'une panne de compétence des créatifs est un peu courte, et ne permet pas de lever le voile sur un problème global. L'explication est plus structurelle, à la fois sociologique et économique. D'abord, les attentes des Français ont fondamentalement changé, et il y a fort à parier que l'insouciance et la recherche du bonheur par la consommation font définitivement partie du passé. Ensuite, la pression sur la publicité est essentiellement économique : qu'elle soit créative importe peu, sa vraie fonction est de vendre ou de convaincre. Si une campagne vulgaire et agressive réussit à atteindre les objectifs de visibilité et d'accroissement des ventes, peu d'agences chercheront à aller plus loin dans la qualité. Cette pression toujours plus forte s'exprime dans des métriques de plus en plus présentes, et il semblerait que plus il y a de tension économique, plus la publicité perd sa dimension pseudo-artistique.

Enfin, dans ce contexte bouleversé, il existe une incompatibilité fondamentale entre l'époque et la frivolité des publicitaires. La question environnementale fait que tout le monde commence à avoir conscience que la fête est bientôt terminée (même si beaucoup le nient encore). Grâce à Internet, de nombreuses tromperies peuvent être déjouées. Pourtant, certains publicitaires persistent à ne pas se rendre compte que la donne a changé et ont le plus grand mal à se remettre en question, à penser autrement que dans les années 1980. L'état d'esprit du monde de la communication n'a pas évolué, ou si peu.

Entendons-nous bien : la communication n'a pas le pouvoir de gouverner la société dans son ensemble. Celle-ci est trop complexe pour être modifiée d'un coup de baguette magique. En revanche, elle véhicule des valeurs, façonne incontestablement les comportements au fil des campagnes et des messages. La concordance des représentations dans les publicités diffusées sur les grands médias est particulièrement révélatrice : la vision de la famille, des minorités ethniques, de la fête, de la santé, de ce qui fait la réussite dans la vie, la représentation de la femme, la mode, les coiffures, la maison... sont d'une grande uniformité.

### *Joyeux Noël !*

Le meilleur moment pour se rendre compte de ces représentations fortement suggérées est assurément Noël, sommet du consumérisme, de l'injonction à suivre un rituel que beaucoup ressentent comme contraignant. Faites l'expérience : regardez toutes les publicités sur ce thème, sans prêter attention aux prix. Observez comment Noël est mis en scène, ou plutôt comment une certaine interprétation de Noël est toujours mise en avant.

Je me suis livré à une expérience riche d'enseignements : de mi-octobre à décembre 2011, j'ai conservé tous les prospectus publicitaires (imprimés non adressés) dont la couverture mentionnait explicitement ce thème, et qui s'entassaient dans ma boîte aux lettres. Je les ai tous examinés, un à un, page par page, et en ai extrait les éléments graphiques, hors produits, censés représenter Noël.

Sur 48 prospectus, nous trouvons donc<sup>22</sup> :

- 1 172 boules de Noël ;
- pas moins de 15 782 étoiles ;
- 1 214 flocons de neige ;
- 808 rubans (avec un magnifique prospectus Carrefour nous présentant un grand ruban autour... d'une machine à laver) ;
- 574 paquets cadeaux ;
- 1 804 sapins ;
- 42 bonhommes de neige ;
- 109 branches de gui/houx ;
- 156 rennes ;
- seulement 1 traîneau et 6 Pères Noël ;
- 28 scènes de joie à la découverte du cadeau tant attendu (mention spéciale à Conforama qui montre une scène de joie intense... pour un matelas) ;
- et, enfin, 94 tables festives.

La variété des produits est tout autant sujette à caution : ainsi, Noël, ce serait forcément du saumon fumé, de la dinde, du foie gras, du champagne, des huîtres, des bûches glacées, des canapés, le tout

22. Chiffres aussi authentiques que faire se peut ! Allez compter 15 782 étoiles...

en habits de soirée et avec des cadeaux qui seraient soit des jouets, soit des produits high-tech...

Le caractère uniforme et massif de ces représentations est frappant : un véritable matraquage, qui participe à la pression sociale autour de Noël. La première chose qui saute aux yeux est la médiocrité des créations, où l'on ne cherche pas à sortir des recettes bien établies mettant en scène un esprit de Noël en carton-pâte... On peut aussi y déceler autre chose de plus profond. Le cérémonial de Noël tel qu'il existe aujourd'hui est en grande partie une création publicitaire (à titre d'exemple, c'est Coca-Cola qui, à partir de 1931, a contribué à populariser la représentation actuelle du Père Noël). L'intégration de pratiques païennes et religieuses préexistantes, le regroupement de fidèles autour d'usages purement culturels et très ritualisés sont des emprunts troublants au religieux.

## UN MODÈLE CASSÉ

Un des leaders de la communication française, Laurent Habib<sup>23</sup>, parle d'un « triangle vertueux » de la communication : croissance économique (pour lui fondée sur l'inventivité industrielle, marketing et commerciale) ; dynamisme des médias ; inventivité de la communication, modèle des années d'après-guerre. Mais dès le départ, le triangle est vicieux, le ver est dans le fruit : la croissance économique infinie est une lubie ; le dynamisme des médias ne peut pas être continu, il existe une limite à la capacité d'absorption de messages, surtout quand ils sont aussi souvent ineptes et répétitifs ; et l'inventivité de la communication n'est pas davantage pérenne. C'est un modèle de court terme.

La communication « classique » consiste ainsi à asséner un message à des cibles prédéterminées, pour un maximum de retombées en un minimum de temps. La vision du long terme ? Le plus souvent, accumuler des campagnes à court terme. Ainsi, la marque est imposée aux consommateurs, sans qu'il y ait une adhésion de fond. En marketing, on se pose souvent la question suivante : « Qu'est-ce

qui manquerait aux consommateurs si ma marque venait à disparaître ? » Pour la plupart des grandes marques, si on les prend une par une, la réponse ne peut être que : « Rien, on peut faire sans cette marque », ou : « Elle pourrait facilement être remplacée par une autre. » C'est ce que confirme l'édition 2012 de l'étude Meaningful Brands d'Havas Media<sup>24</sup>, selon laquelle le sort de 73 % des marques laisse indifférent – un taux en progression de trois points en un an.

### *Une désaffection croissante*

Deux autres études viennent étayer la thèse de l'impasse de l'approche classique. La première, réalisée par Nielsen Online pour la Fédération mondiale des annonceurs en octobre 2009<sup>25</sup>, nous apprend que la publicité française est la moins aimée au monde. Devant tous les autres pays, les États-Unis et leur overdose de pub, et même les pays émergents qui n'ont pas de culture du consumérisme ! Comment l'expliquer ? Peut-on avancer l'hypothèse audacieuse que les pratiques de communication à la française jouent un rôle dans cette perception ?

Seconde étude, celle réalisée tous les ans par TNS Sofres pour le compte de l'agence Australie, et intitulée « Publicité et société ». Elle montre que, depuis 2009, les Français perdent confiance dans les marques, qui les laissent indifférents, tout comme la publicité, de moins en moins appréciée. Le contexte joue, comme le montrent les résultats de 2012<sup>26</sup>, influencés par le fugace espoir post-élection présidentielle. Reste que les chiffres sont parlants :

- image des grandes marques de produits : 5,8/10 ;
- image de la publicité en général : 4,3/10 ;
- la publicité est jugée utile et agréable pour 18 %, utile mais pas agréable pour 37 %, agréable mais pas utile pour 18 %, inutile et désagréable pour 27 % ;
- la publicité est jugée :
  - distrayante pour 51 %,

24. <http://www.havasmedia.com/meaningful-brands>

25. [http://www.uda.fr/fileadmin/documents\\_pdf/informer\\_dossiers/International/FMA\\_Nielsen\\_UDAb.pdf](http://www.uda.fr/fileadmin/documents_pdf/informer_dossiers/International/FMA_Nielsen_UDAb.pdf)

26. <http://www.communicationresponsable.fr/cette-sacro-sainte-pub-que-nous-regardons-crever-les-bras-croises-et-la-bouche-en-coeur/>

23. L. Habib, *La Communication transformative*, PUF, 2010, p. 17 sqq.

- convaincante pour 48 %,
- envahissante pour 76 % (!),
- agressive pour 54 %,
- dangereuse pour 50 % ;
- 85 % pensent que la quantité de publicité dans son ensemble a augmenté ;
- 81 % estiment qu'il y a trop de publicité ;
- les accros à la consommation ne sont plus que 9 %.

### *Moindre efficacité, piètre qualité*

Rappelons (ou révélons) d'abord que, si la communication de masse a une efficacité incontestable, et que mécaniquement, du fait d'une campagne, les ventes augmentent, ces campagnes médias reposent sur des métriques d'une fiabilité très approximative.

Les fameuses audiences des principaux médias sont analysées par une structure, Médiamétrie, qui dispose d'un monopole bien étrange. Et qui sont les actionnaires de cette entreprise? Ô surprise... ce sont les principaux acteurs du domaine : médias, publicitaires et annonceurs. Le conflit d'intérêts<sup>27</sup> est patent, et le jeu nécessairement biaisé.

Autre facteur de désaffection, la créativité des campagnes est généralement d'une médiocrité affligeante. Quand on trouve régulièrement des messages comme « Le cheval, c'est génial », « La frite, c'est la fête », « Mon expert-comptable, je peux compter sur lui », « C'est l'été, on en profite », il y a de quoi désespérer.

Les musiques ne sont pas plus inspirantes : reprise de morceaux à la mode ou de navets de la musique classique – selon l'idée que la musique classique fait vendre et donne l'impression d'être intelligent. Et ne parlons pas du côté visuel où, selon la cible, plus c'est criard, mieux c'est – les pauvres ne sont pas censés aimer le beau, et sont forcément attirés par des visuels *cheap*. Où sont passées les subtilités et les nuances du réel? C'est presque un monde parallèle que la communication aurait inventé.

27. Un conflit d'intérêts auquel j'ai consacré un article : <http://www.communicationresponsable.fr/mediamaitrise-approximative/>

### *L'industrie du statu quo*

De grands enjeux de société sont pourtant intimement liés à la façon de communiquer : santé, diversité, place des femmes, des jeunes, sobriété énergétique, etc. La communication a la capacité de faire changer les perceptions et de faire adopter un peu tout et n'importe quoi – alors pourquoi n'en serait-elle pas également capable pour le meilleur? Ce sont des enjeux politiques importants, et potentiellement des sources d'économies énormes pour l'État, notamment dans les domaines de l'alimentation et de l'énergie, où les conséquences de l'interdiction de la promotion de comportements irresponsables apporteraient à court et à long terme un bon bol d'air aux finances publiques.

L'argument qui voudrait que la communication n'ait pas ce pouvoir, et que les publics soient parfaitement capables de faire usage de leur libre arbitre pour décoder les messages qu'ils reçoivent, d'autant plus que ces messages sont bien identifiés, peut rapidement être balayé. Une étude de l'université du Michigan<sup>28</sup>, rendue publique en juin 2013, affirme que les parents fortement exposés à la publicité ont une perception déformée de ce qui constitue une alimentation équilibrée, et sont plus susceptibles de nourrir leurs enfants avec de la malbouffe... ce qui est d'ailleurs plus le cas dans les familles sans difficultés économiques<sup>29</sup>. Oui, la communication a le pouvoir de changer les comportements.

Une pratique illustre à merveille la façon actuelle qu'a la communication de provoquer un changement, ou au contraire de le bloquer : elle porte le nom poétique de « greenwashing ».

28. K. Harrison et M. Peralta, "Parent and Child Television Exposure, Preschooler Dietary Intake, and Preschooler Healthy-Meal Schemas in the Context of Food Insecurity: A Pilot Study", présentée à la 63<sup>e</sup> Annual International Communication Association Conference, à Londres, 17-21 juin 2013.

29. Les familles ayant de faibles revenus n'achètent que le strict minimum, et consomment donc moins de malbouffe.

## LE GREENWASHING, UNE PRATIQUE PERDANT-PERDANT

Le greenwashing est une notion à la mode, qui commence à sortir des milieux de la communication et de l'écologie pour entrer dans le vocabulaire courant. Une chanson du groupe Tryo, datant d'avril 2012 et intitulée *Greenwashing*, l'atteste. Il me semble crucial de ne pas aborder le sujet dans une logique manichéenne de bien ou de mal, au risque de tomber dans une opposition stérile qui empêcherait de la dépasser réellement, mais d'envisager avec lucidité la série de conséquences négatives qu'entraîne cette pratique pour toutes les parties prenantes. Des conséquences variées : image négative donnée du métier de communicant, dégradation de l'image de l'entreprise, et enfin impossibilité de passer à une société plus sobre. Mais commençons par le commencement : le greenwashing, qu'est-ce que c'est, et quand a-t-on commencé à employer ce mot ?

### Définition et étymologie

Le greenwashing est la mise en scène exagérée ou mensongère d'un engagement environnemental. Il peut être pratiqué par une entreprise, un organisme public, une ONG ou un représentant politique. L'objectif premier des *greenwashers* (ceux qui pratiquent le greenwashing) : tromper les plus crédules ou les moins bien informés et bénéficier de l'image positive véhiculée par l'écologie.

Ce mot-valise est issu du télescopage de *green* et de *whitewashing*, avec peut-être une référence secondaire à *brainwashing* (lavage de cerveau<sup>30</sup>). *Whitewashing*, dans son sens premier, c'est le fait de badigeonner à la chaux les murs en mauvais état. Un coup de chaux, et hop ! le mur paraît comme neuf. Sauf qu'en dessous la réalité est moins belle. *Whitewashing* est le plus souvent utilisé figurativement pour qualifier l'attitude de politiciens ou d'hommes d'affaires véreux qui se refont une légitimité à bon compte – aucune référence n'est nécessaire tant nous avons tous des exemples en tête. L'application de cette critique à l'écologie est d'une logique et d'un mordant implacables.

30. Certains soutiennent mordicus que greenwashing est dérivé de *brainwashing*. À chacun de choisir son camp.

L'étymologie du terme nous fournit ainsi une très bonne méthode d'analyse des arguments environnementaux : il suffit de penser au mur derrière la couche de chaux, de se demander s'il est pourri ou en bon état, et s'il y a volonté de cacher quelque chose, de maquiller la réalité pour la rendre plus verte qu'elle n'est. En français, le terme le plus fréquemment utilisé est « écoblanchiment », terme qui me paraît moins heureux que greenwashing : si le blanchiment peut effectivement désigner le fait de blanchir à la chaux, c'est à son autre sens, celui du blanchiment d'argent, que l'on pense spontanément. La confusion étant l'ennemie de la bonne communication, et la transformation frauduleuse d'argent me semblant être une moins bonne base de comparaison que celle du mur peint à la chaux, je me tiendrai donc à la version originale.

### Historique de la notion et du terme

Le mot greenwashing est apparu à la fin des années 1980. La première trace écrite semble devoir être attribuée à un certain David Bellamy, botaniste et homme de télévision anglais, qui a utilisé ce terme dans le numéro de septembre 1987 de *Sanity*, un périodique assez obscur édité par l'ONG britannique Campaign for Nuclear Disarmament, dans un article intitulé "Turning the tide: the world according to David Bellamy<sup>31</sup>" (« Lutter pour le changement : le monde selon David Bellamy »). Pourquoi ce concept a-t-il trouvé son auditoire ? Parce qu'il est apparu au croisement d'un état particulier de l'opinion publique et d'une nouvelle thématique publicitaire des multinationales.

Le début des années 1990 a été marqué par la première montée d'envergure de préoccupations environnementales, cristallisées autour de la première édition mondiale du Jour de la Terre (Earth Day) en 1990, qui a mobilisé 200 millions de personnes dans 141 pays, et la préparation du sommet de Rio en 1992. Les entreprises ont vite réagi à ce qui leur semblait être un enjeu d'opinion

31. *Sanity*, n° 9, p. 26-28, disponible à la bibliothèque de la London School of Economics. Ironiquement, ce même David Bellamy s'est récemment illustré par plusieurs prises de position... où il remettait en cause l'origine humaine du réchauffement climatique et allait jusqu'à prétendre que les glaciers ne fondaient pas, mais au contraire grossissaient. C'est l'histoire de l'arroseur arrosé, ou plutôt du premier accusateur de greenwashing lui-même accusé de greenwashing.

auquel il était indispensable de se rattacher... visiblement en toute hâte et sans préparation sérieuse. De nombreuses campagnes publicitaires ont alors vu le jour pour ne pas manquer le train de l'opinion. Vouloir trouver une légitimité écolo auprès du grand public, sans que ces préoccupations aient été réellement et préalablement prises en compte par les entreprises: quoi de mieux pour symboliser le greenwashing?

Le terme de Bellamy a atteint une audience plus large grâce à un article de David Beers et Catherine Capellaro intitulé "Greenwash!" et paru dans l'édition mars-avril 1991 de la revue américaine engagée *Mother Jones*. Il doit sa véritable consécration à un guide du greenwashing écrit par Kenny Bruno en 1992 pour le compte de Greenpeace<sup>32</sup>.

Si le terme s'est popularisé dans les années 1990, la pratique n'en était pas à ses débuts. Aux États-Unis, une première vague de greenwashing s'était matérialisée dans les années 1960, au moment de la révolution verte, quand les producteurs de pesticides se posaient en amis des populations, quasiment en bienfaiteurs de l'humanité. À l'époque, on appelait cela «écopornographie<sup>33</sup>». On observe une nouvelle poussée dans les années 1980, celle-là même qui a alerté les écologistes et leur a donné l'idée du terme de greenwashing.

Dans les années 1990, en France, on se souviendra du sponsoring de l'émission *Ushuaïa* de Nicolas Hulot par Rhône-Poulenc (groupe chimique et pharmaceutique), ou encore de la vague de publicités pour des aérosols avec un label resté célèbre: «Protège la couche d'ozone.» Pour ceux qui n'auraient pas encore décrypté cet abus de langage classique, il y a greenwashing car l'absence de gaz CFC ne signifie pas une protection, mais plutôt une absence de destruction de la couche d'ozone; d'autre part, l'impact environnemental ne se limite pas à la seule couche d'ozone, et se revendiquer d'un mieux-disant écologique pour des produits à l'utilité réelle limitée et à

la durée de vie très courte démontre une hardiesse intellectuelle certaine...

Après une accalmie à la fin des années 1990, le vert est revenu à la mode au milieu des années 2000. On peut dater la reprise de la tendance à 2004 aux États-Unis<sup>34</sup>, puis à 2005 en France. Les fabricants automobiles et les compagnies pétrolières mènent la danse; à partir de 2006, c'est une véritable explosion. La thématique environnementale est dans les médias matin, midi et soir, et les grandes marques, qui sentent le bon filon, jouent à qui est la plus verte, sans qu'elles le soient devenues réellement. L'Autorité de régulation professionnelle de la publicité relève dans son bilan 2009 «Publicité et environnement<sup>35</sup>» une multiplication par 5,5 des visuels publicitaires liés à l'environnement entre 2006 et 2009.

#### Les huit erreurs du greenwashing

Deux typologies émergent dans la littérature sur le greenwashing: les sept péchés du greenwashing de l'agence de marketing canadienne TerraChoice<sup>36</sup>, et les dix signes du greenwashing dans le guide du même nom de l'agence britannique Futerra<sup>37</sup> (avec une traduction des publicitaires éco-socio-innovants). Aucune des deux n'est parfaite. Je ne souhaite pas me rattacher à TerraChoice, dont je ne souscris absolument pas à la dénomination culpabilisante de «péchés» – le greenwashing n'est pas une faute religieuse, c'est une faute professionnelle. De plus, sa typologie manque de précision, un reproche que l'on peut également faire à Futerra, avec des catégories parfois redondantes et peu pertinentes. Je propose donc une nouvelle typologie du greenwashing, adaptée de ce qui me semble pertinent dans les deux existantes. Chaque catégorie est agrémentée d'au moins un exemple représentatif.

##### 1. Le «prouve-le-moi»

Erreur classique, propre à la majorité des cas de greenwashing, le «prouve-le-moi» consiste en une absence de preuve ou un flou

32. Un guide qui encore aujourd'hui vaut le coup d'œil: <http://research.greenpeaceusa.org/?a=view&id=4588>  
33. T. Turner, "Eco-Pornography or How to Spot an Ecological Phony", in Garrett De Bell (dir.), *The Environmental Handbook: Prepared for the First National Environmental Teach-In*, Ballantine Books, 1970, p. 263-267; J. Mander, "Ecopornography: One Year and Nearly a Billion Dollars Later, Advertising Owns Ecology", *Communication and Arts Magazine*, vol. 14, n° 2, 1972, p. 45-56.

34. Signalée par Joel Makower en août 2004: <http://www.greenbiz.com/blog/2004/08/14/doing-more-saying-less>  
35. [http://www.arpp-pub.org/IMG/pdf/Bilan\\_09\\_ADEME\\_ARPP-2.pdf](http://www.arpp-pub.org/IMG/pdf/Bilan_09_ADEME_ARPP-2.pdf)  
36. [http://sinsofgreenwashing.org/?dl\\_id=105](http://sinsofgreenwashing.org/?dl_id=105)  
37. <http://agence-limite.fr/blog/wp-content/uploads/2010/01/GWA4WEB.pdf>

artistique sur le bénéfice environnemental. Quand on prétend vendre un produit respectant l'environnement, on explique en quoi il le respecte et on donne suffisamment d'informations vérifiables. Le jambon ou les soupes Herta peuvent se vanter d'être « 100 % naturels<sup>38</sup> » sans craindre le procès. Leur département juridique a bien cadré les choses, et a vu que le mot « naturel » n'était lié à aucune obligation, aucun cahier des charges. Tout et n'importe quoi peut être décrit comme naturel. Et d'ailleurs, c'est quoi, « naturel » ? Après tout, l'arsenic est naturel. Naturel par rapport à quoi ? Qui garantit le naturel ? La notion est trop vague, et la différence entre le slogan et la réalité du produit (du jambon industriel sous vide – le sujet n'est pas de le décrier, mais de voir l'incompatibilité entre ce qu'est le produit et une éventuelle plus-value environnementale) trop grande, pour que cette affirmation soit crédible. D'ailleurs, Herta a depuis retiré ce slogan...

## 2. L'alibi écolo

Dans ce cas de figure, seul un aspect mineur du produit ou du service offre une plus-value environnementale que l'on présente comme étant la panacée. Dans cette catégorie, on peut citer comme exemple l'emballage plus éco-responsable sur un produit qui, de toute façon, reste polluant ou dangereux. C'est le cas du paquet de cigarettes Lucky Strike qui, en septembre 2011, a pris des allures de carton brut, la feuille d'aluminium étant remplacée par un équivalent moins nocif<sup>39</sup>. La présence du logo FSC, label en lui-même plutôt respectable, ne change rien à l'affaire : un paquet de cigarettes, emballage écologique ou pas, reste un paquet de cigarettes (mauvais pour la santé et polluant). On pourrait tout aussi bien citer dans cette catégorie les innombrables opérations « Plante un arbre », où un arbre est planté chaque fois qu'on pollue, une compensation tellement dérisoire (et neuf fois sur dix fautive, par ailleurs<sup>40</sup>) qu'elle devient forcément suspecte.

L'alibi écolo peut aussi provenir d'une amélioration plus significative, mais toujours trompeuse, comme dans le cas d'une campagne

de Nivea<sup>41</sup> qui, pour sa crème éponyme, revendiquait « sans paraben, sans conservateur, 100 % amour », alors que les trois premiers ingrédients étaient de l'eau et deux dérivés du pétrole, et les autres ingrédients majoritairement d'origine chimique. L'amélioration a beau être réelle, le verre est loin d'être ne serait-ce qu'à moitié plein.

## 3. Le moindre de deux maux

Une tendance aux forts relents de *green bashing*, où l'on vous donne le choix entre une écologie à la bougie, qui ne donne vraiment pas envie, et une petite amélioration, pas méchante, facile à faire, et bien suffisante pour avoir ce sentiment merveilleux d'être un(e) ami(e) de la planète. Sauf qu'évidemment la solution proposée est très loin de pouvoir revendiquer quoi que ce soit de probant. Elle permet au passage de stigmatiser les militants écologistes, qui aimeraient bien nous empêcher de polluer tranquillement. Pour illustrer cette catégorie, prenons l'exemple de la campagne pour les pneus Goodyear<sup>42</sup>, où l'on nous proposait de choisir, par exemple, entre le vélo, présenté uniquement sous l'angle des pires scénarios (intempéries, matériel défectueux, réparations compliquées à faire soi-même), et la voiture, tellement plus pratique et tellement plus écolo une fois que l'on a les bons pneus qui font économiser quelques litres de carburant...

En version tas de tôle autour du pneu, cela donnait une publicité pour la Volkswagen Passat<sup>43</sup> où le choix était à faire entre une secte écolo ridicule, refusant d'avoir même de quoi se chauffer ou cuisiner, et une grosse voiture roulant au diesel, mais un tout petit peu moins polluante que la version précédente. Grottesque.

## 4. Le premier de la classe

Ce n'est pas parce qu'on fait mieux que les autres que l'on n'a rien à se reprocher. Mercedes nous en a fourni en 2009 un exemple parfait<sup>44</sup>. Un texte flatteur : « championne du monde de sa catégorie en émissions de CO<sub>2</sub> et en consommation ». Un slogan triomphant : « Le luxe devient responsable. » Effectivement, le modèle est une

38. <http://observatoiredepublicite.fr/2009/02/01/herta/>

39. <http://canardemballe.blogspot.fr/2011/09/le-greenwashing-son-paroxysme.html>

40. On trouvera plus d'informations dans le paragraphe sur le bilan carbone, à la fin du quatrième chapitre, et dans F. Denhez, *La Dictature du carbone*, Fayard, 2011.

41. <http://thegreenwasher.wordpress.com/2010/01/05/campagne-nivea-creme-sans-paraben/>

42. <http://observatoiredepublicite.fr/2010/10/26/campagne-goodyear-le-pneu-peau-de-banane/>

43. <http://www.communicationresponsable.fr/passeiste-passat/>

44. <http://www.jdp-pub.org/Mercedes-CLM-BBDO.html>

hybride, mais est-ce suffisant? Les chiffres sont écrits en tout petit: 186 g/km de CO<sub>2</sub> et 7,9 l/100 km. Comparons ces 186 g/km aux objectifs de la Commission européenne à atteindre pour 2015, qui sont de 130 g/km en moyenne par constructeur, en considérant que ces objectifs sont particulièrement cléments et que le chiffre donné par Mercedes correspond à un cycle de conduite normalisé, dont on estime qu'il sous-évalue les émissions réelles d'un pourcentage pouvant aller jusqu'à 20%. Les efforts sont donc beaucoup trop faibles pour que la marque puisse mettre en avant un argument environnemental, sans compter que la plupart des émissions de carbone d'une voiture ont lieu pendant sa fabrication, et non pendant son utilisation.

À noter que le premier de la classe peut aussi être un faux premier de la classe, quand il met en avant ce qui n'est qu'une obligation légale ou une caractéristique que tous ses concurrents ont déjà.

#### 5. Le mensonge factuel

Le mensonge factuel peut être total ou ne porter que sur un aspect, par omission ou par ignorance. C'est le cas de la bouteille Volvic qui se dit 20% végétale<sup>45</sup>, alors que, selon la norme internationale de référence, elle n'est que 10% végétale – mensonge frontal. C'est le cas des écocarburants, qu'il vaudrait d'ailleurs mieux appeler agrocarburants, qui polluent, ne permettent pas de résoudre le vrai problème du transport (les modes de transport en eux-mêmes) et confisquent des terres qui pourraient servir à nourrir la population (pas très vert, comme bilan! Donc aucun intérêt à se présenter comme tel) – ici nous avons affaire à un mensonge par omission.

#### 6. Le « faites-le vous-même »

Souvent les marques mettent en avant le recyclage. Mais qui recycle? Elles? Non, vous, les utilisateurs! C'est à vous de vous occuper de la fin de vie du produit, l'entreprise s'en déchargeant totalement sur vous. Sont-elles fondées à se prétendre écologistes pour quelque chose qu'elles ne font pas? Bien sûr que non. Et cela va bien au-delà du recyclage! Les industriels peuvent même mettre en avant des actions d'ONG. Par exemple, Sanex et son gel douche Sanex 0%<sup>46</sup>

(0% de quoi?), qui se défait sur une ONG pour nettoyer des plages. Rien à faire pour la marque, rien à faire pour le client. Le problème de pollution auquel elle participe directement en vendant en masse des produits d'hygiène est ainsi résolu en refillant le bébé à quelques surfeurs pleins de bonne volonté. Pratique. Pour que ce mécanisme ne soit pas suspect, la marque doit être bien identifiée comme faisant partie du même monde que l'ONG, ce qui n'est pas le cas de Sanex...

Se décharger du problème sans rien changer de fondamental, voilà donc une des caractéristiques fréquentes du greenwashing.

#### 7. Le visuel trompeur

C'est sans doute l'erreur la plus évidente, celle qui trahit le plus l'ignorance ou la manipulation des communicants. Des petites fleurs, du vert, des images de nature? Méfiance, c'est sûrement que le produit ou le service n'est pas écolo pour un sou! Les exemples abondent. Citons McDonald's qui fait passer le fond de son logo du rouge au vert, pour signifier son implication écologique, alors que l'essence même de la marque est incompatible avec l'écologie, entre son modèle de développement, la piètre qualité de sa nourriture au goût standardisé, aux effets indéniables sur l'obésité, et le non-respect de la saisonnalité des produits. Cette marque n'a aucune légitimité dans ce domaine.

La couleur verte a été tellement galvaudée qu'une attention toute particulière doit être apportée si l'on décide d'en faire usage.

#### 8. Le label bidon

De plus en plus fréquent car difficilement décelable par les non-experts, le label bidon peut prendre principalement trois formes.

La première est le label maison. Quasiment tous les constructeurs automobiles ont le leur (Renault Eco2, Peugeot Blue Lion, etc.), la grande distribution s'y est également mise (Conso responsable pour Leclerc, Discount responsable pour Auchan), et ainsi de suite. Quand on s'autoévalue, on a naturellement tendance à ne pas être trop exigeant.

La deuxième forme est le label tiers, mais tout aussi peu contraignant et tout aussi peu crédible que le label conçu par la marque, comme Rainforest Alliance, Pacte mondial de l'ONU, PEFC, autant de garanties faibles, voire inexistantes. Enfin, le petit logo ne renvoyant à rien de particulier, une petite feuille, un petit point vert, qui entraîne une confusion avec les logos officiels. On pourrait les

45. <http://observatoiredepublicite.fr/2012/05/09/qui-portera-plainte-contre-volvic-de-danone/>

46. [http://www.sanexzero.fr/#slide\\_1](http://www.sanexzero.fr/#slide_1)

appeler logos-labels. Exemple de logo-label : les deux symboles utilisés par Le Chat<sup>47</sup> dans une campagne début 2009, intitulée « L'écologie, c'est le moment d'en parler moins et d'en faire plus » (quelle prétention de la part d'un lessivier!). Deux petits symboles verts, ressemblant diablement à des logos officiels, l'un illustrant les « tensio-actifs d'origine végétale et 100 % biodégradables » et l'autre vantant le fait que la lessive est « efficace même en eau froide ». Sauf que ce ne sont pas des labels, et que tout est fait dans leur présentation pour qu'ils apparaissent comme tels.

#### Effets et impacts du greenwashing

Comprendre comment fonctionne le greenwashing est important, et permet de réussir à l'éviter. Je vois deux grandes catégories de raisons à ce besoin de faire cesser le greenwashing. L'une concerne le bon fonctionnement du métier de communicant, l'autre l'évolution de la préoccupation pour l'écologie.

Le greenwashing est tellement présent dans les grands médias<sup>48</sup> que l'on en est arrivé au stade où le doute pèse systématiquement sur toute utilisation de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans toute forme de communication, médias ou hors médias. Que les arguments invoqués soient pleinement justifiés ne change rien. Montrer patte verte est de plus en plus délicat. Nous, communicants, nous devons lutter contre le greenwashing, parce que nous devons conserver la possibilité d'aborder ces sujets sereinement, sans suspicion exagérée, avec des marges de manœuvre. Aujourd'hui, l'utilisation de la RSE est-elle encore une bonne idée ? J'en doute. Nous devons pouvoir continuer à travailler, et à valoriser les approches légitimes.

#### Pouvoir continuer à espérer

Mais au-delà du microcosme « moi/mon entreprise », le greenwashing est aussi dommageable pour l'ensemble de la société. Selon les conclusions générales de l'Observatoire du développement

durable piloté par l'Ifop<sup>49</sup>, datées de janvier 2010, si 91 % des Français ont entendu parler du développement durable (contre 33 % en 2002), ils expriment également « à la fois une baisse significative de la crédibilité à l'égard des publicités qui mettent en avant les effets bénéfiques pour l'environnement et une baisse de l'intérêt à en savoir plus sur le développement durable ». Et c'était en 2009 ! Les chiffres de 2013<sup>50</sup> indiquent que 92 % des Français sont inquiets de l'état de la planète (dont 54 % de « très inquiets »).

Nous sommes passés en très peu de temps de ce qui semblait pouvoir devenir un cercle vertueux – des consommateurs plus avertis, donc plus de transparence des marques, donc plus de produits éco-conçus, mieux mis en évidence, donc des consommateurs sensibilisés, etc. –, profitable pour tous, à un cercle vicieux : greenwashing, donc défiance des consommateurs, donc repli des entreprises, donc immobilisme intenable du marché. Ainsi, le greenwashing décrédibilise auprès du plus grand nombre les tentatives nombreuses, mais isolées et pour l'instant peu puissantes, de construire une économie plus respectueuse de l'homme, de l'environnement. Si la seule vision que les gens ont de l'écologie les mène à conclure que c'est une vaste fumisterie, pourquoi y adhérer ?

Le pouvoir des ONG environnementalistes est encore loin d'être aussi développé que celui des grands annonceurs. Quand le message des écologistes a l'occasion de toucher (difficilement) quelques dizaines de milliers de Français, il suffit d'une seule campagne de publicité à la télévision, par exemple pour une grosse voiture qui pollue toujours, mais un tout petit peu moins qu'avant, pour que soient générées (facilement) des dizaines de millions d'occasions d'assimiler ce message anti-écologique, qui prétend que tout va bien dans le meilleur des mondes et qu'il ne faut surtout pas chercher autre chose que ce qui domine le marché aujourd'hui. Et c'est sans doute l'impact le plus préoccupant du greenwashing : il empêche, ou au mieux retarde, les changements de comportements que la société devrait adopter face à l'urgence écologique.

47. <http://observatoiredepublicite.fr/2009/02/01/lechat/>

48. Cf. les campagnes épinglées à juste titre par l'Observatoire indépendant de la publicité qui ne recense qu'une petite partie des cas de greenwashing.

49. [http://www.ifop.com/media/pressdocument/161-1-document\\_file.pdf](http://www.ifop.com/media/pressdocument/161-1-document_file.pdf)

50. [http://www.ifop.com/media/pressdocument/564-1-document\\_file.pdf](http://www.ifop.com/media/pressdocument/564-1-document_file.pdf)

Le greenwashing n'est qu'une des illustrations des dérives du modèle actuel de communication-manipulation, avec ses approximations et ses raccourcis arrangeants, véhiculant un modèle de société qui a vécu. Mais comment en sommes-nous arrivés là ?

## II. UN ENCOMBRANT HÉRITAGE

Les pratiques de communication actuelles ne sortent pas de nulle part. Elles sont le résultat de plus d'un siècle d'application de théories, et sont marquées par des actes fondateurs lourds de sens. Quant à la communication responsable, elle non plus ne date pas d'hier... et ses détournements encore moins.

### NOS RACINES AMÉRICAINES

*Ivy Lee et la première « charte de communication responsable »*

L'année 1906 est la plus souvent retenue pour marquer la naissance de la communication moderne. Querelle d'historiens mise à part, c'est en tout cas la date du premier coup d'éclat de deux disciplines phares de la communication : les relations presse et la communication de crise.

Ces deux inventions, on les doit au même homme : Ivy Ledbetter Lee (1877-1934). En 1906, la toute jeune agence de relations publiques de cet ex-journaliste américain est appelée par des industriels du charbon pour briser une grève nationale dans les mines. Ivy Lee envoie des communiqués à la presse pour défendre ses clients. Un principe fort que Lee a toujours appliqué : le premier qui s'exprime est souvent vu comme celui qui a raison. Mais la presse, relatant jusque-là en détail les mouvements sociaux<sup>1</sup>, s'insurge contre cette ingérence inacceptable dans son pré carré.

---

1. Les grèves étaient fréquentes et d'envergure : en 1897, 100 000 grévistes ; en 1902, 250 000 grévistes et 5 mois de conflit. Cette dernière grève a fait l'objet d'une commission d'arbitrage mise en place par Theodore Roosevelt, dont les conclusions furent rendues en mars 1906. La grève de 1906 débute au mois d'avril.

Dans ces circonstances, pour apaiser les oppositions, Ivy Lee produit la déclaration suivante<sup>2</sup>, appelée «déclaration de principes», dont j'apporte, à ma connaissance, la première traduction intégrale:

«Ceci n'est pas une agence de presse clandestine. Notre travail se fera en toute transparence. Notre objectif est de fournir des informations. Ceci n'est pas une agence de publicité; si vous pensez qu'aucune de nos productions n'a sa place sur votre bureau, ne les utilisez pas. Nos faits sont précis. Des détails concernant tout sujet abordé seront fournis rapidement, et nous aiderons de bon cœur tout rédacteur à vérifier directement tout énoncé de faits. Sur demande, tout journaliste obtiendra toutes les informations à propos de ceux pour le compte desquels nous faisons paraître un article. En bref, notre projet est, sincèrement et ouvertement, pour le compte d'intérêts privés et d'institutions publiques, de fournir à la presse et au public des États-Unis des informations rapides et précises, à propos de sujets dont la connaissance a pour le public une valeur et un intérêt. Les entreprises et les institutions publiques divulguent beaucoup de renseignements parmi lesquels les vraies informations ne sont plus visibles. Néanmoins, il est tout aussi important pour le public d'avoir ces informations qu'il l'est pour les institutions elles-mêmes de leur donner une légitimité. Je ne transmets que de la matière à propos de laquelle je suis prêt à aider n'importe quel journaliste à faire ses propres vérifications. Je suis toujours à votre service dans l'objectif de vous permettre d'obtenir des informations plus complètes à propos de tout sujet abordé dans un article.»

Cette déclaration un tant soit peu alambiquée est considérée comme étant la première charte de communication responsable. Si l'on peut considérer qu'elle est un progrès par rapport à certains excès de l'époque, les circonstances nous amènent à bien percevoir le double langage d'Ivy Lee. Il ne s'agissait que de donner le change. Rien n'a vraiment évolué depuis 1906: entre ce que l'on dit et ce que l'on fait, c'est souvent le grand écart. La preuve: six mois plus tard, Ivy Lee est chargé de la défense d'une compagnie de chemin de fer à Atlantic City, à la suite du déraillement d'un train sur un pont (53 morts). Son communiqué, publié tel quel dans le *New York Times*<sup>3</sup>, affirme que, bien qu'il soit impossible pour le moment de déterminer la cause de l'accident, le pont mobile et son mécanisme ne peuvent être mis en cause.

2. Ivy Lee, *The American Magazine*, vol. 62, septembre 1906, cité par [http://www.teachingpr.org/teaching\\_pr/2006/09/100th-anniversa.html](http://www.teachingpr.org/teaching_pr/2006/09/100th-anniversa.html)

3. <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Ivy-Lee-New-York-Times.jpg>

Par la suite, Lee travailla à la fois pour Rockefeller et la Croix-Rouge américaine, toujours à l'aise dans le grand écart... En 1914, il participe à la tentative d'étouffement des rumeurs de responsabilité d'une compagnie de chemins de fer du Colorado impliquée dans des fusillades lors d'une grève<sup>4</sup>. On le suspecte à la fin de sa vie d'avoir travaillé pour l'Allemagne nazie par le biais d'IG Farben, sans que l'enquête puisse aboutir. La perspective d'Ivy Lee est claire: il sait pour qui il travaille, et l'éthique est pour lui une manière comme une autre d'arriver à ses fins. Le double discours est toujours présent chez lui, et ce n'est pas pour rien s'il est reconnu comme le père du lobbying. Dès les débuts de la communication moderne, l'ambiguïté, voire la confusion entre communication et information, entre éthique et manipulation, est présente.

À chaque communiqué de presse que nous signons, cet héritage nous accompagne. Mais il ne s'impose pas nécessairement à nous: comme tous les héritages, nous pouvons l'accepter, ou bien en être conscients et nous efforcer de prendre un autre chemin.

Pour achever de se convaincre du fait que l'héritage d'Ivy Lee est encore des plus vivants, on lira avec grand intérêt dans le magazine *Stratégies*<sup>5</sup> la tribune croquignolesque de Stéphane Billiet, alors président de Hill & Knowlton et de Syntec RP, le syndicat français des relations publiques. Il y célèbre le fait que, selon lui, «la communication responsable a cent ans», que nous pratiquerions tous «non pas [...] une communication instrumentale qui croit encore faire de l'image, mais [...] une communication engagée qui construit de la confiance, du sens et du lien». Venant de Hill & Knowlton, une agence liée depuis ses débuts en 1927 jusqu'à son histoire récente à des pratiques de relations publiques et de lobbying ayant recours au mensonge et à la dissimulation<sup>6</sup>, l'affirmation ne manque pas de piquant.

4. Cet épisode, resté dans les annales comme le «massacre de Ludlow», a fait entre 19 et 25 morts. Lee a prétendu que certains des fusillés avaient été écrasés lors d'un accident.

5. <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/r43204W/la-communication-responsable-a-cent-ans.html>

6. Implication dans la guerre du Koweït, dans plusieurs scandales de santé publique, travail pour l'Église de scientologie ou pour des gouvernements peu démocratiques, etc. Ce n'est pas tant qu'ils aient travaillé pour ces clients que leur façon de toujours présenter un visage angélique qui pose problème.

### *Edward Bernays et la propagande freudienne*

Deuxième père de la communication moderne, Edward L. Bernays (1891-1995) est une des figures les plus fascinantes de ce métier. Neveu de Freud, il commence par diffuser aux États-Unis les travaux de son oncle, et se servira toute sa carrière des sciences sociales (Le Bon, Trotter, Pavlov) pour les appliquer à la communication de masse. Se revendiquant d'abord ouvertement de la propagande<sup>7</sup>, il lui préféra par la suite les *public relations*, dont le terme équivalent en français est « communication ».

Pour avoir une idée de ce dont était capable ce « psychanalyste des entreprises en détresse », comme il se décrivait, remontons à la fin des années 1920 aux États-Unis. Le tabac était alors plutôt réservé aux hommes, et les seules femmes qui fumaient le revendiquaient comme un véritable acte de rébellion, interdit par la loi dans plusieurs États. Pour l'industrie du tabac, et plus précisément American Tobacco, le manque à gagner était énorme. American Tobacco engagea donc Edward Bernays.

Pour résoudre ce « problème » éminemment sociétal, Bernays eut l'idée de modifier la perception de la cigarette dans l'opinion publique, de l'associer avec ce qu'il y avait de plus glamour à l'époque : le mouvement des suffragettes. La scène emblématique de ce coup de promotion eut lieu à la parade de Pâques à New York, en 1929, grand événement médiatique s'il en était. Bernays choisit des suffragettes auxquelles l'Américaine moyenne pouvait s'identifier (c'est-à-dire explicitement belles mais pas trop), les paya pour qu'elles s'affichent en train de fumer des cigarettes, embaucha des photographes pour contrôler les images, puis transmit ces dernières à la presse. Son coup de génie fut d'accompagner une revendication de plus en plus évidente, celle du féminisme, et de faire d'un produit le symbole de cette revendication. Les cigarettes devenaient ainsi des « flambeaux de la liberté »...

Bernays s'est également illustré dans la campagne qui a mené l'opinion américaine à soutenir l'entrée en guerre en 1917. L'affiche

du doigt accusateur de l'Oncle Sam et son “*I want you for US Army*” vient de là, de cette commission Creel composée de journalistes et de propagandistes, et qui a pensé un véritable plan de communication utilisant de nombreux canaux. La propagande telle que Bernays la concevait est sous-tendue par une certaine perception de la démocratie qui affirme explicitement que le peuple n'est pas capable de s'auto-déterminer, qu'il peut et doit être dirigé, et que la communication permet d'y parvenir mieux que n'importe quelle méthode autoritaire.

D'autres personnages importants dans l'évolution de la communication mériteraient de figurer aux côtés d'Ivy Lee et d'Edward Bernays : Walter Lippmann et Harold Lasswell, deux autres défenseurs de la communication-propagande ; côté publicitaires, David Ogilvy et son attachement au factuel, Bill Bernbach pour son sens de la simplicité et du décalage, Harrison King McCann pour son “*Truth Well Told*” (la vérité bien exprimée – concept ambigu s'il en est!).

## LES FRANÇAIS, DIGNES SUCCESSEURS

### *Marcel Bleustein-Blanchet, l'importateur*

La communication ne fait pas exception dans le monde économique français : alors que nous avons des traditions datant de plusieurs siècles, ce modèle a été mis au placard pour le modèle américain, au fil du xx<sup>e</sup> siècle, avec une forte poussée après la Seconde Guerre mondiale.

Et comment en serait-il autrement ? C'est là une illustration supplémentaire de l'influence de la communication sur la société. La communication fait partie intégrante de ces changements, de cette américanisation qui se matérialise autant par une judiciarisation à outrance que par l'importance de l'apparence, la périurbanisation, l'alimentation de plus en plus aseptisée, ou des médias de plus en plus ressemblants.

Une figure personnifie l'apport des États-Unis dans la communication française : Marcel Bleustein-Blanchet (1906-1996), le fondateur de Publicis, dont la carrière et donc les voyages outre-Atlantique ont donné le ton de la mutation de la communication *made in France*.

7. Son deuxième ouvrage, *Propaganda*, vaut vraiment le coup d'œil. Il a été traduit, et il est disponible à l'achat, mais aussi à la lecture sur le site des éditions Zones : <http://www.editions-zones.fr/spip.php?article21>

Au fur et à mesure de sa carrière, l'évolution des pratiques est notable. Il entreprend un premier voyage aux États-Unis à 18 ans, en 1924, où il découvre une utilisation bien plus développée qu'en France des différents médias, surtout la radio. Peu après son retour, il fonde Publicis en 1926 et travaille prioritairement à implanter la publicité à la radio, en créant une régie à cet effet. On le considère comme l'inventeur de la pub chantée à la radio. En 1935, il acquiert une station de radio qu'il rebaptisera Radio Cité. En 1937-1938, il fonde une régie pour la presse et une pour le cinéma : Régie Presse et Médiavision. La perspective est simple : occuper l'espace.

Seconde période de voyages pour Marcel Bleustein-Blanchet à la fin des années 1940 et au début des années 1950 : il importe alors en France les sondages et les « études de motivation<sup>8</sup> ». Maintenant que l'espace est occupé, il faut l'optimiser et rendre les messages plus efficaces.

On ne doit pas à Bleustein-Blanchet la seule importation d'un mode de pensée et d'une pratique de la communication à l'américaine. C'est tout un style de vie qu'il contribue à implanter : il est le premier à introduire en France le concept américain de drugstore. Le Publicis Drugstore avenue des Champs-Élysées est encore là pour en témoigner.

### *Les grandes agences françaises et la publicité irresponsable*

Marcel Bleustein-Blanchet a donc beaucoup fait pour poser les bases de la communication telle qu'elle se pratique encore aujourd'hui. Le 1<sup>er</sup> octobre 1968, la première publicité à la télévision française, pour Boursin, est signée Publicis – la marque y est citée dix-huit fois. Mais d'autres y sont allés de leur contribution. Qu'il n'y ait pas de méprise sur ma perception du travail de ces grands acteurs de la communication. Des campagnes réussies, il y en a eu. Heureusement. Mais pour celles-ci, la littérature est déjà plus qu'abondante. Je préfère pousser à une prise de conscience, pointer du doigt les faiblesses, pour tenter d'apporter des améliorations.

En 1982, dans *Hollywood lave plus blanc*, Jacques Séguéla théorise la personnification des marques, sous le nom de « star stratégie ». Son but est d'« associer physique, caractère et style » à la marque. Cette idée absurde est encore gravée dans les esprits de nombreux communicants et marketeurs comme une vérité absolue. Non, la marque n'est pas une personne. Une marque ne ressent rien, elle n'a pas de sentiments (encore moins que l'entreprise qui la porte); elle ne s'exprime pas comme une personne, n'en a ni le ton, ni les buts, ni les mots, ni les canaux d'expression; une marque n'a pas de parents ni personnes pour lui donner un cadre de valeurs dans lequel ou en dehors duquel elle va construire son évolution; une marque n'a pas de relations humaines, d'amitié, d'amour; une marque n'a pas de réactions physiques qui influencent sa perception... En rester à une conception de la marque comme l'ensemble d'éléments permettant de différencier une entreprise, ses produits ou gammes de produits, voilà qui est juste et sain, et qui permet de trouver des différenciations vraies et justifiées.

Résultat de l'influence de Séguéla, Euro RSCG (devenue Havas Worldwide Paris) a bâti son succès sur une doctrine du mensonge. La Citroën AX, sur la muraille de Chine, qualifiée de « révolutionnaire<sup>9</sup> »? Mensonge! C'était une petite voiture qui n'avait absolument rien d'extraordinaire. Évian, avec ses bébés nageurs<sup>10</sup> (1998), patineurs<sup>11</sup> (2009) ou danseurs<sup>12</sup> (2013) symbolisant l'eau qui donne la jeunesse? Trop mignon, mais mensonger! Argument totalement infondé scientifiquement, pour l'eau d'Évian comme pour n'importe quelle eau en bouteille. Chaque fois, avec ce style de publicité, c'est un univers parallèle qui est créé, dans lequel les qualités objectives du produit n'ont plus la moindre importance.

Second travers de la pub française, l'advertainment (mot-valise composé d'*advertising*, publicité, et d'*entertainment*, divertissement), ou publicité spectacle. La campagne Areva citée au début du premier chapitre représente bien ces mini-films qui nous font

8. « Étude qualitative des raisons conscientes ou non qui permettent d'expliquer le comportement des consommateurs », selon <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/etude-des-motivations-5652.htm>

9. <http://www.ina.fr/video/PUB3784066114/citroen-ax-voiture-automobile-video.html>

10. <http://www.ina.fr/video/PUB1027234096/evian-bebes-video.html>

11. <http://www.strategies.fr/actualites/marques/119955W/evian-met-ses-bebes-au-roller.html>

12. <http://www.strategies.fr/support/video/209415/evian-danone-eau-minerale-baby-and-me-avril-2013.html>

passer de très bons moments, mais servent surtout à détourner notre attention des éventuels problèmes du nucléaire – ou, dans d'autres cas, de la piètre qualité des produits.

L'advertainment est pratiqué depuis bien longtemps (les premiers soap operas des années 1930 étaient produits et sponsorisés par des fabricants de savon), mais il connaît un renouveau depuis le début des années 2000. Jean-Marie Dru, de TBWA, le remet au goût du jour en 2007 dans *La Publicité autrement*, plaidant pour des marques productrices de leurs propres contenus et non systématiquement rattachées à des médias. De nombreuses agences se sont spécialisées dans cette forme de pur divertissement, indépendantes ou liées à de grands groupes comme Publicis, Havas ou Omnicom.

La forme de l'advertainment est en constant renouvellement, notamment avec les opérations interactives axées sur le jeu, mais l'objectif demeure : faire oublier le produit. Cette forme de publicité irresponsable est d'ailleurs un casse-tête pour les stratèges. La gageure est de faire oublier le produit tout en faisant mémoriser la marque – et bien souvent, ce qui reste, c'est le spectacle et non la marque.

## DES THÉORIES ET DES PRATIQUES ENCORE VIVACES

Ce siècle de communication de masse nous aura laissé, disons, quelques mauvaises habitudes. Des théories et des pratiques que nous sommes tous tentés d'appliquer, par facilité. Quelles sont ces théories et ces pratiques héritées du passé, et qui mériteraient de rester dans le passé ? Celles affichées comme des mantras par les grandes agences françaises depuis trente ans. La plus répandue d'entre elles : la disruption.

### *La disruption, déranger sans changer*

La notion de disruption est apparue au milieu des années 1990, dans un article de la *Harvard Business Review* écrit par Bower et Christensen<sup>13</sup> ; elle a été popularisée dans un ouvrage de Jean-Marie

Dru paru en 1997<sup>14</sup>. Le principe : briser les conventions et redessiner le marché, en trois étapes. Première étape, exprimer la convention autour du marché ou de la marque ; deuxième étape, la disruption vient briser cette convention et repositionner la marque ; troisième étape, la vision que la marque décide de porter la lance dans une nouvelle direction, qui force le marché à suivre cette direction.

BDDP Unlimited donne sur son site<sup>15</sup> plusieurs exemples intéressants de disruption. Prenons le whisky Four Roses<sup>16</sup>, un bourbon que la marque veut relancer. « Convention : le vrai bourbon est un whisky de dur » ; « disruption : Four Roses est le whisky de l'autre visage de l'Amérique, une Amérique plus douce » ; « vision : Four Roses, le plus doux des whiskys ». Basique, implacable ? Les visuels ainsi générés présentent des paysages classiques des États-Unis, avec les quatre roses soit dans la bouche des quatre présidents sculptés au mont Rushmore, soit dans le bec de quatre vautours dans le Grand Canyon. Le constat est le même que pour nombre des cas qui se revendiquent de la disruption : c'est une fois de plus la bonne vieille technique qui consiste à affirmer le contraire de l'opinion majoritaire. Rien de bien neuf, et rien de bien transcendant non plus côté créativité !

La prétendue transgression des normes ainsi vantée a un caractère quelque peu sournois... Une norme n'est en effet jamais transgressée : on ne plaisante pas avec le commerce, la marque en haut, les consommateurs en bas. Et puis, est-il tenable sur le long terme d'être continuellement dans la rupture ? N'est-ce pas la meilleure manière de ne plus avoir de positionnement clairement identifié ? Cette doctrine du toujours nouveau, de la fuite en avant perpétuelle semble en fait plus compatible avec les intérêts de l'agence de publicité qu'avec ceux de l'annonceur.

La disruption n'est décidément pas d'une grande originalité. Sous d'autres appellations, par d'autres agences, avec d'autres concepts, on en revient toujours à des méthodes créatives peu originales. La méthode Springboard était le fer de lance de l'agence DDB : avoir une vision stratégique ; adopter plus de moyens d'expression ; donner une vision à la marque ; avoir des idées nouvelles avec les

13. J. Bower et M. Christensen, "Disruptive Technologies: Catching the Wave", *Harvard Business Review*, janvier-février 1995.

14. J.-M. Dru, *Disruption*, Village mondial.

15. <http://www.bddpunlimited.com/fr/methode/la-disruption>

16. <http://www.bddpunlimited.com/fr/campagnes/four-roses-made-america>

médias ; tout cela pour stimuler la création. Créer le décalage pour capter l'attention du public : rien de neuf par rapport à la disruption.

Au début des années 2000, Euro RSCG a développé la *“creative business idea”*<sup>17</sup> afin de trouver une valeur pertinente pour les cibles, cohérente avec la marque et surtout centrale pour la catégorie (mécanismes du marché, acteurs en présence). L'appellation est différente, les mots décrivant la méthode sont différents... mais sur le fond, rien non plus de bien neuf ici.

Hémisphère Droit, l'agence de Frank Tapiro, appelle cela le génome des marques. ADN comme Authentique Différence Naturelle. « Une marque est vouée à se développer, à créer, à procréer. Elle est dynamique, protéiforme, polymorphe. Elle devra s'adapter et muter selon les influences intérieures ou extérieures qu'elle rencontrera, tout en respectant son ADN pour éviter de marcher à côté de ses gènes. Ainsi, elle s'assurera de rester toujours ancrée sur les bases de son succès et pourra non seulement se développer, mais aussi rebondir en cas de crise. » Toujours rien de neuf !

#### *La star comme justification ultime*

Théorie usée jusqu'à la corde, l'utilisation de stars pour transférer de la notoriété et/ou de la légitimité à une marque est un des principes les plus utilisés par toutes les marques, y compris les plus vertueuses. Mais ceux qui y ont recours aujourd'hui savent-ils qu'en cédant à cette facilité ils marchent dans les pas d'Edward Bernays ? C'était une de ses marques de fabrique, qu'il a déclinée à l'envi – souvenez-vous des suffragettes de la parade de Pâques 1929 et de leurs flambeaux de la liberté.

C'était en 1929. Juin 2012 : Eva Longoria, star de séries TV, devient l'égérie de la marque d'alimentation pour chat Sheba. Le message ne restera pas dans les annales (attention, c'est à la fois violent, poétique et profond) : « Ma passion ? Mon chat. Ma préférence ? Sheba. Vivez votre passion. » L'image de la star n'a rien à voir avec le produit proposé. Eva Longoria est-elle une experte en chats ? Passons sur le message totalement déconnecté de ce que vit quelqu'un qui donne à manger à son chat (où le glamour est singulièrement absent).

17. En anglais dans le texte, sinon ce n'est pas chic !

La vieille recette de 1929 de Bernays fait donc toujours fureur, certainement sans que l'annonceur et l'agence en soient conscients.

Les conséquences sociétales de ce procédé sont non négligeables : il favorise la « peoplisation », un mal qui ronge la société, rendant tout superficiel, créant une prétendue élite qui n'existe et n'a de légitimité que par une présence médiatique de moins en moins liée au mérite, au talent ou au moindre accomplissement. En tant que communicants, que pouvons-nous faire ? Refuser de mettre en scène cette conception de la société. Refuser de toujours faire appel à des figures connues pour les marques, et refuser de donner de la légitimité à ceux qui n'en ont pas. Ne sommes-nous pas capables de nous creuser un peu plus la tête ?

#### *Facilités de langage et autres accommodements avec la vérité*

Plus largement, un travers est répandu depuis bien plus longtemps que l'époque des pionniers de la communication moderne, d'un côté de l'Atlantique comme de l'autre : faire pencher la balance de son côté, un peu, beaucoup ou énormément. C'est un fait : tout acte de communication des organisations comporte un caractère manipulateur. Au minimum du minimum, la communication impose de choisir parmi des thématiques et de raccourcir les arguments pour les rendre plus percutants. Quand on choisit, on cache. Quand on raccourcit un message pour le rendre percutant, on lui enlève du sens et de la justesse.

Ainsi, pour présenter une « bonne image », « faire bonne figure », les communicants ont toujours tendance à embellir la réalité, à mettre systématiquement de côté ce qui ne les arrange pas. Le grand classique : les études, dont les résultats sont, ô miracle, toujours favorables. Cautions pseudo-scientifiques (les médecins qui recommandent telle marque de cigarettes), sondages et panels bidon sont là depuis plus d'un siècle.

Nous avons également toujours eu une fâcheuse tendance, à tous les niveaux, à vouloir faire des promesses ultimes et intenable. Pourquoi ne pas se satisfaire de bien faire son travail à son niveau, sans prétendre systématiquement être le plus beau, le plus grand, le plus fort ? La petite agence d'autocars Voyages Inglard, dans le Pas-de-Calais, fait figurer sur ses véhicules un slogan fort : « Jusqu'au bout de vos rêves ». Mais quelle est l'activité principale de

l'entreprise? Le ramassage scolaire... Cette entreprise hyper-locale se prend pour ce qu'elle n'est pas. Avec quels effets sur ses publics prioritaires?

Ces petits accommodements avec la vérité sont préjudiciables pour ceux qui y ont recours: si tout est ultime, parfait, les attentes sont au diapason. Les publics s'attendent à des produits ou à des services parfaits. Ce n'est que très rarement le cas, et cela crée énormément de frustration. Le métier de la communication, dans son ensemble, en pâtit.

## DEUX CHANGEMENTS MAJEURS DE PARADIGME BIENVENUS

Heureusement, ce mouvement perpétuel d'une communication qui n'évolue pas est dérangé par deux éléments perturbateurs qui peuvent être considérés à la fois comme des menaces et des opportunités. Ces deux bouleversements complets ont remis en question toutes les croyances d'un ordre quasi mystique et toutes les certitudes erronées: d'un côté, la préoccupation environnementale; de l'autre, Internet.

### *Communication et écologie, l'opposition de nature*

L'impératif environnemental ne devrait faire de doute pour personne. Il ne semble même pas nécessaire de discuter ce point. Les activités humaines sont responsables du réchauffement climatique, des nombreuses pollutions, mais aussi de la surexploitation des ressources naturelles.

Dans la sphère publique, l'environnement est devenu une thématique majeure, avec plusieurs étapes décisives. Rapidement, on peut remonter au rapport Brundtland de 1987, qui consacre le terme «développement durable» et montre que la question environnementale est aussi une question sociale et économique. Le sommet de Rio en 1992 marque une première prise de conscience à l'échelle mondiale. Faisons une petite ellipse pour arriver en 2005-2006, où la thématique environnementale triomphe dans tous les médias, à longueur de journée. Le Grenelle de l'environnement, de 2007 à 2010, conférence censée entériner la transition écologique, constitue une

sorte de point culminant de cette attention médiatique. Son échec entraînera un effet boomerang.

En 2012-2013, le soufflé est retombé: la thématique environnementale est dorénavant de moins en moins traitée. Les grands quotidiens *Le Monde* et *Libération* ont supprimé de leurs éditions papier les pages environnement. Ce n'est pas propre à la France: ont fait de même le *New York Times* aux États-Unis, le *Guardian* en Grande-Bretagne et *La Libre Belgique*... en Belgique. Est-ce la fin d'une mode? Une simple pause? Faisons bien la distinction entre deux choses: la lassitude des médias traditionnels, pour qui l'importance des thèmes est liée à leur potentiel d'audience, et la continuité de la réalité de l'impératif écologique. La quasi-absence de mesures politiques d'envergure en matière d'écologie est aussi bien évidemment en cause dans cette désaffection. Pourtant rien n'a changé, et d'ici à quelques années, quand la pénurie de matières premières se fera sentir au quotidien et impactera l'économie, l'environnement reviendra au centre de toutes les attentions médiatiques.

Suivant l'émergence de cette tendance ou y participant, la communication a été profondément influencée par cette thématique. L'expression la plus communément employée pour décrire l'impact de l'écologie sur la communication est celle de «changement de paradigme». Expliquons pourquoi elle est adaptée: un paradigme, c'est une «représentation du monde; [une] manière de voir les choses; [un] modèle cohérent de pensée, de vision du monde qui repose sur une base définie, un système de valeurs<sup>18</sup>».

Une autre conception de la communication a bel et bien été amenée par l'écologie. La communication est intimement liée au consumérisme. Elle sert à vendre des produits ou des idées, et pour ce faire, dans le sillage du neveu de Freud (Edward Bernays), elle a souvent recours aux pulsions, aux désirs, à l'émotion, à l'individualisme... et non à la réflexion, à l'automodération et au souci de protection du bien commun.

Bien sûr, les communicants ont perçu ce changement de paradigme, et tout ce qu'il entraîne... mais leur réaction première n'a pas été de faire évoluer les pratiques, bien au contraire. La négation

18. <http://fr.wiktionary.org/wiki/paradigme>

n'étant pas tenable au vu de la présence de ce thème et de l'adhésion qu'il génère, la communication traditionnelle a tenté d'absorber, de dénaturer et finalement de désarmer cet élément perturbateur. C'est le phénomène du greenwashing, déjà abordé précédemment.

Mais puisque la préoccupation environnementale est là pour longtemps, pourquoi ne pas l'intégrer et mettre à jour nos pratiques? N'y a-t-il pas là, plutôt qu'une menace, une opportunité en or de donner un bon coup de balai à des pratiques qui ont fait leur temps?

### *La communication prise dans la Toile*

Second changement de paradigme qui fait que la communication ne peut plus se pratiquer comme avant: l'avènement d'Internet. Jusqu'en 2006, Internet était une menace réelle, mais pas sérieuse. L'arrivée du haut débit et l'accélération du raccordement des foyers français ont changé la donne. En 2006, 46,87% des foyers disposaient d'un accès Internet, soit une petite moitié de la population... En 2007, ils étaient 66,09%<sup>19</sup>! Deux tiers de la population!

La communication-manipulation ayant cours jusque-là fonctionnait grâce à un ingrédient indispensable: sa toute-puissance. Personne n'était en mesure d'ébruiter de manière significative les petites entourloupes publicitaires. Les médias? Dans leur quasi-totalité, financés par la pub. Les ONG? Les citoyens? Sans visibilité. Tout allait bien.

Mais Internet, avec sa philosophie de réseau acentré, vient donner la parole aux sans-voix, à Monsieur et Madame Tout-le-monde. Car Internet n'a pas de centre; il n'est en principe pas prévu qu'une ou des autorités viennent filtrer ou contrôler le contenu avant sa diffusion, comme dans les autres médias. Autre caractéristique fondamentale, Internet est fait d'hyperliens: le contenu critique n'est jamais loin du contenu produit par la marque. Un coup de moteur de recherche, et voilà! La marque est démentie, attaquée, sommée de rendre des comptes. De fait, Internet est devenu une machine à produire sinon du dialogue, au moins de la réaction: il y a

dix ans, les publics se répartissaient entre 1% qui écrivaient du contenu, 9% qui y réagissaient, et 90% qui se contentaient de lire. En 2013, les 9% sont devenus... 66%<sup>20</sup>. Et 66% de la population actuelle d'internautes français, cela fait plus de 31 millions de voix qui ont l'habitude de s'exprimer.

Internet étant perçu comme une menace et un danger, la réaction a été d'essayer à la fois de contrôler et d'inonder la Toile. La volonté de contrôle est bien simple à comprendre, si l'on se met un instant à la place d'un publicitaire qui ne peut plus manipuler tranquillement: moins les internautes pourront réagir, plus longtemps le business pourra continuer comme avant. Caricature? À peine. Pour preuve, l'e-G8, réunion amicale de gouvernements et de grandes entreprises, qui s'est tenu en marge du G8 en mai 2011, était organisé par... Publicis. Le discours officiel lors de cette manifestation ne considérait Internet que comme une source de profits, et toutes les mesures proposées l'étaient au détriment de la société civile. Au moins, les choses sont claires.

Quant à la volonté d'inonder le web, cela se matérialise par la plaie du display. Le display, ce sont toutes les formes de publicité en ligne utilisant des dispositifs graphiques. Dès les premiers jours d'Internet, des publicités sont apparues. Elles sont aujourd'hui omniprésentes. Des pop-up nous sautent au visage dès l'ouverture d'une page web; la plupart des plates-formes de vidéos imposent de regarder un pré-contenu sur le modèle des films publicitaires à la télévision avant de pouvoir accéder à la vidéo désirée<sup>21</sup>. La publicité est toujours aussi mal ciblée et toujours plus forcée, y compris sur les téléphones mobiles.

La stratégie publicitaire, c'est l'occupation maximale de l'espace: considérer le web comme n'importe quel autre média, et au passage faire en sorte qu'il dépende des revenus publicitaires pour pouvoir subtilement lui suggérer quel contenu est convenable et quel contenu ne l'est pas. Mais ainsi, un vrai rapport de force

19. Source: Union internationale des télécommunications, citée par [http://fr.wikipedia.org/wiki/Internet\\_en\\_France](http://fr.wikipedia.org/wiki/Internet_en_France)

20. 66% des internautes ont contribué à des avis/notes, recommandé ou partagé des produits/services qu'ils ont achetés (plus cinq points vs. 2012). Source: baromètre Fevad Médiamétrie/NetRatings juin 2013.

21. Avec des systèmes de plus en plus contraignants, rendant impossible le fait de couper le son ou d'afficher une autre page pendant la pub – vous ne voulez pas la pub? Si, si, regardez-la quand même!

s'installe entre la communication et les utilisateurs, et il n'est pas sûr que ce soient les annonceurs qui gagnent la partie. Internet est une vraie révolution citoyenne, de celles qui n'arrivent pas tous les siècles. Le rôle de la communication doit être d'accompagner cette révolution, pas de s'y opposer.

L'ampleur de la réaction du monde de la communication montre bien qu'Internet change beaucoup de choses. Nous aurons l'occasion de développer en détail les conséquences de ces changements.

Les enjeux de la communication sont peut-être maintenant plus clairement posés, et replacés dans un cadre historique. Comment faire face à cette situation ?

Après de tels constats, nombre de lecteurs effarés pourraient en déduire facilement que la communication est le diable incarné. Qu'elle est par essence nocive. Que rien de bon pour la société ne peut en ressortir, et que toute tentative d'aller dans une autre direction serait, par un déterminisme venu d'on ne sait où, vouée à l'échec. À bas la communication ? Mort à la communication ? Pas d'accord.

Similairement, nombre de professionnels seraient tentés de conclure que l'on en donne ici une vision biaisée, partielle, anticom-munication. Ils pourraient reprocher de ne pas aimer suffisamment ce métier. De jouer contre « notre camp ». De vouloir affaiblir une profession certes mal en point, mais qui jusqu'ici tient toujours plus ou moins debout. Pour aimer la communication, faut-il ne rien dire, ne rien changer ? Pas d'accord.

La posture de la communication responsable consiste à affirmer que, si l'on se place du point de vue des organisations qui commu-niquent, la performance ne peut plus passer que par une attitude respectueuse des publics, en dialoguant et en rendant des comptes. Il est question de restaurer la confiance, ce qui ne peut venir que d'une attitude véritablement intègre et attentive. Du point de vue de la société civile, tant que la communication restera la même, rien ne changera. La communication est une arme tellement puis-sante que, plutôt que d'essayer de la détruire, nous devons nous la réapproprier.

Après cet état des lieux de la communication et de sa néces-saire évolution face à un contexte qui impose des changements de pratiques radicaux, entrons maintenant dans la description d'une

possibilité de réponse que la communication responsable se pro-pose d'apporter. Posons d'abord quelques bases avec la définition de la communication responsable, puis avec la description du cadre hors duquel elle ne saurait se développer.

### III. LE CADRE D'UNE COMMUNICATION RÉELLEMENT RESPONSABLE

Comment définir la communication responsable? Question épineuse et fondamentale. Comme pour la typologie du greenwashing, la littérature n'apporte aucune réponse satisfaisante, ou en tout cas aucune qui reflète une vision globale, engagée et cohérente. Les implications de cette définition sont pourtant importantes dans la pratique. Un cheminement intellectuel est donc nécessaire avant d'arriver à une tentative de définition équilibrée et reflétant la globalité du projet. Commençons par définir ce que la communication responsable n'est pas.

En premier lieu, la communication responsable n'est pas la communication du développement durable ou de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette définition comporte un problème de cohérence, d'abord au niveau grammatical. Parler de la communication responsable comme d'une communication sur le seul sujet de la RSE revient à prendre l'expression comme « communication sur la responsabilité des organisations ». Or c'est bien la communication qui doit être responsable, indépendamment du sujet qu'elle aborde.

S'agit-il d'un ergotage de linguiste? La différence est pourtant de taille. Tout d'abord, toutes les situations ne permettent pas l'intégration d'arguments RSE, que ce soit parce que la structure qui communique n'a pas suffisamment de matière ou parce que le sujet ne s'y prête tout simplement pas<sup>1</sup>; ensuite, le greenwashing n'est pas loin quand on ne communique pas de la même façon sur les autres sujets (en particulier la communication produit) et sur

---

1. Par exemple, va-t-on réussir à imposer des arguments RSE sur la communication pour des produits polluants, dangereux ou néfastes pour la santé? Non, sauf à les minorer de sorte qu'ils soient correctement proportionnés. C'est-à-dire, au mieux, une mention de bas de page.

la RSE. Un exemple parlant : Renault a diffusé à deux mois d'intervalle une campagne TV pour ses véhicules électriques Z.E., intitulée « Les bonnes résolutions », présentant des utilisateurs fiers d'avoir arrêté de consommer de l'essence<sup>2</sup>; et une campagne radio pour son 4 x 4 Captur, avec le slogan « Vivez l'instant<sup>3</sup> » et une philosophie qui incite à consommer de manière hédoniste, sans se soucier du lendemain.

Le premier message, pris isolément, ne manquait pourtant pas d'arguments, il était plutôt crédible et cohérent. Hélas, le second est venu rappeler que, chez Renault, les consommateurs ayant fait leur sevrage de l'essence sont encore une infime minorité. Les deux messages sont en parfaite opposition, et la marque n'a pas la crédibilité nécessaire pour pouvoir se poser en héraut des véhicules électriques. Pour être qualifiée de responsable, la communication doit tenir compte de la globalité de l'organisation qui communique, et pas seulement d'une action isolée et mise sous les projecteurs.

On voit donc bien que la communication responsable, si elle veut être crédible, ne peut pas être considérée comme une sous-partie de la communication. Elle ambitionne de s'appliquer à tout sujet : communication produit, corporate, financière, de crise, événementielle, relations publiques et relations presse, etc. Ce n'est pas une sous-partie, mais à la fois une théorie (une façon d'envisager la communication) et une pratique de la communication (une façon d'exercer la fonction communication dans les organisations).

Ce n'est pas non plus la seule rencontre entre développement durable (ou préoccupation environnementale, écologie, RSE, peu importe ici le vocable choisi) et communication. C'est aussi la rencontre entre communication et Internet, qui fait que l'acceptation de la communication est devenue essentielle : avant Internet, la non-acceptation des campagnes était tout autant répandue, mais elle ne se voyait quasiment pas ! Être capable de répondre à ces nouvelles

exigences et à ce nouveau contexte est l'une des principales raisons d'être de la communication responsable.

Il ne s'agit pas non plus d'une communication limitée à une réduction de l'impact des moyens de production : affirmons la primauté des messages sur les supports. À quoi cela servirait-il de réduire l'impact environnemental des supports si l'impact environnemental induit par les messages (surconsommation de ressources, comportements destructeurs) est globalement négatif ? Ne serait-ce pas anecdotique, voire hypocrite ? La communication responsable, une fois encore, pour être efficace, doit se placer sur un plan bien plus global.

D'autres appellations ont été utilisées pour renvoyer à des pratiques proches de la communication responsable :

- *communication éthique* (n'est-ce pas aller un peu trop loin que de considérer que la communication puisse être parfaitement éthique, dans tous les cas ?);
- *communication raisonnée*, en référence à l'agriculture raisonnée, une formule qui a le mérite de se vouloir réfléchie et de viser un équilibre entre efficacité et éthique ;
- *communication durable*, selon la grande mode qui veut que tout soit durable – d'accord si elle est prise au sens propre de communication sur le long terme, mais il n'y est souvent question que de communiquer sur le sujet de la responsabilité sociale des entreprises ;
- *communication verte* (même schéma que la consommation durable, en plus caricatural encore);
- *éco-communication*, qui est le terme le plus proche de la communication responsable, encore qu'il soit souvent compris comme ne mettant l'accent que sur les supports ;
- communication éco-responsable (avec la même ambiguïté que précédemment).

Pourquoi alors avoir choisi de parler de communication responsable ? Simplement parce que c'est l'expression la plus utilisée, et aussi la plus porteuse de sens. D'autres se sont déjà emparés du concept pour immédiatement le dévoyer ? Ce n'est pas une raison suffisante pour leur en laisser l'exclusivité, et c'est même une très bonne raison pour en promouvoir une version plus pertinente. Non que cela soit une originalité personnelle, loin de là : de nombreux

2. <http://www.strategies.fr/support/video/214490/renault-voiture-electrique-renault-ze-les-bonnes-resolutions-juin-0.html>

3. <http://www.strategies.fr/support/audio/210677/renault-voiture-cross-over-renault-captur-les-instants-epicurien-renault-captur-avril-0.html>

communicants<sup>4</sup> ont fait eux aussi le choix de s'en revendiquer comme d'une pratique globale qui va bien au-delà de la simple évocation de la RSE.

Ensuite, posons-nous la question de savoir ce que signifie « être responsable ». Avec ce genre de concept un peu flou, il est aisé d'y mettre un peu tout et n'importe quoi. Ainsi, il y a quelque temps, les vagues de licenciements étaient systématiquement qualifiées de « courageuses » et de « responsables » dans la presse financière. Même le soja transgénique de Monsanto a été décrit comme responsable<sup>5</sup>. C'est dire si nous devons être clairs et précis sur le sens des mots<sup>6</sup>. De cette pseudo-responsabilité nous ne voulons pas. Redonnons toute sa force et tout son sens à ce terme.

La communication responsable est responsable parce qu'elle connaît sa puissance de persuasion et son rôle dans la société ; elle est responsable parce qu'elle est consciente de ses impacts matériels et immatériels. « Un grand pouvoir implique de grandes responsabilités<sup>7</sup> », et la communication responsable entend utiliser le pouvoir dont elle dispose pour avoir un impact positif sur la société.

La responsabilité, selon la définition donnée par les contributeurs de Wikipédia<sup>8</sup>, « est le devoir de répondre de ses actes, toutes circonstances et conséquences comprises, c'est-à-dire d'en assumer l'énonciation, l'effectuation, et par suite la réparation, voire la sanction, lorsque l'obtenu n'est pas l'attendu ». Voilà donc à quoi nous nous engageons. Assumer quand nous faisons des erreurs, ou quand nos actions entraînent des conséquences négatives. Ne pas se défausser sur les autres. Nous le devons, parce que nous avons un rôle important dans la société, que nous ne devons pas avancer masqués, et que nous aspirons, grâce à cette prise de responsabilité, à améliorer la qualité de nos prises de parole.

4. Dont tous ceux qui sont réunis au sein de l'Association pour une communication plus responsable ! <http://collectifcomresponsable.fr>

5. Voir <http://www.bastamag.net/article1602.html> : se servir de la caution du WWF pour prétendre à un mieux-disant écologique est une tromperie manifeste, que l'on soit pour ou contre les OGM.

6. Le décryptage des trucs et astuces des communicants doit être une seconde nature pour tout bon professionnel. À ce sujet, voir T. Libaert, « La communication sur des sujets sensibles. Principes et méthodes », 2013, disponible sur <http://www.communication-sensible.com/articles/article266.php>

7. Ou comment il est possible de citer Spiderman dans un essai sur la communication responsable !

8. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilite>

Être responsable, c'est aussi le rejet d'une communication irresponsable. Celle de la manipulation, de la propagande, des campagnes de matraquage, du « plus c'est gros, mieux ça passe », celle qui considère les publics comme des cibles à abattre, comme des pigeons à berner ou des ennemis à vaincre. La communication qui « vend du rêve », mais sur du vide. Celle qui ne respecte rien ni personne pourvu qu'elle vende. Nous sommes professionnels, nous promovons nos structures, et pensons qu'il est justement plus efficace de le faire en respectant nos interlocuteurs.

Le terme « responsable » est adapté parce qu'il n'est pas non plus une hyper-promesse. Responsable, cela ne veut pas dire parfaite, sans reproche, utopique. On reste bien dans une théorie de la communication des organisations<sup>9</sup>, ancrée dans l'activité économique et la vie de la cité. Le but est de servir l'image de la structure pour laquelle nous communiquons, et même de le faire mieux que la communication classique. Mais pas de le faire n'importe comment.

### Définition

La définition à laquelle nous aboutissons est donc la suivante.

La communication responsable est la pratique qui vise, quel que soit le sujet abordé, à :

- apporter à l'organisation qui communique une efficacité réelle sur le long terme ;
- créer les conditions de la transition vers une société plus sobre, équitable et écologique ;

et qui essaie d'atteindre ces objectifs en :

- s'appuyant sur une réalité du produit, du service ou de la structure, réalité prouvée par des faits substantiels, cohérents et accessibles ;
- réduisant le caractère manipulateur inhérent à toute action de communication des organisations ;
- réduisant l'impact environnemental des supports de communication.

9. NB : on parle bien ici de communication des organisations, celle qui se fait entre une personne morale et un public (groupe de personnes), et non de communication interpersonnelle. Pour plus de précisions, voir <http://www.communicationresponsable.fr/?p=1563>

Un mot sur la présence dans cette définition d'un objectif sociétal. Les trois derniers points, à eux seuls, suffisent à rendre cet objectif possible. Moins manipuler, c'est rendre du sens aux choses, or la spirale destructrice actuelle doit beaucoup au fait que les messages ont perdu toute signification, et les personnes toute confiance. Cet objectif de la communication responsable n'est donc qu'une conséquence souhaitable, mais qu'il nous semble important de formuler explicitement.

## LA COMMUNICATION RESPONSABLE, POUR QUI ?

Le premier principe à bien avoir à l'esprit quand on parle de communication responsable, de réduction du caractère manipulateur, de réduction de l'impact environnemental, c'est que ces auto-interdits productifs ne se positionnent pas sur un plan moral, mais à un niveau beaucoup plus pragmatique : il s'agit avant tout d'efficacité, c'est-à-dire de l'acceptation de l'organisation qui communique, et de l'acceptation de la communication en général.

L'époque est en effet au scepticisme. Les rapports de force et les préoccupations ont profondément évolué en peu de temps ; la communication responsable intègre pleinement ces changements, et propose des solutions pour recréer de la confiance dans les organisations qui communiquent. Il s'agit également de réduction du risque : l'intérêt d'adopter une telle pratique est d'anticiper les crises, de les déminer par avance, ou du moins de créer les conditions de leur résolution rapide. Il s'agit enfin d'efficacité, de réussir à générer le plus d'adhésion possible chez les récepteurs du message. Nous pensons que ce n'est pas en trompant, en manipulant ou en passant en force que les meilleurs résultats sur le long terme se manifestent, mais bien par un contrat négocié entre l'organisation et ses parties prenantes, l'établissement d'un rapport de forces équilibré où chacun trouve sa place.

Pour pratiquer une communication responsable, encore faut-il que la matière sur laquelle on communique se prête à ce traitement. N'importe quelle entreprise ne peut pas l'adopter du jour au lendemain. C'est une démarche exigeante, qui ne peut être fructueuse que si la structure la réalise honnêtement et profondément.

Pourtant, au risque de choquer les tenants d'un purisme communicationnel (dont je ne suis pas), osons jeter un pavé dans la mare : n'importe quelle structure, si elle le souhaite, peut pratiquer la communication responsable. Il lui suffit de le vouloir. N'importe laquelle, y compris celles ayant les modèles économiques les plus irresponsables.

Il est possible, et même facile, de communiquer de manière irresponsable sur un produit responsable : croire qu'un simple logo bio suffit en est l'exemple typique. Ce sceau n'empêche nullement d'avoir des pratiques, notamment sociales, à mille lieues de l'image de responsabilité qui lui est habituellement associée. À l'inverse, il est tout autant possible, quoique bien moins facile, de communiquer de manière responsable sur un produit irresponsable.

Pour s'en persuader, essayons de prendre quelques exemples extrêmes.

En ce qui concerne des activités polluantes et dangereuses, comme le nucléaire, communiquer de manière responsable signifie ne pas masquer leurs impacts, ne pas les présenter comme plus écologiques qu'elles ne le sont, accepter la contradiction et un dialogue véritable. Bien sûr, ce n'est pas une communication qui favorise la transition vers une société plus sobre et écologique, mais au moins elle ne l'empêche pas. Évoquer honnêtement les impacts du nucléaire, c'est s'exposer à un rejet profond de la population et donner tous les arguments nécessaires aux antinucléaire, qui n'en manquent déjà pas. Autant le dire franchement, aucune entreprise du nucléaire n'est prête à pratiquer cette communication. Dans le secteur public, c'est également très compliqué, entre quelques exemples notables de transparence (au Commissariat à l'énergie atomique, notamment) mais aussi historiquement une volonté globale d'opacité et de non-implication des citoyens. Pour autant, rien n'empêcherait théoriquement, tout en informant continuellement sur la réalité des risques, de présenter de manière valorisante le nucléaire.

L'armement, maintenant : comme dans le premier exemple, ce secteur ne devrait jamais éluder le fait qu'il vend des armes de guerre, faites pour tuer, et devrait même le rappeler dans chaque prise de parole, en s'interdisant tout traitement léger, drôle ou glamour, et en contrôlant scrupuleusement qui a accès aux supports

de communication. Impossible de parler du même niveau de transparence et de la même prise en compte des parties prenantes que dans des structures plus classiques. La communication responsable est donc, là aussi, compliquée à mettre en place, mais pas absolument inconcevable : une certaine discrétion de bon aloi, en favorisant par exemple la prospection par réseau, peut être considérée comme responsable.

Une entreprise comme McDonald's pourrait elle aussi s'essayer à la communication responsable. Elle devrait pour cela arrêter de revendiquer une quelconque responsabilité écologique ou sociétale, ses efforts dans ce sens étant réels mais totalement anecdotiques par rapport à son mode de développement et à son modèle économique. Ceux-ci s'appuient sur la multiplication des points de vente (donc le gaspillage des ressources), qui plus est majoritairement en bordure des villes (ce qui encourage la pollution automobile et favorise les rejets d'emballages dans la nature), une nourriture grasse et de basse qualité, au goût standardisé (l'écologie, c'est aussi le respect des cultures locales, des terroirs), aux effets indéniables sur la propagation de l'obésité, et un non-respect de la saisonnalité des produits. N'oublions pas la dimension sociale, un des piliers de la RSE, avec les McJobs toujours d'actualité (temps partiel, salaires bas, productivisme exacerbé, etc.), et un positionnement prix qui fait que cette malbouffe concerne principalement les classes défavorisées. Il lui faudrait rester sur le terrain de la praticité et de la rapidité, qui sont ses seules valeurs positives collant à la réalité, et ayant suffisamment de potentiel pour soutenir la marque. Elle devrait aussi arrêter de cibler les enfants avec des arguments détournés, reconnaître son positionnement bas de gamme et les dangers de consommation de ses produits sur la santé. Impossible ? Pas du tout. Il lui faudrait changer radicalement de communication, ce qui n'est jamais efficace sur le court terme, mais sur le long terme, je suis persuadé que McDonald's aurait beaucoup à y gagner – et la société aussi.

Je considère ces exemples comme extrêmes selon ma grille de lecture idéologique, qui prête à ces entreprises un modèle économique irresponsable. Chacun a sa propre grille de lecture, et pourra trouver les cas qui lui semblent adaptés. La conclusion sera la même, à n'en pas douter : quels que soient le produit, le service

ou la structure, la façon de communiquer peut être mensongère et agressive... ou respectueuse et sincère. Irresponsable ou responsable, avec toutes les nuances intermédiaires propres à un métier faisant partie intégrante de la vie économique. La réalité d'une organisation n'entraîne pas mécaniquement tel ou tel type de communication. C'est un choix.

Si en théorie la communication responsable est donc valable pour tous, il faut pour cela accepter un degré élevé d'engagement, de sincérité et de cohérence. La conception même du rôle de l'entreprise dans la société, ainsi que le modèle économique sont des données importantes si l'on choisit d'adopter cette pratique de la communication : la quasi-totalité des entreprises-empires nées au xx<sup>e</sup> siècle aura du mal à s'y adapter.

## LES PRINCIPES CARDINAUX

### *Prendre son temps*

Le premier impératif pour pratiquer la communication responsable, sans lequel elle ne peut pas s'appliquer, consiste à (re)placer la communication sur le temps long. C'est ce que Thierry Libaert appelle le « Slow PR<sup>10</sup> », un mouvement qui mérite être connu, médiatisé, partagé, encouragé. Cela consiste à dire que l'on ne peut pas construire l'image d'une structure en ayant comme horizon le trimestre à venir. La continuité est indispensable, et c'est d'autant plus vrai dans cette période de morcellement de la consommation des médias.

Slow PR fait référence au mouvement du Slow, qui trouve ses racines dans le Slow Food, initié en Italie au milieu des années 1980. En réaction au fast-food, son but était de redécouvrir les produits locaux, frais, de saison, de les cuisiner soi-même et de les partager autour d'une table conviviale. Depuis, le concept de Slow a été décliné dans de nombreux domaines, de l'urbanisme (Cittaslow)

10. PR : initiales de Public Relations, que l'on traduit en français par « communication » (et non relations publiques). Voir notamment T. Libaert, *Communication et environnement, le pacte impossible*, PUF, 2010, p. 137 sqq.

aux médias en passant par le voyage ou la mode. Toutes ces déclinaisons ont en commun plus que de la lenteur. Il est aussi et surtout question de bien faire les choses, de retrouver du sens. Et, en communication, retrouver du sens, c'est retrouver des objectifs à moyen/long terme.

Le constat dans les grandes entreprises est alarmant : la stratégie pluriannuelle a été remplacée par des tableaux de bord superposés aux objectifs financiers trimestriels. Ces tableaux de bord ne permettent pas de voir quoi que ce soit, et surtout pas là où l'entreprise veut aller. On peut citer comme icônes de cette dérive Renault, qui change de message tous les quatre matins<sup>11</sup>, ou EDF qui a changé de *baseline* (la signature de la marque) à une fréquence défiant toute rationalité depuis la fin des années 1980, tendance ayant pris le rythme d'un changement presque chaque année depuis le milieu des années 2000<sup>12</sup>, jusqu'à ce qu'en 2011 soit adoptée la solution élégante... de ne plus avoir aucune *baseline*. Ce ne sont pas les seuls exemples, et il n'existe pas d'étude recensant la corrélation entre frivolité communicationnelle et perception par le public, mais étrangement ces entreprises ont vu leur image se dégrader fortement et se fragiliser dans les études qualitatives.

Il faut marteler cette vérité intemporelle de la communication des organisations : on ne fait pas une image en un jour, mais un jour suffit à défaire une image. Pour que la vision que l'on a de sa propre marque soit partagée par l'ensemble des publics, il faut des années de travail méthodique, toujours dans la même direction, et apporter suffisamment de preuves au fil du temps. Cela n'empêche pas pour autant de réagir à l'actualité ni de s'adapter aux évolutions contextuelles, mais toujours avec une ligne directrice claire et durable. Il est donc vital de retrouver des plans de communication

pluriannuels. Trois ans semble un minimum, cinq serait un luxe appréciable.

Qui plus est, le rôle que veut jouer la communication responsable dans le basculement vers une société plus sobre en ressources, plus humaine, plus solidaire nécessite que l'on se situe sur cette échelle temporelle. On ne s'inscrit pas dans des objectifs sociétaux, qui se jouent au minimum sur plusieurs dizaines d'années, à coups de plans trimestriels.

Cette insistance sur le temps long est également l'occasion de lancer un appel quelque peu solennel à tous les communicants, quel que soit leur métier, qu'ils soient chez l'annonceur, en agence, dans les médias ou l'achat médias : passons nous aussi, professionnels, du temps court au temps long. Nos enjeux personnels vont bien au-delà de l'horizon de la campagne qui vient, du plan de communication annuel, ou de la dernière tendance. La communication responsable n'est pas une mode, pas une tendance, pas seulement une réponse aux nouvelles demandes de la société. C'est d'abord une prise de conscience personnelle, un changement de perception, une réflexion que l'on peut espérer profonde et sincère sur les fondements de nos métiers. Nous ne pouvons qu'en sortir plus engagés, avec une conscience plus aiguë de l'utilité et du sens de notre activité professionnelle – ce qui manque cruellement à une bonne partie des professionnels de la communication.

Une fois que l'on est entré(e) dans cette phase de questionnement, où trouver des réponses ? Certainement pas en restant dans les cercles professionnels habituels. Les communicants souffrent de se croire isolés du reste du monde et de vivre souvent dans des microcosmes ne permettant aucune remise en question. Il faut lever la tête, et s'adresser en premier lieu à la recherche sur la communication. Les laboratoires de recherche des universités et des écoles, en France mais aussi dans le monde entier, notamment dans des pays de la francophonie comme le Canada ou la Belgique, produisent de nombreuses études et analyses extrêmement utiles pour alimenter la réflexion.

Ensuite, comment comprendre les changements à l'œuvre dans la société sans aller les constater de *visu* ? En général, la meilleure façon de pratiquer la communication est d'observer et d'écouter les destinataires de nos messages, de les comprendre et de les prendre

11. En 2012, il y a eu, entre autres, la qualité, la performance, le confort, l'écologie, le rugby, le service. Bien intelligent qui saura définir à partir de cela une image claire de la marque.

12. J'ai recensé pêle-mêle, pour les plus récentes : « Quand votre monde s'éclaire », « Leader européen des énergies de demain », « L'avenir est un choix de tous les jours », « Changer l'énergie ensemble » (et en anglais, « EDF, Leading the Energy Change »). Parmi les plus anciennes : « Des hommes au service des hommes », « Le courant de la vie », « La parole est au sourire », « Donnons au monde l'énergie d'être meilleur », « Et si votre vie passait par ce fil ? » Le problème réside grandement dans la valse des directeurs de la communication d'EDF depuis 1989.

en compte, en essayant de mettre le moins de filtres possible à leurs réactions. Les métiers de la communication nécessitent curiosité et intérêt pour l'autre, et les meilleures idées naissent toujours d'instant de vérité que l'on observe. Chercher à côtoyer et à connaître réellement ses publics cibles doit donc devenir un réflexe.

#### *Faire de ses destinataires des partenaires plutôt que des cibles*

D'ailleurs, ce terme de cibles doit être pris avec des pincettes. Il témoigne d'une vision agressive de la communication, et d'une intention qui mérite d'être remise en question. Si l'on recherche une adhésion véritable, solide et profitable, comment s'adresser aux destinataires de nos messages ? Comment les considérer ? Parler de cibles implique une certaine déshumanisation. On peut préférer les expressions « publics » ou « parties prenantes ».

Les principes de la communication responsable ont comme double vertu de permettre de s'adresser à ce qu'il y a de meilleur dans l'individu comme être multidimensionnel, et de protéger les destinataires les moins capables de faire la part des choses. Non, tout le monde n'a pas la culture, l'intelligence, la maturité suffisante pour décrypter nos messages. De même, tout ce qui est du domaine de la manipulation ou de l'humour n'est pas forcément identifié comme tel par tous. Mais il est essentiel de s'adresser à l'intelligence, à la personne capable de s'élever et d'entrer dans une démarche poussée de compréhension du produit, par le message et par le sens de l'action de consommation présentée. Le but n'est pas d'éduquer, laissons cela à d'autres, il est plutôt de ne pas induire sciemment en erreur. Question de loyauté.

Exemple : Esterra, filiale de Veolia Environnement et de Sita, chargée de la collecte et du traitement de déchets de la communauté urbaine de Lille, a utilisé ses camions-bennes de manière originale, en y faisant figurer des messages incitant au tri, dérivés de proverbes et de maximes. On trouve : « Les petits tris font les grands recyclages » (recyclage de l'expression « Les petits ruisseaux font les grandes rivières »), « Le recyclage vient en triant » (recyclage de l'expression « L'appétit vient en mangeant »), ou encore « Triera bien qui triera le premier » (recyclage de l'expression « Rira bien qui rira le dernier »). L'idée peut paraître intellectuelle, elle est seulement intelligente : on est d'abord intrigués, puis les messages nous

forcent à voir le jeu de mots, à considérer le fond du message, et cela peut se transformer en véritable jeu de piste, chaque fois que l'on croise un camion-benne, pour trouver les autres citations. C'est peu, mais c'est favoriser l'intelligence plutôt que la bêtise, et pour ceux qui se prennent au jeu, le message est bien mieux transmis.

#### *Et tenir compte des parties prenantes*

Un autre prérequis est de penser la communication au travers du filtre d'un concept que le développement durable et la RSE ont mis sur le devant de la scène : celui des parties prenantes. Selon Novethic<sup>13</sup>, les parties prenantes d'une entreprise regroupent « l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et de ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale...) ».

La recherche d'efficacité de la communication responsable passe nécessairement par une prise en compte réelle de ces parties prenantes. C'est le seul choix possible pour obtenir un climat de confiance propice à l'amélioration de l'image de la structure. Les prendre en compte ne signifie pas faire preuve d'angélisme et vouloir contenter tout ce petit monde individuellement. Ayons conscience que les intérêts des uns et des autres sont souvent opposés, et que des rapports de force sont constamment à l'œuvre. Il s'agit de faire des choix adéquats, ce qui opérationnellement se traduit d'abord par une identification précise de tous les groupes impliqués. Les parties prenantes sont non seulement propres à chaque secteur, mais bien souvent uniques pour chaque structure. Attention à ne pas avoir de catégories trop rigides et préétablies qui ne correspondraient pas à la réalité.

Vient ensuite la mise en place de moyens pour recueillir et traiter tous les signaux émanant de chaque partie prenante – ce qui implique nécessairement un échange constant. Celui-ci ne peut avoir lieu que si la structure est sincère et ne cherche pas systématiquement à berner les parties prenantes. Comment commencer ? Simplement en allant voir chaque partie prenante, avec comme

13. <http://www.novethic.fr/novethic/v3/le-glossaire.jsp?id=1784>

seul objectif initial de la connaître, de comprendre ses objectifs, son fonctionnement, ses valeurs, sa perception de l'annonceur. Cette première prise de contact permet de réaliser une cartographie, et ensuite d'identifier les points de friction pour chaque thématique en fonction des parties prenantes. Évidemment, ce contexte évolue constamment.

À l'encontre de ce qui se pratique dans la plupart des grandes structures, nous préconiserons de ne pas forcément mettre en place de panel ou comité, structure ad hoc regroupant toutes les parties prenantes<sup>14</sup>, où celles-ci seraient toujours rencontrées en commun. Solution la moins chronophage, ce dispositif a le gros inconvénient de devenir rapidement un paquebot difficilement gouvernable, avec des alliances, des jeux de pouvoir internes qui s'ajoutent aux rapports de force déjà existants, sans parler de la bureaucratisation d'une telle structure. Que cela ne soit pas vu comme une façon d'isoler pour mieux manipuler, ou de diviser pour mieux régner ; il s'agit plutôt de faciliter des relations de confiance, où chaque interlocuteur peut s'exprimer en toute franchise et en toute liberté, et de bénéficier d'informations et d'échanges plus approfondis.

Après la réception des signaux, il faut ensuite concevoir chaque prise de parole à l'aide de cette cartographie. Elle aidera à répondre aux questions suivantes : comment le message prévu sera-t-il perçu par chacun ? Comment minimiser les risques ? Un éventuel aspect négatif pour une partie prenante est-il susceptible d'amener une réaction, et quelle peut être cette réaction ? Les points de friction identifiés en amont permettent de générer facilement des alertes. Cela ne doit pas être un frein à l'action, mais un tel outil et une telle méthode permettent d'agir en connaissance de cause, et de minimiser les risques.

Mars 2010. En un instant, comme si cela était venu de nulle part, Nestlé s'est retrouvée face à une crise majeure<sup>15</sup>. L'attaque de l'ONG environnementale Greenpeace contre la multinationale

agroalimentaire surprend par sa violence. Le grief reproché est que les sous-traitants de Nestlé, pour produire l'huile de palme utilisée dans la composition des célèbres Kit Kat, contribuent à la déforestation tropicale, avec toutes les conséquences que cela entraîne sur la faune. L'attaque est coordonnée, méthodique, relayée sur les réseaux sociaux. Publicité parodique, slogan qui fait mal ("*Give us a break. Killer!*"<sup>16</sup>), site thématique<sup>17</sup>, multiples déclinaisons...

Deux mois plus tard, après avoir à la fois ignoré et essayé de faire taire la contestation, voilà Nestlé obligée de reculer et de s'engager à modifier en conséquence sa politique d'approvisionnement en matières premières. Ce cas est emblématique de la puissance de la caisse de résonance que sont devenus les réseaux sociaux, qui peuvent faire en sorte qu'un groupe aux moyens financiers assez réduits, mais dont la cause est reprise par des milliers de sympathisants, a maintenant la possibilité de faire reculer une multinationale.

Mais attendez... Non, cette attaque ne venait pas du tout de nulle part ! Les signes avant-coureurs étaient nombreux, et rétrospectivement ils étaient évidents. Greenpeace avait investi le sujet depuis au moins deux ans, et était entrée en contact avec Nestlé, qui l'avait ignorée. Et ce n'était pas la seule partie prenante à avoir exprimé son opposition à l'utilisation de l'huile de palme notamment indonésienne. Si Nestlé avait au minimum cherché à recueillir les informations de ses parties prenantes, elle aurait forcément identifié cette alerte. Depuis, le groupe semble en avoir tiré les leçons.

## L'INDISPENSABLE IMPLICATION DES CITOYENS

Comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, la communication joue un rôle moteur dans le fonctionnement socioéconomique d'un pays. Elle influence nos comportements d'achats, nos envies, nos aspirations, les représentations que nous nous faisons dans nombre de domaines. Elle joue un véritable rôle politique

14. Pour un descriptif stratégique, voir par exemple T. Portal et S. Villaudière, « Alliances avec les parties prenantes : une lecture stratégique selon le jeu de GO », 2008, disponible sur <http://www.communication-sensible.com/articles/article0185.php>

15. Pour un résumé détaillé : <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2010/05/20/nestlegreenpeace-pas-de-pause-kitkat-sur-le-web-2-0/>

16. « Lâchez-nous la grappe. Tueurs. » Dérivé de "*Have a break, have a Kit Kat*" (« Faites une pause, prenez un Kit Kat »).

17. <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>

dans l'organisation de la cité. La façon même de pratiquer la communication, et les valeurs qu'elle véhicule constituent donc un enjeu de société.

Depuis trop longtemps, le choix des aspirations de notre société a été fait par les communicants, seuls ou presque. Ce sont eux qui, en optant pour tel ou tel ressort comportemental pour vendre ou faire adhérer à leurs idées, ont fixé des normes. Ils ont valorisé sans débat préalable un style de vie souhaitable. Ils se battent tous les jours pour promouvoir un modèle consommatoire dépassé.

Certains objectent que si la communication fonctionne ainsi, c'est d'abord parce qu'elle répond à des besoins. Le raisonnement est des plus fallacieux. Dans notre pays riche et très structuré, les véritables besoins sont satisfaits (hélas, pas pour tous). Les nombreux chefs d'entreprise (annonceurs) avec qui j'ai pu échanger ont tous témoigné que leur problématique est au mieux de réinterpréter un besoin existant, le plus souvent de révéler un besoin latent, au pire de créer le besoin en faisant appel aux ressorts psychologiques adaptés.

Mais au-delà des produits, ce que propage la communication, ce sont surtout des comportements. Des comportements associés à la société du gaspillage, à l'individualisme devenu égoïsme, et une légitimation du mensonge comme ressort acceptable pour convaincre. Il ne s'agit pas de petits arrangements avec la vérité, non, mais plutôt de mensonges éhontés et effrontés. «Je peux vendre un camembert industriel avec de belles images de nature et un vieux fermier. Je peux faire croire que ce nouveau 4 x 4 est la clé du bonheur et qu'il est un ami de la nature...»

Ne serait-il pas alors légitime que les citoyens aient un droit de regard sur ce qu'on leur vend comme produit, comme idée ou comme vision du vivre ensemble?

C'est là un levier essentiel pour l'adoption d'une communication responsable. La généralisation d'Internet permet aux individus de faire connaître facilement leur mécontentement ou leur désaccord. Les annonceurs et les agences de communication étant très attentifs à leur réputation, ils scannent en permanence le web pour identifier tout ce qui se dit ou s'écrit à propos d'eux, soit par des logiciels idoines, soit par l'intermédiaire d'agences spécialisées.

Quelques dizaines de voix qui s'élèvent contre une publicité sont pour eux un enjeu important... Que dire s'il y en avait plusieurs milliers chaque fois qu'une publicité est abusive? Il y a là de quoi peser sur la communication des organisations, créer un rapport de force plus équilibré, qui ferait que les annonceurs et les agences ne pourraient plus se comporter n'importe comment. Ce ne serait là qu'une application de l'essence d'Internet : permettre aux citoyens de faire entendre leur voix.

Comment? Pour les grandes campagnes et les principaux médias, on pourrait imaginer un ou des espaces de débat en ligne, ouverts à tous, avant diffusion, pour échanger sur les valeurs promues. Débats passionnants et passionnés en perspective, car ils permettraient de se poser des questions essentielles et profondes. Ces débats, forcément limités dans le temps, pourraient être clos par un vote, à portée indicative en dessous d'un certain seuil, et qui serait un veto à partir de ce seuil.

#### *Une initiative exemplaire : l'Observatoire indépendant de la publicité*

Voyons un exemple de ce que cette implication des citoyens peut faire de mieux. Depuis le milieu des années 2000, l'argument écologique est devenu un thème fétiche de communication pour les entreprises, et malheureusement un grand nombre d'entre elles ne cherchent qu'à profiter de l'engouement : elles greenwashent à tour de bras. Comme nous l'avons vu, les conséquences sur l'adoption réelle d'une conscience écologique ont été désastreuses, ce qui n'a pas échappé aux ONG.

Celles-ci se sont regroupées en mars 2006 sous la bannière de l'Alliance pour la planète<sup>18</sup>, et assez vite après la création de cette dernière, son groupe de travail sur le thème «Publicité et environnement» a abouti à l'idée d'un Observatoire indépendant de la publicité (OIP). Un temps utilisée comme argument de négociation pour le Grenelle de l'environnement (2007-2010), la menace fut mise à exécution et l'OIP fut créé en février 2009, lorsque les négociations

18. <http://lalliance.fr>. Née dans le contexte de l'élection présidentielle de 2007, ayant connu son heure de gloire au moment des négociations du Grenelle de l'environnement en 2007, l'Alliance pour la planète a aujourd'hui perdu beaucoup de sa représentativité et de son activité.

avec les publicitaires et le gouvernement n'eurent plus aucune chance de trouver une issue honorable.

Le principe de l'OIP est on ne peut plus simple: il s'agit « de lancer des alertes à l'encontre des publicités irresponsables en matière d'environnement, et d'y associer les citoyens<sup>19</sup> ». Des textes sont censés être respectés, ce sont d'un côté les textes de loi et de l'autre les recommandations de l'autorégulation. Prenons les publicités, confrontons-les aux textes qu'elles sont censées respecter, et voyons s'il subsiste des abus. Dans le contexte de l'époque, les abus étaient archi-courants. Les internautes commentent les publicités sélectionnées, puis l'OIP rend son évaluation selon les critères de l'autorégulation.

Les objectifs et les bénéfices sont multiples: sensibilisation du grand public, espace d'expression populaire, mais aussi sensibilisation des communicants et des politiques. Loin de confirmer les affirmations lénifiantes de l'autorégulation publicitaire selon laquelle le greenwashing est anecdotique et en baisse constante, l'OIP constitue un rappel à la réalité, un *fact-checking*<sup>20</sup> impitoyable sans pour autant être rébarbatif.

Depuis quelques années, l'Observatoire publie également une étude annuelle sur l'évolution de la perception de la publicité environnementale, par l'intermédiaire d'un sondage Ifop. La vision est la même: poser les questions que les grands annonceurs et agences préféreraient éviter.

Pour l'avoir constaté lors de plusieurs conférences avec des membres de l'Union des annonceurs ou des grandes agences de l'Association des agences-conseils en communication (AACC), ceux-ci sont particulièrement sensibles à l'analyse des publicités par l'OIP, et à la réaction des internautes. Ce qui les gêne tout particulièrement, c'est qu'ils aient à rendre des comptes, qu'un problème soit porté sur la place publique et que l'avis des citoyens puisse être entendu. Au point que l'agence BETC, du groupe Havas, une des plus grandes agences françaises, proclame fièrement dans son rapport

de développement durable 2011<sup>21</sup>: « Aucune campagne décriée par l'Observatoire indépendant de la publicité en 2011. »

La preuve est faite: quand des outils existent pour que les destinataires des messages de communication puissent s'exprimer, même avec un volume de contributions relativement modeste, de l'ordre de quelques centaines par mois, leur influence sur les grands annonceurs et les agences de communication est réelle et non triviale. Ce mode d'intervention est efficace parce qu'il fait réfléchir les professionnels sur leur responsabilité et sur l'acceptabilité de leurs campagnes. L'OIP montre la voie à des initiatives similaires sur des thématiques différentes.

Signalons que l'OIP n'est pas le seul exemple d'implication du grand public dans le champ environnemental. Chaque année depuis 2008, Les Amis de la Terre organisent les prix Pinocchio du développement durable<sup>22</sup>: il s'agit de voter pour le plus beau décalage entre le discours écologiste et les actes. Les trois catégories s'intitulent « Une pour tous, tout pour moi », « Mains sales, poches pleines », « Plus vert que vert », et l'édition 2013 a recueilli plus de 41 000 votes. Là encore, l'impact à l'intérieur des entreprises qui auraient le malheur d'être citées est réel.

## POUR UNE RÉGULATION RÉELLE DE LA COMMUNICATION

Faire progresser les pratiques en changeant les comportements et en impliquant les citoyens, c'est bien, mais c'est insuffisant. Pour faire réellement bouger les lignes, le levier le plus efficace et le plus urgent à mettre en place consiste à faire cesser les abus. Disons-le clairement, la communication responsable a besoin d'une régulation effective. Pourquoi? C'est simple à comprendre: souvent, ce sont les campagnes les plus visibles qui posent problème, parce que les grandes entreprises d'aujourd'hui sont encore les grandes entreprises d'hier, qu'elles ont fondé leur modèle économique à une époque où la communication se souciait peu de ses impacts.

19. <http://observatoiredepublicite.fr/a-propos/>

20. Démarche journalistique consistant à vérifier les faits évoqués dans les messages publics.

21. Rapport de développement durable 2012, p. 57: [http://www.betc-life.com/wp-content/uploads/2012/07/Livrelet\\_DD.pdf](http://www.betc-life.com/wp-content/uploads/2012/07/Livrelet_DD.pdf)

22. <http://www.prix-pinocchio.org/>

Schématisons : agir sur les annonceurs et les campagnes qui ont une audience cumulée de 100 000 personnes constitue une avancée, mais s'il reste une seule campagne vue par 10 millions de personnes, avec un message sexiste ou incitant à la surconsommation, c'est celle-là qui aura le plus d'influence, et les améliorations apportées par les campagnes vues par 100 000 personnes seront au final minimes. Il est donc indispensable de mettre fin aux pratiques les plus abusives. Rien de bien difficile : les textes existants, qu'ils proviennent de la loi ou de l'autorégulation, sont à quelques détails près suffisants, et s'ils étaient appliqués, tout irait pour le mieux. Seule manque la volonté politique de mettre fin à l'autorégulation.

Cette position fermement anti-autorégulation peut sembler tranchée. Pour se persuader de la nécessité de changer de système de régulation, il convient d'examiner en détail le système actuel afin d'en dégager les limites les plus évidentes, et de comprendre pourquoi la stratégie d'évitement des contraintes est contre-productive pour tout le monde – à commencer par les professionnels de la communication.

*Fonctionnement de l'autorégulation : complexité (depuis 2008) et inefficacité (depuis toujours)*

Le système d'autorégulation de la publicité française est conçu pour être opaque et inefficace. Il est divisé en de multiples structures, parfois redondantes ; ses moyens sont volontairement limités ; ses sanctions, ridicules. Son but : donner le change, fournir une façade de vertu. Résultat : une forme d'impunité qui rend possibles les publicités excessives, empêche les progrès et donne des communicants une image déplorable.

Pour planter le décor, commençons par évoquer la singularité de l'autorégulation publicitaire. Singularité par sa longévité, d'abord : l'Office de contrôle des annonces (OCA), dont descend en droite ligne l'actuelle ARPP, a été créé le 29 août 1935<sup>23</sup>.

Son rôle n'a pas changé depuis : fixer les règles déontologiques, conseiller annonceurs et agences, et assurer un simulacre de justice.

23. Sources : Wikipédia <http://fr.wikipedia.org/wiki/ARPP#Historique> et ARPP <http://www.arpp-pub.org/Historique.html>

En 1953, l'OCA devient le BVP, pour Bureau de vérification publicitaire. Dans les années 1970 sont introduites les fameuses recommandations sectorielles sur lesquelles l'autorégulation s'appuie toujours. Vers le milieu des années 2000, la pression s'intensifie contre la publicité, et à la suite du Grenelle de l'environnement, le 25 juin 2008, le BVP se transforme en Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP). Le nom a changé, mais le but est resté le même – petite entourloupe qui permet de retrouver une image blanche et vierge ou de donner l'impression d'un renouvellement<sup>24</sup>.

Détail révélateur de la volonté de l'ARPP de passer pour une instance qu'elle n'est pas, le passage du BVP à l'ARPP s'est accompagné d'un glissement sémantique original. On avait auparavant un Bureau, on a désormais une Autorité. Autant « bureau » veut dire tout et n'importe quoi, autant « autorité » implique un statut particulier. Hélas c'est justement... d'autorité que manque l'Autorité de la pub : ce n'est « qu'une » association loi 1901 dont les adhérents sont les professionnels de la profession, et à ce titre elle n'a pas le moindre pouvoir de coercition pour faire appliquer ses textes et décisions.

*Une complexité bien pratique*

L'ARPP<sup>25</sup> est au centre du système d'autorégulation. Mais un organisme tout seul, ce serait trop simple, trop lisible. L'ARPP a donc fait des petits. Il y a le Conseil de l'éthique publicitaire (CEP, créé en 2005<sup>26</sup>), qui produit des avis qu'il soumet à l'ARPP sur des sujets d'éthique, qu'ils soient d'actualité ou de fond ; il y a le Conseil paritaire de la publicité (CPP, créé en 2008<sup>27</sup>), qui a manifestement la même mission, mais intègre des acteurs de la société civile. À la suite de leurs travaux, l'ARPP produit des recommandations, que tous les annonceurs et les agences sont censés appliquer<sup>28</sup>. Actuellement, ces recommandations sont au nombre rond de quarante-quatre, auxquelles s'ajoutent quatre fiches de doctrine.

24. Souvenons-nous, par exemple, du passage de la Cogema à Areva.

25. Ses membres insistent pour que l'on prononce « harpe ».

26. <http://www.cep-pub.org>

27. <http://www.cpp-pub.org>

28. <http://www.arpp-pub.org/Regles-en-vigueur.html>, page consultée en février 2014.

Mais si, malgré cela, il arrive que des publicités soient « non conformes », hypothèse purement fictionnelle, n'importe quel citoyen ou organisation a la possibilité de saisir le Jury de déontologie publicitaire (JDP)<sup>29</sup>, qui environ une fois par mois sanctionne ou absout quelques campagnes choquantes, triées sur le volet.

Ce n'est pas fini ! À côté de l'ARPP, deux grandes organisations, qui par un heureux hasard sont également adhérentes de l'ARPP (tiens, pourquoi ce doublon ?), ont leurs propres instances qui émettent des recommandations. L'Union des annonceurs (UDA)<sup>30</sup> regroupe les grandes entreprises qui achètent la majeure partie de l'espace publicitaire dans les grands médias ; l'UDA comprend des commissions, un Observatoire de la communication et du marketing responsables, et a publié, entre autres, une Charte d'engagement des annonceurs pour une communication responsable<sup>31</sup>, charte que les adhérents de l'UDA sont censés respecter. Du côté des agences de publicité, l'Association des agences-conseils en communication (AACC)<sup>32</sup> regroupe les plus grandes agences et a elle aussi des délégations et des commissions. Elle produit des recommandations, comme les « cinq engagements pour une gestion responsable des impacts des agences en matière de production éditée » (rien que ça)<sup>33</sup>.

À ce point, si vous avez des capacités intellectuelles dans la moyenne, cela fait longtemps que vous avez décroché. ARPP, CEP, CPP, JDP, UDA, AACC... sans parler du rôle du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Vous êtes perdu(e) ? C'est le but ! Le système d'autorégulation vise exactement cela. Il donne une apparence de sérieux, d'officialité, de complexité, de réelle implication. Pourtant, un tel millefeuille de textes et d'organismes, tel qu'il est conçu, ne peut être efficace.

29. <http://www.jdp-pub.org>

30. <http://www.uda.fr/>

31. <http://www.uda.fr/chiffres-et-documents/publications/communication-responsable/#15666>

32. <http://aacc.fr/>

33. <http://sidieste.blogs.com/files/dossier-de-presse-conférence-aacc-développement-durable-du-180309.pdf>. Les cinq engagements sont p. 6.

### *La passoire dorée à l'or fin*

Cette autorégulation est bien rendue par l'analogie avec la passoire dorée à l'or fin. Regardez ma magnifique passoire ! Elle est sophistiquée ! Elle brille ! Elle est bardée d'accessoires ! Il a fallu des milliers d'heures de travail pour la ciseler ! Oui, mais cela reste une passoire. Totalement inefficace, et inefficace à dessein. Mieux, c'est une passoire qui est conçue pour laisser passer les manquements des plus gros annonceurs et ne coincer qu'un ou deux acteurs mineurs ou régionaux de temps en temps, en fonction de la pression de l'opinion. Ce système comporte tout de même quelques menus défauts.

L'ARPP manque d'abord cruellement de moyens pour bien remplir son rôle : une petite douzaine de juristes-conseils pour près de 37 000 avis TV ou conseils en 2011<sup>34</sup> – soit plus de 3 000 par juriste et par an.

Ensuite, tous les intervenants dans une campagne, de l'annonceur au diffuseur, en passant par les agences (de publicité ou de média planning), ont la possibilité de consulter l'ARPP, mais rien ne les y oblige. Hormis pour les films diffusés à la télévision, le respect de toutes ces recommandations n'est pas obligatoire ! Il est donc parfaitement possible de réaliser une campagne sans aucun contrôle avant diffusion.

L'ARPP n'a de surcroît aucune autorité légale. Elle évolue dans un vide juridique où elle n'a pas de moyens coercitifs, mais prétend pourtant que ses décisions s'appliquent à tous. Sa seule possibilité de les faire respecter consiste à faire pression sur l'agence, l'annonceur ou le diffuseur. On a vu plus sain comme source d'autorité ! Quant aux sanctions encourues, elles équivalent à une absence de sanctions : les seules prévues sont la demande de cesser ou de ne plus reproduire la campagne, et surtout la publication du jugement sur le site du JDP, qui n'est pas à proprement parler un point de passage obligé dans le parcours quotidien de l'internaute lambda. De quoi faire trembler l'annonceur et son agence... À part les sanctions légales pour publicité mensongère ou diffamation, très rarement appliquées en raison de la complexité et de la longueur de la procédure, les publicitaires ne risquent rien par l'autorégulation.

34. Rapport 2011, p. 13 et 25, consultable sur [http://www.arpp-pub.org/IMG/pdf/ARPP\\_RA\\_2011-2.pdf](http://www.arpp-pub.org/IMG/pdf/ARPP_RA_2011-2.pdf)

Les améliorations récentes n'en sont pas. Le paritarisme, voulu depuis 2008, est totalement inopérant : le CPP, avec un P au milieu comme paritaire, était censé acter la prise en compte de l'avis des ONG, à la suite du Grenelle de l'environnement. Mais la quasi-totalité des ONG environnementales ont refusé d'intégrer cette structure-alibi. Même le WWF, que l'on ne peut pourtant pas accuser de ne pas collaborer avec les entreprises ou les pouvoirs publics, a refusé d'en être. Seules deux ONG sont donc représentées (ce qui paradoxalement renforce leur pouvoir – leur défection serait une catastrophe pour cet édifice brinquebalant). Même constat du côté des associations de consommateurs, la représentativité n'est pas au rendez-vous. Conclusion : le CPP n'a de paritaire que le nom. C'est un des grands échecs de la réforme de 2008 : seul un très petit nombre d'associations ont accepté d'intégrer le CPP. Elles avaient bien saisi que la place qui leur était réservée, dans un organisme purement consultatif sans aucun droit de regard sur les publicités, n'était que symbolique.

La perversité de ce système est particulièrement bien rendue par quelques détails croustillants à souhait :

- les recommandations en elles-mêmes sont très... recommandables : abouties, bien pensées, envisageant la quasi-totalité des situations. Encore faudrait-il qu'elles soient appliquées ;
- avec autant de structures, les responsabilités sont diluées : une publicité « non conforme » peut s'échapper à n'importe quel endroit de la chaîne. Les dossiers gênants peuvent facilement se perdre...
- les efforts des individus au sein de ce système sont certainement réels, mais l'organisation morcelée les empêche d'avoir la moindre portée. Une personne aura beau avoir la meilleure volonté du monde, le système ARPP l'empêchera de changer quoi que ce soit de significatif. Beaucoup s'y sont cassé les dents ;
- les résultats affichés chaque année par l'ARPP sont de véritables farces<sup>35</sup>. Selon l'ARPP, en 2012, 92% des visuels liés à l'environnement ne posaient aucun problème<sup>36</sup>. Ces chiffres

35. Ayant souvent décortiqué ces chiffres pour le côté environnement, je vous renvoie aux analyses sur mon blog : <http://www.communicationresponsable.fr/?cat=190>

36. [http://www.arpp-pub.org/6e\\_rapport\\_pub\\_environnement.html](http://www.arpp-pub.org/6e_rapport_pub_environnement.html)

bénéficient de trucages dignes de l'ex-URSS, à savoir des chiffres sur quatre mois alors que l'on annonce une étude sur une année, et l'absence de médias pourtant riches en greenwashing (télé<sup>37</sup>, radio, une bonne partie de la presse écrite, publicité extérieure, cinéma, packaging, web hors display). Idem pour la conformité à la recommandation « image de la personne humaine », estimée à 99,95 % (!), ou encore les... sept manquements relevés sur 13 777 visuels influant sur les comportements alimentaires<sup>38</sup> ;

- l'Ademe participe à ce système, dans les bilans annuels « Publicité et environnement », et fournit ainsi à l'ARPP une caution, une respectabilité, un caractère officiel (l'Ademe dépend du ministère du Développement durable) qui entraîne de la confusion. Les tiraillements entre l'Ademe et l'ARPP sont d'ailleurs de plus en plus fréquents, notamment lors de la rédaction de ces bilans ;

- rien de mieux qu'un tel amas de structures et de procédures pour gagner du temps sur les évolutions de la société : avis du CEP ou du CPP, puis rédaction d'une recommandation de l'ARPP, réunion des commissions de l'UDA et de l'AACC en parallèle, etc. Tout prend du temps, beaucoup de temps, et c'est bien là l'intention. On peut donner l'impression de se soucier de n'importe quelle préoccupation qui monte dans la société, mais avec le temps passé pour l'élaboration des textes, la formation des communicants sur ces nouveaux prérequis et des non-sanctions qui arrivent très tardivement, des années entières ont pu passer. Statu quo garanti.

#### *Focus sur le JDP, jury mais pas juridiction*

Perle de ce système, le Jury de déontologie publicitaire est le rejeton de l'ARPP chargé d'assurer la régulation après diffusion des publicités. Comme les membres du JDP sont nommés par l'ARPP, cela

37. Le prétexte donné pour ne pas prendre en compte le média qui reste aujourd'hui le plus influent est hallucinant : il consiste à dire que les publicités TV font déjà l'objet d'un avis systématique de l'ARPP avant leur diffusion – ce qui revient à décréter que l'ARPP est infaillible. Si l'ARPP a examiné la pub (dans les conditions de rareté de moyens humains décrite plus haut), alors il est impossible que cette pub TV présente un manquement aux règles.

38. Rapport 2011, p. 13, consultable sur [http://www.arpp-pub.org/IMG/pdf/ARPP\\_RA\\_2011-2.pdf](http://www.arpp-pub.org/IMG/pdf/ARPP_RA_2011-2.pdf)

signifie en clair que ce sont des amis des publicitaires qui « jugent » les publicitaires, malgré la présentation maison qui parle de « personnalités indépendantes ».

Les failles du JDP, qui finissent par le rendre inopérant, sont nombreuses, profondes et variées. D'abord, les jugements du JDP n'interviennent que plusieurs mois après les campagnes, trop tard pour rectifier quoi que ce soit. Système admirablement ficelé : les plaignants n'ont que deux mois pour déposer leur réclamation ; en revanche, le JDP s'accorde parfois royalement trois à six mois. La publication des avis du JDP sur son site est ainsi un des moyens les plus sûrs de (re)découvrir des publicités qui ne sont plus diffusées.

Ce même JDP n'examine qu'un très petit nombre de plaintes, grâce à un mécanisme de sélection en cascade assez ingénieux<sup>39</sup>. En 2011, sur 608 plaintes (une misère par rapport aux dizaines de milliers de publicités diffusées), 438 étaient jugées recevables. Selon quels critères ? On doit croire en la bonne foi du JDP, ces décisions n'étant jamais publiées. Sur ces 438, 152 ont été écartées comme « manifestement infondées » – nous devons toujours faire confiance aveuglément. Restent 286 plaintes, desquelles on retranche sans la moindre explication 205 (hop ! Miracle !), ce qui donne au final 81 plaintes examinées en séance. Au final, seules 13 % des plaintes sont donc examinées. 87 % de perdues en chemin ! Estimons-nous heureux : avant 2011, le ratio était plus proche des 10 %. La question posée au JDP à propos de ces miracles n'a malheureusement pas encore trouvé de réponse...

S'il y a épuration des plaintes, un tout petit effort d'imagination nous amène à supputer que les plaintes faisant l'objet d'un avis sont choisies par une main qui n'a rien d'innocent. Un coup d'œil sur la répartition entre plaintes fondées et plaintes rejetées<sup>40</sup> nous met en face d'une étrange harmonie, avec une majorité de plaintes fondées pour montrer que si, si, il y a régulation, vous voyez bien, mais avec aussi une proportion raisonnable de plaintes rejetées, pour donner des gages aux annonceurs et leur garantir qu'ils sont

39. Rapport 2011, p. 13 et 25, consultable sur [http://www.arpp-pub.org/IMG/pdf/ARPP\\_RA\\_2011-2.pdf](http://www.arpp-pub.org/IMG/pdf/ARPP_RA_2011-2.pdf).

40. <http://www.jdp-pub.org/Statistiques,103.html>, avec une différence de deux plaintes entre les statistiques ici présentées et celles du bilan de l'ARPP – mais c'est un détail.

protégés. L'équilibre est totalement artificiel et contrôlé de main de maître.

L'Observatoire indépendant de la publicité a relevé fort justement que cette répartition dépendait aussi de la taille de l'annonceur<sup>41</sup>. Le JDP, comme les caïds dans la cour de récré, a pour règle de ne taper que sur les petits, avec la possibilité de faire pencher la balance un peu plus dans un sens donné en fonction des pressions, notamment celles de France nature environnement, qui est membre du CPP. Une régulation, pour être crédible et respectée, doit s'appliquer de la même façon à tous.

Et pour s'appliquer, encore faudrait-il qu'elle soit applicable, cette autorégulation. La terminologie a son importance : le JDP parle bien d'avis, pas de jugement. On ne peut en conclure qu'une chose : ses décisions sont consultatives, rien de plus. De fait, les avis rendus en défaveur des annonceurs et des publicitaires se soldent le plus souvent par une simple mention du jugement sur le site web du JDP... On a connu plus dissuasif comme sanction qu'une publication sur un site obscur et convivial comme une porte de prison, dans un jargon pseudo-juridique incompréhensible.

Les professionnels savent qu'ils n'ont rien à craindre. Parfois ils ne daignent même pas se rendre à la convocation (pardon, l'invitation) du Jury<sup>42</sup>. D'autres fois, ils n'hésitent pas à remettre en cause son autorité<sup>43</sup> et peuvent même aller jusqu'à assigner l'ARPP en référé devant le tribunal de grande instance de Paris<sup>44</sup>. Ou alors... ils n'appliquent pas du tout les sanctions. Pour une campagne de Blocalians, l'industrie du béton, les visuels mis en cause en septembre 2011, accusés de sexisme, étaient toujours en ligne un an après la décision<sup>45</sup>.

41. <http://observatoiredelapublicite.fr/2012/03/15/jury-de-deontologie-publicitaire-2011-une-annee-davis/>

42. <http://www.jdp-pub.org/Hotel-Club-Marinca-Internet.html> ou <http://www.jdp-pub.org/Trader-369-Internet.html>, entre autres.

43. GDF Suez et son agence Australie, en décembre 2011 : <http://www.jdp-pub.org/GDF-Suez-Australie-Le-Progres> ; ou Ryanair, en octobre 2011 : <http://www.jdp-pub.org/Ryanair-Internet.html>

44. <http://www.droit-medias-culture.com/Le-Jury-de-Deontologie.html>. En 2013, la mutuelle étudiante Smerep a entrepris une démarche similaire.

45. <http://www.jdp-pub.org/Blocalians-Re-Sources.html>

La liste des failles n'est pas encore à son terme. Nous n'avons pas encore abordé le contenu des avis, où régulièrement la décision à laquelle aboutit le JDP est absolument incohérente par rapport aux textes d'autorégulation et aux campagnes en cause. Mais est-ce vraiment étonnant quand on ne cherche pas à rendre justice, mais plutôt à éviter toute sanction à ses adhérents ?

*Bilan : un système absurde*

Ce bilan documenté, contextualisé et factuel, issu de mois de recherches minutieuses, démontre implacablement que le système d'autorégulation publicitaire, dans son organisation générale comme dans ses moindres détails, est complètement absurde. Il ne rend absolument pas justice, au sens commun de l'expression, aux consommateurs heurtés ou en colère. Il ne protège pas plus les différents acteurs du monde de la communication. L'ensemble des métiers de la communication est aujourd'hui au même niveau de considération que les autres professions où la réglementation est très faible : le patronat, les banquiers. Il pourrait en être autrement, si l'on voulait bien se sortir de la tête cette idée que, pour « servir la profession », moins il y aura de contrôle et mieux ce sera. N'est-il pas paradoxal que les communicants soient incapables de définir la bonne stratégie pour leur propre image !

Les (mauvais) prétextes du monde de la communication pour ne pas jeter à la poubelle la passoire dorée à l'or fin n'ont pas bougé depuis des dizaines d'années : c'est le ridicule duo liberté-créativité. « Laissez-nous notre liberté d'expression ! » clament-ils. On leur répondra que si l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789<sup>46</sup> instaure que « tout Citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement », d'abord il ne le prévoit que pour les personnes physiques et non pour les personnes morales, et ensuite il l'assortit d'une condition : « sauf à répondre de l'abus de cette liberté, dans les cas déterminés par la Loi ». Cette liberté n'exonère pas du respect de certains principes, et ne saurait justifier à elle seule les conséquences négatives que subissent certains publics. Par ailleurs, elle s'oppose à une autre liberté, celle que le droit

appelle « liberté de réception » ; dans le rapport de force entre les deux, il serait intelligent et productif de rechercher un compromis pacifique.

« Ne mettez pas d'entrave à notre créativité ! » se cabrent-ils encore. Mais ne voient-ils pas que leurs propres limites les cantonnent dans des choix créatifs d'une uniformité inquiétante ? Et la qualité proprement affligeante de la majorité des publicités de ce début de siècle valide-t-elle la « liberté » actuelle ? Les spécialistes de l'innovation en conviennent tous : on n'est créatif qu'à l'intérieur d'un cadre, l'absence de limitation des possibilités théoriques faisant paradoxalement reculer le besoin de trouver des solutions nouvelles. Des contrôles plus stricts ne feront que stimuler l'imagination des créatifs, la baisse du nombre de publicités abusives restaurera l'image des communicants et renforcera l'acceptation des messages.

*La conclusion s'impose d'elle-même : il faut sortir de l'autorégulation !*

Des solutions, il en existe. Elles impliquent forcément des structures simples, lisibles, un contrôle réel et des sanctions effectives. L'Association pour une communication plus responsable a proposé la création d'un Haut Conseil de la communication (HCC), sur le modèle du Conseil supérieur de l'audiovisuel, qui serait doté d'un pouvoir de sanction<sup>47</sup>. Organisme véritablement paritaire, qui inclurait publicitaires, pouvoirs publics, ONG et citoyens, le HCC s'appuierait sur les textes existants, issus du droit comme de l'ARPP. La proposition a le grand mérite de ne rien retirer au système d'autorégulation et de lui donner une utilité. Si celui-ci devenait réellement efficace, le HCC n'aurait que peu de campagnes à sanctionner.

Si nous, communicants et publicitaires, acceptons honnêtement de rendre des comptes, nous serons mieux acceptés par la société, notre métier pourra perdurer... et prospérer. C'est une question qui touche directement la communication responsable. Sans changement de modèle de régulation, la tentation de la manipulation sera toujours trop présente. Et puis, souvenons-nous de la définition de

46. <http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/dudh/1789.asp>

47. <http://collectifcomresponsable.fr/wp-content/uploads/2011/09/Manifeste-com-responsable-2011.pdf>

la responsabilité : « le devoir de répondre de ses actes, toutes circonstances et conséquences comprises<sup>48</sup> ».

## LE MÉDIA, C'EST LE MESSAGE<sup>49</sup> : DES MÉDIAS PLUS FORTS ET MIEUX UTILISÉS

Une vraie régulation de la publicité a pour but de minimiser les impacts immatériels, mais également de redonner du crédit aux médias qui servent de support à la publicité. Allons plus loin. Le problème réside aussi dans la façon dont la communication pense les médias et les influence.

Les relations entre publicité et médias ont toujours été étroites et compliquées. Toujours, c'est-à-dire depuis les débuts de la presse en France. Le premier journal imprimé date de 1631. Il s'agissait d'un hebdomadaire du nom de *La Gazette*, créé par Théophraste Renaudot, médecin du roi, avec le soutien de Richelieu. Son but était d'informer sur l'actualité de la Cour et de l'étranger. En 1633, ce même Théophraste Renaudot finance pour la première fois par la publicité (des petites annonces) une autre de ses publications, la *Feuille du bureau d'adresses*. Dès le début de ces gazettes, les annonces commerciales et les informations étaient entremêlées, longtemps au même format. C'est dire que le financement des médias par la publicité est un concept solidement ancré : il a bientôt quatre siècles. Autre illustration de cet ancrage, le groupe Havas a été, dès ses débuts en 1832, structuré autour de la confusion entre trois métiers<sup>50</sup> : presse, publicité et achat d'espace. Cette confusion est revenue après le rachat par le groupe Bolloré, entre médias (Direct 8 et Direct Star pour la télé, *Direct Matin* pour la presse gratuite), agences de publicité (Euro RSCG, H, désormais Havas Worldwide) et régies publicitaires (Havas Media).

48. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilite>

49. En 1964, Marshall McLuhan affirmait : *The medium is the message*. Voir M. Mc Luhan, *Pour comprendre les médias*, Seuil, 1977.

50. Confusion parce que l'on peut raisonnablement craindre que la presse Havas ne cherche à favoriser la publicité Havas, ou toutes les autres activités du groupe, au détriment notamment des concurrents.

Mais depuis quelques années, on assiste à une accélération de la transformation du contenu vers ce qui est soi-disant plus « favorable » à la publicité. Quand, en 2004, Patrick Le Lay, alors PDG de la chaîne de télévision TF1, affirme : « Pour qu'un message publicitaire soit perçu, il faut que le cerveau du téléspectateur soit disponible. Nos émissions ont pour vocation de le rendre disponible : c'est-à-dire de le divertir, de le détendre pour le préparer entre deux messages. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible<sup>51</sup> », le tollé est général, mais M. Le Lay fait simplement preuve de franchise en avouant l'évidence. Le but premier des médias de masse n'est plus d'informer, de divertir, d'apporter la culture ou la connaissance, il est de préparer à recevoir la publicité. Cette priorité donnée à la publicité sur l'activité même des médias n'a fait que se confirmer depuis.

Nous sommes ainsi passés de médias où la publicité servait à financer le contenu à des médias où le contenu n'est conçu que pour générer des revenus publicitaires. L'essentiel n'est donc plus le contenu mais la publicité, avec comme corollaires la course à l'audience et une extension de la place dévolue à la publicité. Mais ce renversement de priorités a d'autres conséquences gênantes. D'abord, la paupérisation des contenus est contre-productive pour l'audience même des médias. La dégringolade de la presse, notamment quotidienne, le montre bien. L'irruption d'Internet est indéniable, mais elle a bon dos ; pourquoi personne n'évoque comme possible facteur de cette désaffection la baisse incroyable de qualité du contenu de la presse, et spécialement des quotidiens ?

Il n'existe tout simplement plus assez de titres qui tirent la presse vers le haut. Il y a quelques années, *Le Monde* était connu comme le journal de référence. On disait alors que chaque édition prenait plusieurs jours à être lue. Qualité, densité, nuance, avec une tentative louable de limitation des biais idéologiques (ce n'était déjà qu'une tentative, mais elle est aujourd'hui, hélas, bien oubliée). Aujourd'hui, malgré quelques rares rubriques encore pertinentes, *Le Monde* est rentré dans le rang et ne donne plus que l'essentiel de l'information ; la taille des articles ne permet plus rien

51. Dépêche AFP du 9 juillet 2004, reprise notamment par *Libération* (10-11 juillet 2004).

d'autre. L'analyse, la contextualisation, la capacité à sortir du flux continu des dépêches d'agence, une éthique journalistique affirmée et un choix de sujets pas seulement dicté par leur caractère vendeur ont été perdus en chemin. D'ailleurs les courriers publicitaires l'avouent, dans un délicat enrobage de langue de bois du plus bel effet<sup>52</sup> : « une lecture rapide et confortable d'une actualité toujours plus dense et complexe » ; « un véritable rendez-vous dédié à la détente et au plaisir [...], des sujets plus légers et variés » (à propos de l'édition du week-end) ; ou encore : « élégant, sobre et moderne : un regard décalé, surprenant et original sur l'actualité » (à propos de *M*, le supplément mensuel « art de vivre »). Oui, *Le Monde* a bel et bien baissé pavillon sous la pression des publicitaires.

Certes, le support est plus joli à regarder, mais on s'en débarrasse presque sans regrets, après l'avoir parcouru en quelques minutes. Relation superficielle contre relation profonde auparavant, faite d'estime et même d'amour (oui, d'amour!) envers celui qui était LA référence, qui nous permettait non pas de connaître, mais de comprendre l'actualité, qui ne se laissait pas apprivoiser trop facilement, mais bénéficiait d'une confiance immense de la part de ses lecteurs. Aujourd'hui, malgré la concurrence, si *Le Monde* redevenait *Le Monde*, je suis persuadé que le nombre des abonnés monterait rapidement. Beaucoup de lecteurs ont été perdus car la différence entre *Le Monde* et un site web ou un quotidien gratuit n'est, hélas, pas suffisante pour déboursier 1,80 euro par jour (3,50 euros le week-end). Les annonceurs perdent là une visibilité importante, et un support valorisant... ce qui est l'inverse de l'effet escompté.

#### *Anatomie d'une machine à publicité*

Quant aux quotidiens gratuits, derniers arrivés dans le paysage de la presse écrite, ils sont l'aboutissement de cette démarche de paupérisation des contenus censée accommoder les annonceurs. Quel est le modèle économique des gratuits ? Le financement *intégral* du contenu par la publicité. La mainmise de la publicité se traduit par deux traits marquants : le premier est évidemment le contenu. D'accord, il est informatif et va à l'essentiel, mais aujourd'hui n'importe

quel site web ou application pour smartphone fait aussi bien. Un attachement profond à un journal que l'on jette au bout d'un quart d'heure de lecture est-il possible ? Commençons par détailler le second trait : la place de la publicité dans le journal.

Pour illustrer cela, prenons comme exemple le numéro de *Metro* distribué à Lille le vendredi 2 décembre 2011. Sur vingt-huit pages, ce sont très exactement quatorze pages et un quart de page qui sont occupés par de la publicité<sup>53</sup>, soit plus de la moitié de l'espace. Cela commence par une double page en sur-couverture (offres de Noël du site CDiscount), un bandeau en bas de première de couverture (promotion du week-end du site de la Fnac), puis une double page (jeu vidéo *Saints Row*), et ainsi de suite jusqu'à la quatrième de couverture, elle aussi intégralement monopolisée par la publicité (faits de téléphonie B&You de Bouygues Telecom).

Toute la maquette est, disons, « optimisée » – comprendre qu'elle est conçue pour attirer le regard sur la publicité. Le premier endroit où se pose le regard quand on ouvre un journal, c'est... la page de droite, et c'est justement là que se concentre la publicité dans *Metro*. Pas n'importe comment : de nombreux formats sont utilisés, de la pleine page à l'image qui semble déborder sur la page suivante. Une fois que l'on en a pris conscience, impossible de regarder ce journal autrement : la disposition de chaque élément dans la page, sans exception, correspond à un véritable piège pour attirer l'œil sur la publicité.

Une seule et unique page de droite du journal échappe à la publicité. C'est la page 25, qui marque le début de la section des sports, soit ce que nombre de lecteurs masculins vont aller voir en premier. Pas de hasard : une fois accroché, soit le lecteur regardera sur la page de gauche... pub sur la droite, soit il tournera la page... pub en bas de la page de droite. Le piège est tendu, et se referme très vite.

D'accord, direz-vous, mais tant que l'information est de qualité et pertinente, qui cela dérange-t-il qu'il y ait beaucoup de publicités dans *Metro* ? Le problème, c'est que l'information est elle aussi

52. Courrier publicitaire de proposition d'abonnement, 6 janvier 2012.

53. Précision utile : *Metro* n'est pas une exception ou une caricature dans sa catégorie. Dans le 20 minutes édition de Lille du 6 décembre 2011, il y avait plus de douze pages de publicité sur vingt-deux pages, soit un tout petit peu plus que dans *Metro*. Ce dernier se distingue par sa mise en pages plus agressive et systématique.

structurée autour de ce même objectif: ne pas attirer l'œil trop longtemps, pour qu'il puisse se reporter rapidement vers l'essentiel – la publicité. L'article le plus long fait cinq paragraphes, le format standard en comporte trois. Et courts, les paragraphes. L'actualité politique française de ce 2 décembre 2011 occupe moins d'une page (étonnant à moins de six mois de l'élection présidentielle), l'élection d'un Premier ministre belge (après un an et demi d'une crise institutionnelle sans précédent) et le conflit syrien à peine une page à eux deux. Non, le choix éditorial de ce jour est « Le livre jeunesse a bien grandi » (titre à la une plus une page et demie en ouverture). La « culture » compte sept pages, dont le programme télé, la météo et les mots fléchés. Le sport, trois pages. Le but est clair: en guise d'information, il s'agit de divertir, surtout de ne pas passer trop de temps sur des sujets potentiellement anxiogènes. La réflexion personnelle n'est pas encouragée, et l'information n'est qu'une préparation, un prétexte. C'est précisément là qu'il y a problème: le devoir d'information, même avec des articles courts, n'est pas rempli. C'est la version journalistique du « temps de cerveau disponible » de Patrick Le Lay.

Cette dépendance toujours plus forte des médias envers la publicité se traduit partout par la recherche du plus petit dénominateur commun, de la standardisation, du desk<sup>54</sup>, du publidédactionnel (soit affiché comme tel, soit non dit comme dans les magazines de mode), bref par une perte globale de qualité. Il est frappant de constater que cet appauvrissement des contenus a donné des supports encore plus vecteurs d'un modèle de société: celui vanté par la publicité, où l'on consomme, où l'on consume, vite, mal, sans conscience, avec légèreté. Tout cela à partir de médias censés informer et donner accès à une certaine forme de connaissance.

Parfois, le contrôle des médias par les annonceurs se fait plus direct: en novembre 2011, le quotidien économique *La Tribune* publie des informations faisant état des doutes d'EDF quant à la viabilité de la technologie du réacteur nucléaire EPR<sup>55</sup>. EDF n'apprécie

pas une telle révélation, et tout en niant l'information, décide de geler ses investissements publicitaires sur le journal<sup>56</sup>. Ils se montaient à 300 000 euros en 2011, soit un argument de poids pour un journal alors en difficulté financière. La pression est explicite, elle implique que le journal qui reçoit de la publicité d'un annonceur a plutôt intérêt à ne pas publier de contenu gênant. Ce genre de pratique est relativement fréquent, même si, la plupart du temps, l'autocensure joue à plein et le cas d'EDF ne se présente pas.

L'intégration de plus en plus poussée de la publicité dans les médias est une erreur stratégique et commerciale. Erreur stratégique car elle affaiblit au fur et à mesure l'efficacité et la crédibilité de la publicité: le public a depuis longtemps atteint un point de saturation. Il faut au contraire favoriser le contenu auquel il va s'attacher, et donc laisser aux médias la liberté la plus absolue, y compris celle de critiquer l'annonceur. Erreur commerciale car moins le temps passé par le public sur le média est long, moins les publicités ont de visibilité!

Ce combat n'est pas un combat d'arrière-garde: il existe un modèle économique équilibré à trouver entre le papier et le numérique, avec une vraie valeur ajoutée. Et qui dit valeur pour les médias, dit valeur pour les annonceurs.

## REDONNER À LA COMMUNICATION LA RARETÉ QUI LA VALORISE

Par sa place dans tous les médias, la publicité joue un rôle social évident. Prenons la publicité extérieure: les beaux quartiers en sont presque totalement dépourvus; en revanche, dès que l'on arrive dans les banlieues et les quartiers défavorisés, il y en a partout. Un vrai déluge de couleurs criardes, d'appels constants à consommer, à ne penser qu'à cela du matin au soir. Si la publicité extérieure était si positive, et étant donné le pouvoir d'achat dans les beaux quartiers, pourquoi n'auraient-ils pas le droit de bénéficier eux aussi

54. Pratique du journalisme essentiellement à partir des fils de dépêches des agences de presse, sans aller sur le terrain. Le desk est devenu la norme.

55. <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/energie-environnement/20111113trib000663723/en-pleine-polemique-sur-flamanville-edf-se-prepare-a-abandonner-l-epr.html>

56. <http://www.liberation.fr/medias/01012371947-en-colere-sur-l-epr-edf-annule-ses-pubs-dans-la-tribune>

de cette nuisance visuelle? Il faut bien se rendre compte de la pression immense à consommer qui s'exerce sur les moins favorisés, de l'agression qu'ils subissent quotidiennement. Ce serait une véritable libération s'ils pouvaient avoir l'esprit disponible pour autre chose.

J'entends déjà les cris d'orfraie des défenseurs de la publicité omniprésente. Quoi, mais vous voulez tuer la publicité? Et les emplois? Et la consommation? Peut-être faudrait-il leur parler de São Paulo. Par la Lei da Cidade Limpa (loi n° 14.223 du 26 septembre 2006, dite « loi de la belle ville »), la ville de São Paulo, au cœur d'une agglomération de presque 20 millions d'habitants, a décidé de se débarrasser de la partie la plus visible de la publicité extérieure. Exit donc les panneaux les plus grands et les plus hauts, les énormes enseignes, la publicité sur les bus et les affichages vidéo, tout comme le tractage sur la voie publique. La publicité extérieure n'a pas totalement disparu, elle est seulement devenue plus discrète.

Bilan? Il n'y a aucune indication d'une baisse de la consommation, voire du marché global de la communication<sup>57</sup>. Comment ne pas y voir un signe de l'absence d'efficacité de l'hyper-pression publicitaire? Les habitants, les visiteurs et même les acteurs économiques semblent par ailleurs apprécier le surcroît de quiétude intellectuelle<sup>58</sup>. Loin de moi l'idée d'en appeler à répliquer cette initiative sur tout le territoire français du jour au lendemain, mais du moins pourrait-on remettre en question et diminuer sensiblement le nombre de publicités aux endroits les plus encombrés.

Un bon début serait déjà de faire respecter la loi. Selon l'association Paysages de France<sup>59</sup>, difficile d'avancer un pourcentage fiable de panneaux installés illégalement, mais il serait entre 30 et 50 %. Dans certaines zones, la réglementation est totalement respectée; dans d'autres, elle ne l'est jamais. On peut citer les Parc naturels régionaux, qui doivent être totalement vierges de panneaux

publicitaires (article L. 581-4 du Code de l'environnement). Les infractions constatées dans le Parc naturel régional du Haut-Languedoc<sup>60</sup> ou le Parc naturel régional d'Armorique<sup>61</sup> ne sont malheureusement pas des exemples isolés. Quand des supports ne sont justifiables ni éthiquement ni commercialement, pourquoi vouloir à tout prix et contre la loi les maintenir en l'état?

Il en est de même sur Internet, où la place de la publicité a depuis longtemps dépassé les limites de l'acceptable, avec une profusion de bannières et de vidéos extrêmement intrusives. Le résultat ne s'est pas fait attendre: 84 % des Français jugent que « la publicité en ligne est un contenu parasite qui leur fait perdre leur temps<sup>62</sup> », et même pour les bannières, censées être les plus performantes, l'efficacité est en chute libre<sup>63</sup>. Et pourtant, Internet était censé être le média permettant le plus de personnalisation! Voilà la preuve que ce n'est pas le média qui pose problème, mais la façon de l'utiliser.

On me rétorquera sans nul doute que ces considérations n'ont qu'un rapport lointain avec la communication responsable. Que je suis dans le rêve éveillé ou la posture militante. Qu'annonceurs et agences n'ont pas le pouvoir d'y changer grand-chose et que, par conséquent, les choses étant comme elles sont, il faut bien s'en contenter. Mais il faudrait tout de même faire preuve d'un bel aveuglement pour ne pas se rendre compte que les médias conditionnent le message, et que ce cadre n'est pas tombé des nues. Il a été construit pierre par pierre, et donc il n'y a aucune raison pour qu'on ne veuille pas et qu'on ne puisse pas le changer, afin de créer précisément les conditions d'expression d'une communication plus responsable.

Quelle place de la publicité dans les médias doit-on préconiser? C'est bien simple: la publicité doit retrouver une place raisonnable, avec un espace limité et une interdiction ferme d'interférer avec la ligne éditoriale des supports. Une place qui ferait qu'elle serait mieux acceptée, que sa propre qualité s'améliorerait (moins

57. Voir <http://owmi.fr/2011/07/05/sao-paulo-ville-presque-sans-pub/>. Quelques agences ont subi des désagréments, notamment du fait des amendes qui en moins d'un an auraient fait rentrer plus de 8 millions de dollars dans les caisses de la ville selon [http://www.adbusters.org/magazine/73/Sao\\_Paulo\\_A\\_City\\_Without\\_Ads.html](http://www.adbusters.org/magazine/73/Sao_Paulo_A_City_Without_Ads.html). Le secteur publicitaire n'en a été que peu affecté, les budgets ont simplement été reportés ailleurs.

58. Plusieurs articles mentionnent un sondage où le taux de satisfaction serait de 70 %, comme [http://www.adbusters.org/magazine/73/Sao\\_Paulo\\_A\\_City\\_Without\\_Ads.html](http://www.adbusters.org/magazine/73/Sao_Paulo_A_City_Without_Ads.html)

59. Entretien téléphonique avec Pierre-Jean Delahousse, président de Paysages de France.

60. <http://paysagesdefrance.org/spip.php?article331>

61. <http://paysagesdefrance.org/spip.php?article326>

62. Étude Adyoulike/Ifop, juin 2013: [http://www.docnews.fr/actualites/etude\\_publicite\\_ligne\\_derange\\_agace\\_francais\\_32\\_17801.html](http://www.docnews.fr/actualites/etude_publicite_ligne_derange_agace_francais_32_17801.html)

63. Sources: diverses études dont ComScore et DoubleClick, 2013, compilées sur <http://business-online.typepad.fr/b2b-le-blog/2013/04/15-stats-alarmantes-sur-les-bannières.html>

d'espace publicitaire entraînerait des publicités plus travaillées car moins banalisées et plus chères). La publicité a également besoin de supports de qualité, de médias qui remplaceraient la course à l'audience par la course à la qualité et à la créativité. En jouant l'affaiblissement des médias, elle joue contre elle-même... Problème de structuration d'un marché, donc solution politico-économique.

## MOINS DE RÉPUTATION, PLUS DE RELATIONS<sup>64</sup>

Quittons à présent le côté structurel pour nous replonger dans la perspective de la communication d'une organisation. Une campagne classique vise à acquérir rapidement de la notoriété par l'utilisation de médias de masse. Mais pour quelle utilité réelle? Ne peut-on pas repenser la place accordée aux grandes campagnes médias dans une stratégie de communication?

Une erreur fréquente dans la communication consiste à choisir les supports de campagne avant d'avoir déterminé la stratégie. « On a le budget, on va faire une campagne dans la presse magazine. C'est bien, la presse magazine, c'est glamour, les gens y passent du temps, le taux de mémorisation est bon, le ciblage aussi. Allez, on fait une campagne presse mag'. Bon, on fait quoi comme créa? » Certes, cette pseudo-citation est caricaturale... mais pas tant que cela. Beaucoup, et pas seulement les petits annonceurs, s'y reconnaîtront. L'erreur réside dans le fait que l'objectif de communication n'a pas été défini, donc qu'il est impossible de savoir avant coup si c'est la presse magazine ou un autre média qui sera le plus adapté.

Cela est l'exemple extrême. Mais même quand les bœufs sont mis avant la charrue, et que la stratégie et le message global sont bien définis, il est fréquent de ne pas considérer autre chose que des médias de masse pour supporter le message. Pour quelle efficacité? Quel objectif? Les médias de masse (télé, radio, cinéma, presse écrite, affichage) permettent d'acquérir de la notoriété... et c'est à peu près tout. Le contact est réduit à sa plus simple expression, il n'y

a aucun dialogue. Dès lors, les possibilités de vraiment nouer une relation forte et durable sont très faibles.

L'organisation des médias, avec ces longs tunnels de publicité, empêche quasiment tout message de se différencier dans ce flot continu. Preuve du besoin de désaturer l'espace médiatique pour le plus grand bénéfice des marques, tous ceux qui ont connu la pub des années 1950 et 1960 en parlent avec attachement, et se souviennent souvent d'exemples précis, ce qui témoigne de leur caractère marquant. Plus il y a de concurrence dans l'espace médiatique, plus user de moyens irresponsables pour percer est tentant. On surdimensionne les campagnes jusqu'à des budgets délirants<sup>65</sup>.

Cette façon de matraquer les cibles pour leur faire adopter des idées ou des comportements fonctionnait parfaitement tant que les cibles n'avaient pas d'outil pour faire entendre leur voix et souvent leur désaccord. Laurent Terrisse<sup>66</sup> pousse élégamment l'analogie militaire pour décrire la situation :

« Quelques annonceurs et agences pratiquent encore la vieille stratégie que j'ai nommée du B52 (prononcer "bi fifty two"). Elle consiste à arroser le public d'un tapis de spots à la télé (ou à la radio, ou en presse, ou affichage, etc.), comparable au napalm que les Américains larguaient sur la jungle vietnamienne, espérant ainsi neutraliser tout sens critique et achever facilement les consommateurs dans les rayonnages grâce à un merchandising comparable aux patrouilles des marines.

« Las – ou heureusement –, comme dans le cas des Vietcongs qui se terraient pendant les bombardements mais resurgissaient de leurs trous pour décimer les marines quand ils entraient dans la forêt dévastée, Internet, les ONG et autres associations de défense des consommateurs neutralisent de plus en plus l'effet des publicités à l'ancienne en réveillant le sens critique des acheteurs. Les vieux marketeurs et les annonceurs qui se contentent de n'utiliser que la puissance se font massacrer sur les linéaires par cette nouvelle guérilla des ménagères rebelles, sans comprendre ce qui leur arrive.

« Certaines marques et certaines agences en meurent.

64. La formule est de Thierry Libaert (entretien avec l'auteur, puis article du 25 mars 2013 pour *Le Nouvel Économiste*).

65. Le budget standard pour une campagne d'un grand annonceur est entre 2 et 5 millions d'euros... par semaine.

66. Fondateur de l'Agence Limite, trésorier de l'Association pour une communication plus responsable. Le texte a été écrit spécialement pour cet ouvrage.

« Au contraire, celles qui ont compris les logiques d'ouverture aux parties prenantes, de co-construction des campagnes, d'appriovissement par une approche relationnelle fondée sur l'intelligence critique et l'imaginaire vrai, celles-là obtiennent une économie de communication gagnante. »

Accepter la possibilité d'être contredit, embrasser pleinement cet état de fait et jouer le jeu devient une formidable force. Tous ceux qui n'utilisent le web que pour le display (l'affichage de bandeaux et autres supports publicitaires classiques) ne font que reporter ce qui se pratique dans les médias traditionnels, tout en essayant de faire du web ce qu'il ne sera jamais : un espace où seul l'annonceur a la parole. Avec la publicité classique, et donc son équivalent web le display, le message sous-jacent est : « Peu importe ce que vous pensez, c'est moi l'annonceur qui vous impose de regarder, et qui vous impose un contenu, des valeurs, un style de vie. » Aucun dialogue n'est possible.

Il n'est nullement question ici de rejeter d'un bloc toute cette communication unidirectionnelle, de la considérer comme néfaste en tant que telle. Elle permet de se signaler au public, d'être visible. Pour une marque grand public qui se lance, par exemple, c'est une étape qui se justifie pleinement. Mais ayons conscience des limites de ce type de communication. Elle ne travaille que sur la surface, et crée très rarement une adhésion réelle à la marque. Oui, elle fait vendre, une fois, deux fois. Quantitativement, elle peut avoir son utilité, et encore... Mais qualitativement, quelle pauvreté ! Quel manque d'engagement ! Quand la marque est sortie de la tête de sa cible, c'est-à-dire vite, on remet sur celle-ci un petit coup de matraque, en espérant que cela créera de la fidélité. On peut penser que la meilleure façon de convaincre est d'y aller à grands coups de gourdin. Ou alors de passer par l'échange, la démonstration, le partage, voire la participation...

Plus pragmatiquement encore, quel manque d'informations dans les campagnes de masse ! Les messages sont nécessairement brefs, et ne permettent pas d'expliquer précisément les points forts ou la démarche de la marque. Pour ceux qui n'en ont pas, cela peut être pratique. Quand le projet d'entreprise est riche, il faut du temps pour l'expliquer et pour générer des échanges qui permettront d'impliquer et de fidéliser.

Un plan média équilibré doit donc comprendre, pour partie, des supports utilisés pour acquérir de la notoriété, avec des renvois vers des informations développées sur des sites web, mais ces supports

seront beaucoup plus efficaces s'ils renvoient vers un espace de dialogue. On pense spontanément aux réseaux sociaux, mais ils ne sont pas la seule façon d'échanger. Sites dédiés, chats, salons, réunions physiques et autres événementiels sont également adaptés. Tout ce qui permettra de remettre de la chaleur, de l'humain dans la communication sera à même de générer de l'adhésion.

Évidemment, ces dispositifs réclament du temps et du personnel. Qui plus est, ce personnel doit être compétent et formé, il doit bien connaître la marque et maîtriser suffisamment d'éléments factuels pour pouvoir tenir des échanges substantiels. Le stéréotype actuel du *community manager* (animateur de communauté), forcément junior et mal payé, est appelé à évoluer dès que les dirigeants auront compris que c'est là que se joue une grande partie de leur image !

La philosophie sous-jacente à ces recommandations est de considérer que cent personnes convaincues sont plus rentables sur le long terme et constituent un objectif plus important que mille personnes qui auront simplement vu un visuel. Sans parler des externalités positives ou négatives engendrées par les messages véhiculés...

## LA QUESTION DE L'ORGANISATION DE LA FONCTION COMMUNICATION

L'utilisation des médias est un problème important, mais à quoi cela servirait-il de le faire de manière responsable si les messages produits ne sont pas vrais et dignes de confiance ? La réponse commence par une réflexion sur la structuration de la fonction communication, entre les différents départements chez l'annonceur et la ou les agences sous-traitantes. Une structure bien conçue ne garantit pas la qualité des messages ; en revanche, une structure mal conçue entraîne à coup sûr des incohérences et de l'inefficacité.

Prenons comme illustration la communication RSE chez l'annonceur. Elle doit être travaillée au niveau stratégique et donc être du ressort du responsable ou du directeur de la communication. En conséquence, le responsable de la communication RSE... c'est lui. Lui qui détermine les choix, lui qui maîtrise aussi les thématiques, le vocabulaire, la culture RSE, lui qui fédère l'équipe autour de ce thème (comme autour de tous les autres).

L'erreur à ne pas commettre consisterait assurément à avoir un département « communication responsable ». Greenwashing assuré, cela impliquerait que les autres sujets ne méritent pas un traitement responsable. Quant à l'existence d'un département « communication RSE », pour les annonceurs qui structurent les équipes par thématiques, cela dépend de la taille de l'entreprise et de son service communication. Chez la plupart des annonceurs, où l'équipe de communication comporte moins de dix personnes, nul besoin de séparer les équipes. Au-delà, s'il faut créer des sous-groupes pour les principales thématiques, et si la RSE est de celles-là, attention à ne pas cloisonner les services et à maintenir un flux d'informations constant entre les différentes thématiques. Il serait encore préférable que chaque sous-groupe soit chargé d'une partie de la communication RSE.

Le problème est d'autant plus important dès qu'il s'agit de faire appel à une agence. Les questions se bousculent au portillon : au-delà des compétences techniques ou créatives, partage-t-elle la même vision de la communication ? A-t-elle l'organisation, le temps, le budget suffisants pour faire du travail de qualité ? Connaît-elle suffisamment le métier de l'entreprise et les thématiques que celle-ci souhaite aborder ou peut-elle rapidement en acquérir une vraie maîtrise ? L'annonceur a-t-il prévu les bons jalons qui feront que l'agence ne déviara pas ? Est-il prêt à laisser accès à tous les moyens de vérification factuelle qui seront nécessaires pour coller à la réalité de la structure ? Toutes ces interrogations pour signifier que, plus il y a de distance entre celui qui décide de la stratégie de communication (donc de la communication RSE) et celui qui l'applique, plus le risque est grand d'aboutir à du greenwashing. Ce que nous venons d'exposer pour la RSE peut être transposé à toutes les thématiques abordées par la communication.

Cette question de la relation annonceur/agence est un point déterminant dans la qualité des campagnes de communication. Ce fonctionnement pose en lui-même plusieurs problèmes. Commençons par le plus évident. Dans la vie des prestataires des annonceurs, l'impératif économique est très prégnant, et des agences qui font du travail de qualité se retrouvent souvent face à un dilemme insoluble. Soit accepter de faire la grosse campagne qui permettra d'assurer l'équilibre financier, tout en sachant qu'en l'acceptant il ne sera pas possible de ne pas participer à une opération

de manipulation ; soit refuser la campagne et mettre l'agence en difficulté. La question n'est pas seulement éthique, elle est avant tout structurelle et d'une grande complexité. Il ne sera pas ici question d'apporter des solutions à ce qui pourrait occuper un ouvrage entier, mais uniquement d'attirer l'attention sur ce facteur important. Les choix sont souvent subis.

Ensuite, la séparation entre l'annonceur et l'agence fait que cette dernière n'a souvent pas un niveau suffisant de maîtrise technique du métier de l'annonceur. Elle fait avec le brief que l'annonceur lui fournit, le plus souvent sans vérifier, et c'est ainsi que des erreurs sont commises, soit factuelles, soit dans l'invention de positionnements déconnectés de la réalité. La plupart des agences se contentent d'éléments de preuve trop vagues, fournis par les annonceurs, pour ne se focaliser que sur le côté créatif. Le lancement de la bouteille Volvic avec 20 % de plastique recyclable<sup>67</sup> en présente tous les symptômes : en apparence, de nombreux chiffres étaient cités. Mais dès que des questions précises ont été posées, comme par l'équipe de l'émission *Cash investigation* sur France 2 en mai 2012<sup>68</sup>, il est vite apparu que la maîtrise technique sur ce sujet était toute relative. Couac de communication qu'un tardif courrier<sup>69</sup> venant de Volvic, et non de son agence, ne parviendra pas à estomper. L'agence a certainement estimé avoir tous les éléments de preuve nécessaires au moment de la conception de la campagne. Ce n'était pas le cas.

## LA COMMUNICATION RESPONSABLE AU QUOTIDIEN : CHARTE VS. FORMATION

Toujours dans l'organisation opérationnelle, encore plus concrètement, comment être sûr de suivre les préconisations de la communication responsable et de faire un travail de qualité ? Si l'on reprend les préceptes de l'autorégulation, nous sommes

67. Descriptif et analyse de la campagne : <http://www.sircome.fr/La-bouteille-d-eau-en-partie>

68. <http://comandgreenwashing.fr/pub-communication/cash-investigation-le-marketing-vert-le-grand-maquillage/>

69. [www.volvic.fr/\\_tmp/20120524\\_051844.pdf](http://www.volvic.fr/_tmp/20120524_051844.pdf)

censés respecter des recommandations nombreuses et variées sur toutes les thématiques abordées – et donc les connaître et s’y référer constamment –, en plus des textes de loi, qui eux sont beaucoup moins nombreux et moins avancés que les textes d’autorégulation.

Or qui travaille avec plusieurs dizaines de textes en permanence sur son bureau, et les regarde systématiquement à chaque campagne? Je serais heureux d’en rencontrer un(e) seul(e). Autre variante sur le même thème, tout aussi répandue: la charte. La charte, c’est la tarte à la crème de l’entreprise, et de la communication en particulier. Il en existe des dizaines, une charte diversité dans la communication, une charte communication responsable, une charte allégations de santé, et que sais-je encore.

Les chartes ne s’usent que lorsque l’on ne s’en sert pas. Et le plus souvent, à l’image des textes d’autorégulation, elles ne servent le plus souvent que de décoration sur les murs, quand elles ne prennent pas la poussière au fond d’un tiroir. Bref, leur application est compliquée, optionnelle, et donc aléatoire. Pour achever de déguster des chartes, la référence ultime est la Charte d’engagements des annonceurs pour une communication responsable de l’Union des annonceurs<sup>70</sup>, qui date de décembre 2007. En elle-même, cette charte est assez aboutie. Elle présente notamment le grand intérêt de ne pas restreindre la communication responsable à la seule communication RSE, et d’envisager le fait d’«inciter les publics auxquels on s’adresse à des comportements responsables». Principes positifs!

Le bât blesse quand on s’intéresse à la liste de signataires et à leur façon d’appliquer cette charte<sup>71</sup>. À de rares exceptions près, aucun des signataires ne peut décemment prétendre à une application cohérente et globale. Ce sont même les entreprises les plus anticom- munication responsable qui soient, celles qui ont les messages les plus fluctuants, les plus équivoques, les plus manipulateurs, et souvent les images les plus dégradées. L’aspect uniquement déclaratif, sans contrôle, et l’engagement très limité (un engagement de principe) liés à cette charte lui enlèvent quasiment toute pertinence. De quoi vous déguster à vie des chartes – mais ce n’est pas pour

autant un argument ultime pour les abandonner. Essayons d’aller plus loin.

Si elle n’est pas correctement appliquée, la charte constitue un risque pour l’entreprise, et même irai-je jusqu’à affirmer qu’elle est le plus souvent une mauvaise pratique de communication. Une charte, avec son lancement en grande pompe, est un moyen de communication, de mise en scène valorisante d’une entreprise ou d’un secteur. Mais c’est souvent une déclaration d’intentions prise avant l’application de ladite charte, sans même mentionner la légère difficulté pour un annonceur de faire respecter sa charte par tous ses prestataires – pour peu que la charte soit vraiment exigeante, il devient difficile de trouver le prestataire qui s’y conformera. Bref, en cas de non-application, comme pour la charte de l’UDA, on donne le bâton pour se faire battre. C’est le principe inverse de la communication responsable, où l’on ne communique qu’une fois que l’on a des éléments de preuve substantiels.

Les chartes et la montagne de documents normatifs présentent également des aspects infantilisants et déresponsabilisants. La communication responsable, et la communication en général, n’est pas un domaine où l’on peut tout automatiser, où la part d’humain est quantité négligeable. On se situe dans les niveaux de gris, l’intuition, l’analyse du contexte, l’évolution des valeurs... Appliquer un carcan rigide sans réfléchir n’est sans doute pas la meilleure façon de libérer tout le potentiel créatif et stratégique des communicants. La communication responsable n’est pas une affaire de règles à suivre, mais de compréhension profonde de ce qui est dans le meilleur intérêt de l’annonceur.

Mieux vaut donc ne pas avoir de charte mais des actions réelles, plutôt qu’une charte sans applications concrètes. Et tant qu’à faire, mieux vaut déplacer le temps et le budget nécessaires à la production et à la promotion de la charte vers la formation des équipes. Car s’il existe un moyen efficace de généraliser la communication responsable, c’est bien la formation. Elle permet de remettre en question les pratiques existantes, d’expliquer les bénéfices de la communication responsable, de sensibiliser, de mettre en pratique, de faire adhérer naturellement. Une charte peut être vécue par les salariés comme un obstacle, une contrainte; une formation peut beaucoup plus facilement constituer une aide véritable – à condition toutefois

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

71. <http://www.uda.fr/communication-responsable/charte-uda/engagements-par-signataire/>

qu'il y ait un suivi régulier et un investissement de tous : formateur, communicants, dirigeants, équipes.

## À NOUVELLE COMMUNICATION, NOUVEAUX INDICATEURS

Un des domaines que l'on aurait grand avantage à aborder dans le cadre d'une formation concerne les indicateurs utilisés pour mesurer l'efficacité de la communication. En science, le seul fait de mesurer un phénomène influe sur le comportement de ce phénomène. Il en est de même en communication : les métriques influencent énormément les stratégies et les actions de communication. Pour s'en persuader, rien de mieux qu'une analogie.

Parlons économie un moment. Une des grandes plaies de l'économie actuelle est le produit intérieur brut (PIB), qui ne mesure que les échanges monnayés, mais oublie d'autres composantes essentielles de l'activité d'un pays. Le PIB ne prend pas en compte les échanges non marchands, pas plus que les ressources naturelles à notre disposition, ces dernières déterminant pourtant la possibilité de continuer à avoir une activité économique. Pire, le PIB considère les destructions et les reconstructions comme plus valorisables que la prévention (car équivalant à deux transferts d'argent, contre un pour la prévention). Ainsi, en n'ayant que le PIB à l'esprit, on est forcément aspiré vers l'hyper-consommation, on se force à rester dans un cadre qui a peut-être eu son utilité au sortir de la Seconde Guerre mondiale, mais qui est inadapté à notre époque, et nous empêche de prendre les décisions qui pourraient nous sortir de la spirale dans laquelle nous sommes entrés en 2007-2008. Les outils classiques d'analyse économique sont des œillères.

Il en va exactement de même pour la communication. Des œillères forcent notre regard vers une réalité au moins parcellaire, si elle n'est pas tout bonnement faussée. La grande plaie de la communication, c'est le ROI. Le roi de la communication ! ROI pour Return On Investment, retour sur investissement en bon français. Il existe un célèbre adage dans la communication, présent depuis si longtemps qu'on a du mal à déterminer son auteur (John Wanamaker, fin du XIX<sup>e</sup> siècle?), et qui dit : « Je sais qu'un dollar sur deux dépensé en publicité ne sert à rien, mais je ne sais pas lequel. »

C'est à cette réalité crûment formulée que s'attaque le ROI. Le but est de pister chaque centime d'achat média afin d'avoir un maximum de retombées avec un minimum de budget. Dit comme cela, on jurerait une formule magique. Dans tout département communication qui se respecte, chaque action de communication est donc quantifiée, analysée. En ces temps de disette pour les budgets de communication, les critères quantitatifs ont souvent tendance à devenir des juges de paix impitoyables. Impossible de faire sans... et pourtant.

Le ROI passe par un certain nombre d'indicateurs : audience brute ou sectorisée, notoriété spontanée ou assistée<sup>72</sup>, top of mind<sup>73</sup>, taux d'agrément<sup>74</sup>, etc. On utilise aussi le terme poétique de KPI (Key Performance Indicators, indicateurs clés de performance), qui revient exactement à la même chose, avec les mêmes biais derrière la même apparence de rationalité. Que se passe-t-il la plupart du temps quand on présente aux dirigeants et aux médias les résultats chiffrés ? On garde les métriques les plus avantageuses. Car même dans le plus simple des cas, c'est-à-dire la communication produit, le taux de transformation brut, c'est-à-dire la correspondance entre le budget de communication et les chiffres des ventes, est assez insaisissable. Pourquoi insaisissable ? Parce qu'une campagne dans un grand média est certes efficace, mais aussi précise que la chasse au moustique avec un bazooka.

Et puis, quand bien même on parviendrait à déterminer un ROI sur l'augmentation des ventes, la campagne de communication aura eu bien d'autres impacts. Vendre une fois, c'est bien, mais se soucie-t-on de la capacité à répéter la vente ? De la modification des besoins ressentis par l'audience ? De la nature des commentaires sur le web et non pas de leur nombre ? Des comportements positifs ou négatifs que la communication aura causés ?

Il faut donc adopter des indicateurs d'efficacité combinant quantitatif et qualitatif, en donnant la priorité absolue au qualitatif.

72. Notoriété spontanée : le sondé doit citer des noms de marques ou de campagnes de but en blanc ; notoriété assistée : on lui soumet des possibilités.

73. Le top of mind consiste en un classement, habituellement les trois marques qui viennent en premier à l'esprit.

74. Pourcentage des personnes qui ont apprécié la campagne.

Il faut tout faire pour atteindre non plus un bon top of mind, mais une adhésion aux valeurs de la marque, et une compréhension de ce qui la rend unique et indispensable. Preuve que ce travail n'est pas (ou mal) fait, l'étude Meaningful Brands d'Havas<sup>75</sup> indique que si 73% des marques disparaissaient, les consommateurs resteraient indifférents. Pourtant, les techniques sont de plus en plus éprouvées, et l'efficacité devrait être au rendez-vous. Or c'est l'inverse qui se produit. On ne peut ici passer sous silence l'épidémie de «sondagite» qui semble toucher le monde économique : lorsqu'on a un argument commercial à valoriser ou qu'on veut changer un élément du marché qui ne va pas dans le sens voulu, un bon sondage, et l'affaire est réglée ! Comme par hasard, le résultat du sondage, qu'il ait été fait en interne ou avec la complicité d'un organisme bienveillant, tombe toujours bien comme il faut. Il arrive donc au sondage la même chose qu'à l'argument environnemental : à force d'être utilisé à tort et à travers, sans légitimité ni discernement, il devient inopérant et forcément suspect. Dommage...

#### *Une métrique à minorer : l'audience*

Quitte à oser penser différemment l'évaluation des actions de communication, commençons par arrêter de prendre les décisions à l'aune du seul indicateur de la pression publicitaire. Quelle importance que le message ait été vu par plusieurs centaines de milliers de personnes ? À quoi cela sert-il si le message glisse sur eux comme le rasoir Gillette sur la barbe de trois jours (oui, c'est une pub déguisée...) ? Quel est l'intérêt de cette métrique ? Mesurer la pression, c'est inévitablement se lancer dans une course à l'audience, au détriment de l'efficacité réelle et du qualitatif.

Non seulement il faut arrêter de mesurer la pression, mais il faut la faire diminuer ! C'est valable surtout pour les grandes marques. Leur peu d'adhésion et d'affection est en grande partie dû à ce matraquage. Les publics des campagnes sauront gré aux annonceurs

de ne pas les solliciter pour des messages qui la plupart du temps ne les concernent pas. Moins de pubs, plus de conversations !

Comment faire diminuer la pression ? Malheureusement, en confier la responsabilité aux annonceurs et aux communicants serait comme confier la séparation des banques de dépôt et d'investissement à des banquiers : aucune chance que cela aboutisse. Il faut légiférer. Limiter la durée des spots de pub à la télé. Les longs tunnels abrutissants doivent cesser. Douze minutes de pub par heure pour les chaînes hertziennes, et jusqu'à quinze minutes pour d'autres<sup>76</sup>, c'est beaucoup trop. Les chaînes en pâtiront ? Pas si le prix du trente secondes remonte, et qu'en parallèle leur audience se maintient sur la durée ! Il faudrait adjoindre à ce système des espaces réservés aux petits annonceurs, soutenus financièrement.

Les effets de la baisse de la pression seront positifs pour les annonceurs, qui auront plus de visibilité, mais aussi pour les médias qui retrouveront un peu d'indépendance, et le besoin de compenser les éventuelles pertes de revenus publicitaires les incitera peut-être (ayons de l'espoir) à être plus créatifs et à viser plus de qualité – ce qui ne peut qu'aboutir à de meilleures audiences.

L'audience, la part de voix ne sont que des indices mineurs du succès d'une campagne de communication. Il faut trouver de nouveaux indicateurs, plus représentatifs de l'engagement réel et de l'adhésion. Privilégions le qualitatif au quantitatif, et ce, dans le souci de l'efficacité et afin de trouver un remède à la trop grande déperdition de portée des campagnes de masse. On ne le répétera jamais assez : les campagnes de masse ne suffisent pas, et elles ne sont justifiées que quand elles sont un point d'entrée vers une relation beaucoup plus personnalisée.

#### *Tutti quali*

Armand et Michèle Mattelart, dans leur *Histoire des théories de la communication*, nous en disent plus sur le besoin de la communication de s'en remettre à des chiffres pour justifier son action : «Au cours de sa construction, ce champ particulier des sciences sociales a d'ailleurs été constamment hanté par la question de sa

75. Étude menée de mars à juin 2011 auprès de 50 000 consommateurs. Résultats en anglais sur <http://www.havasmedia.com/meaningful-brands>, et analysés par *Marketing Magazine* sur <http://www.e-marketing.fr/Breves/Les-marques-en-quete-de-sens-42325.htm>

76. <http://www.snptv.org/generalites/faq.php?theme=1>

légitimité scientifique. Cela l'a conduit à rechercher des modèles de scientificité, en adoptant des schémas appartenant aux sciences de la nature adaptés au travers des analogies<sup>77</sup>. »

Questionnons ce besoin. Pourquoi vouloir à tout prix se donner une crédibilité en ayant des prétentions qui ne seront jamais atteignables? Le discrédit de la fonction communication dans beaucoup d'entreprises n'est-il pas une des conséquences de cette prétention scientifique mal placée? Affirmons-le avec à la fois force et humilité: la communication n'est pas une science. Il est important de ne pas en avoir une vision mécanique. La part d'irrationnel, de subjectif et... d'insaisissable dans la communication ne peut pas être ignorée. C'était vrai dans l'époque pré-web, avec les médias traditionnels, c'est encore plus le cas depuis le web. La vérité est que l'on n'a jamais pu prouver qu'à la louche (et encore, très grosse, la louche) l'exacte influence de la communication; que cette influence est souvent beaucoup plus large et diffuse que ce qui est mesuré. La communication façonne des styles de vie, de manière dynamique et progressive, et le contexte est crucial dans la réussite d'une campagne de communication. Autrement dit, la communication ne fait pas que communiquer, elle change le regard des publics et participe à des transformations bien plus profondes que sur une seule campagne.

La légitimité de la communication n'est aucunement affectée si l'on accepte l'absence de lien mécanique entre les campagnes et leurs résultats: cela reste un métier que de gérer l'image d'une structure, avec des processus et une complexité inhérente qui méritent d'être menés à bien par des professionnels formés et compétents – contrairement à une idée répandue qui voudrait que tout un chacun puisse facilement pratiquer la communication.

Mais de là à faire de la communication une discipline scientifique qui ne jure que par les chiffres, il y a un pas qu'il me semble fondamental de ne pas franchir. Le côté irrationnel de l'image ne doit pas être négligé, et en communication comme dans bien d'autres disciplines, la quantification est tellement biaisée qu'elle se résume à une vaste blague, ou le serait si les sommes en jeu

n'étaient pas si importantes. On choisit toujours les indicateurs qui nous semblent les plus favorables, quitte à les retoucher un tant soit peu après acquisition des données. Que le communicant qui n'a jamais fait cela me jette la première pierre!

Une bonne image de l'entreprise ne peut pas être mise dans un tableur, elle ne peut pas être rigoureusement quantifiée. L'attachement à une marque, quoi de plus intangible, de plus émotionnel, de plus mouvant? Sur le long terme, ce sont ces critères qualitatifs qui font l'image et la pérennité de l'entreprise. Le problème est que le modèle actuel d'entreprise ne fonctionne qu'à base de reporting, de statistiques. On peut tout à fait s'appuyer sur quelques-uns, mais leur excès est nocif. Il faut admettre ne pas pouvoir tout maîtriser, admettre ne pas pouvoir tout comprendre du comportement des audiences. Cela implique également d'être capable d'organiser le chaos et la complexité de réactions souvent contradictoires. On peut fonctionner par alertes: à partir d'un certain seuil de critiques sur tel ou tel sujet, l'information doit être analysée, le problème pris en compte.

Les indicateurs ne doivent pas forcément être d'une complexité outrancière, un simple tableau de bord basé sur de petites études qualitatives régulières (tous les trois ou six mois) suffit dans la relation avec la direction d'entreprise; il ne doit pas se substituer au plan de communication. Insistons sur l'importance des études qualitatives pour comprendre comment le produit ou le service est appréhendé dans le quotidien de ses utilisateurs. C'est là une source précieuse non seulement d'informations sur les utilisateurs, mais aussi d'idées créatives: c'est le meilleur moyen de savoir ce qui ne leur correspond pas et ce qui pourrait faire mouche...

77. A. et M. Mattelart, *Histoire des théories de la communication*, La Découverte, 2004, p. 3.

## IV. LA COMMUNICATION RESPONSABLE EN PRATIQUE

Après avoir abordé les fondements et les grands principes de la communication responsable, entrons maintenant plus en détail dans l'application concrète de cette nouvelle pratique de la communication.

Il n'y aura pas ici de recettes toutes faites, et nombre de réponses restent à élaborer – après tout, Internet n'en est qu'à ses prémices. J'essaierai simplement d'apporter des méthodes et des réflexions applicables à toutes les organisations et à toutes les formes de communication, des relations presse à l'élaboration de la stratégie de communication, en passant par le web. Il me semble important de préciser que ce ne sont en aucun cas des règles immuables, à suivre aveuglément. En communication, chaque cas est différent, chaque situation demande des réponses sur mesure, à tel point qu'il serait illusoire et mensonger de prétendre détenir la vérité et les ingrédients magiques d'une communication chaque fois parfaite. Ces indications ont été pensées de façon à être utilisables dans toute structure, et pas uniquement celles de l'économie sociale et solidaire. La communication responsable ne leur est pas réservée, et elles-mêmes ne sauraient s'exonérer d'adopter une démarche de communication en accord avec leurs valeurs, du seul fait de leur appartenance à l'économie sociale et solidaire.

Dans la communication des organisations, on distingue deux niveaux : les messages et les supports. Nous avons déjà pu affirmer la primauté des premiers sur les seconds, ce sont eux qui auront l'impact le plus marquant. Alors commençons par l'essentiel : comment produire des messages à la fois éthiques et efficaces ?

### **DES MESSAGES CLAIRS ET FONDÉS**

*Chère et complexe cohérence*

La communication responsable considère comme inséparables l'efficacité et l'éthique, vues comme les deux faces d'une même

pièce. L'éthique ne vient pas diminuer l'efficacité, mais au contraire améliorer la qualité des campagnes de communication, et les rendre donc plus efficaces. Opérationnellement, cela se traduit d'abord par une obsession de la cohérence. Cohérence? Mais tout le monde est cohérent! Cela peut paraître une généralité... tant que l'on n'entre pas dans la profondeur de ce concept.

Si j'en crois l'excellente définition donnée par les contributeurs de Wikipédia<sup>1</sup>, «le mot "cohérence" caractérise la liaison étroite des différents éléments constitutifs d'un ensemble. Toutes les parties de cet ensemble ont un rapport logique, comportant une absence de contradiction entre elles, et sont intimement unies. Elles présentent un rapport harmonieux entre elles, un rapport homogène et sont organisées dans une progression ordonnée». Points importants de cette définition: «rapport logique», «rapport harmonieux», «rapport homogène», «absence de contradiction», «progression ordonnée».

#### *Interne/externe*

On commence déjà à entrevoir que la cohérence n'est pas une notion si facile que cela à appréhender et à appliquer. En communication, la cohérence d'un message se joue à de nombreux niveaux, chacun avec ses dérives usuelles. En premier lieu, on pense évidemment à la cohérence entre la communication interne et la communication externe: combien de fois les salariés ne se retrouvent pas dans les accroches commerciales de leur entreprise qu'ils voient affichées sur tous les murs de leur ville? Cette première cohérence, on peut la trouver facilement si l'on prend le temps de respecter un point qui sera développé dans quelques pages: l'obsession de la vérité.

#### *Sur tous les canaux*

La cohérence ne se limite pas à faire coïncider la communication interne et la communication externe. Elle doit s'étendre à tous les canaux de communication utilisés. Cette chère cohérence est de plus en plus difficile à maintenir, en raison de l'éparpillement

d'une communication jadis concentrée sur quelques canaux facilement maîtrisables, mais à présent de plus en plus décentralisée et atomisée, principalement à cause d'Internet. Votre communication, c'est de plus en plus votre public qui la fait pour vous... ou contre vous. Pourquoi dès lors proclamer un message avec une certaine tonalité et un certain contenu, alors qu'une simple requête sur un moteur de recherche permet immédiatement de prendre ce message en défaut? Ce qui était déjà un impératif avec les canaux traditionnels (insertions médias, relations publiques et presse) devient encore plus crucial avec le web.

#### *Entre messages*

La cohérence entre messages ne peut se résoudre qu'au niveau de la stratégie de communication. Faut-il encore citer l'exemple de Renault<sup>2</sup> et de ses deux campagnes de 2013, aux messages diamétralement opposés (arrêtez de consommer de l'essence vs. consommez sans penser au lendemain)? Cette cohérence entre différents messages peut aller très loin, et elle n'est pas la plus aisée à mettre en place. Par exemple, si la structure possède plusieurs produits ou services assez différents, les messages pour promouvoir ceux-ci ne doivent pas induire une quelconque confusion dans l'esprit des publics. Il s'agit donc de trouver une cohérence entre les aspects que l'on choisit de mettre en avant pour ces services. La cohérence devient ici point de rencontre.

#### *Temporelle et spatiale*

Cohérence dans le temps et dans l'espace, ensuite: l'un des facteurs clés d'efficacité, mis en évidence dans le concept de Slow PR<sup>3</sup>, est de réussir à trouver des valeurs essentielles, tellement essentielles à la raison d'être de la structure qu'elles se retrouveront dans cinq, dix ou vingt ans, et qu'elles seront aisément adaptables à d'autres régions ou pays. Apple, c'est le souci du design, de

1. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Coh%C3%A9rence>

2. Voir p. 78

3. Voir p. 85

simplifier la technologie. Bonne Maman, c'est la tradition<sup>4</sup>. WWF, c'est protéger la biodiversité. Le message global doit être suffisamment travaillé, à la fois unique à la structure, pertinent sur tous ses aspects et déclinable (donc à un certain niveau d'abstraction), pour pouvoir rendre possible ce type de cohérence temporelle et géographique<sup>5</sup>.

### Stratégique

La cohérence la plus basique reste encore celle qui doit exister entre le message et ses objectifs. Mon message (écrit, visuel ou autre) sert-il mes objectifs de communication, le rendu est-il un bon reflet de l'intention voulue? Toute action de communication devrait être jugée à l'aune de cette question simple – on a envie de dire trop simple, mais combien de structures, y compris développées, n'y prêtent pas attention, combien de communicants et d'équipes dirigeantes jugent encore la communication sur les critères sans fondements du « j'aime/j'aime pas » ou du « c'est beau/c'est pas beau »? On pourrait commencer par rappeler à tous ceux qui auraient cette inclination naturelle qu'ils ne sont presque pas, à coup sûr, le public à qui ce message s'adresse, et qu'ils ont des biais tellement énormes que leur avis subjectif n'est d'aucun intérêt. Seule l'estimation de la perception par les publics visés est pertinente.

4. Ce positionnement de communication est le même depuis plus de quarante ans, ce qui est remarquable. Il ne faut pas pour autant avoir de naïveté quant à ce que veut dire tradition pour des produits à la fabrication industrialisée. C'est même là un risque d'image : des preuves de la non-pertinence de ce positionnement remettraient en cause tout l'édifice. Les marques citées dans ce paragraphe ne le sont que par rapport à la cohérence temporelle et spatiale.

5. À ce sujet, on peut aisément passer quelques agréables semaines à parcourir les travaux de Simon Sinek, dont l'ouvrage le plus connu est *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Penguin, 2009). Il postule que les projets ont trois étapes pour fédérer autour d'eux : le quoi, le comment et le pourquoi, et que les projets ordinaires commencent par présenter le quoi, avant de passer au comment et enfin au pourquoi ; à l'opposé, tous les grands projets fédérateurs (d'Apple aux frères Wright en passant par Martin Luther King) prennent comme point de départ de leur communication leur objectif, leur mission, puis expliquent avec quelles valeurs véhiculer cet objectif, avant enfin de passer à la modalité pratique qui va incarner le projet. Le raisonnement peut parfois se révéler réducteur, et ne s'applique pas de manière mécanique à tous les cas, mais mérite vraiment qu'on s'y attarde. Voir la conférence TED de Simon Sinek : [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action.html](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html)

### Intrinsèque

Passons de la cohérence la plus simple à la plus importante. Cette dernière est celle qui doit exister entre le message exprimé et les preuves qui le soutiennent. Il existe trop souvent une dichotomie entre l'affichage et la réalité. Un exemple? Prenons la page « nos valeurs » des sites web des entreprises... Neuf fois sur dix, on y retrouve les mêmes poncifs à propos de l'innovation, de l'esprit d'équipe ou de la responsabilité<sup>6</sup>. Le problème est que le reste du site vient bien souvent contredire ces belles valeurs, qui se retrouvent alors désincarnées, niées, ridiculisées. Pour le dire brutalement, elles sont bidon. Donc, plutôt que de viser haut, viser juste! Mais si, pour cela, il faut se montrer plus modeste? Moins flamboyant? Avec la peur d'être moins efficace? Aucun problème, aucune peur à avoir. Nous verrons pourquoi et comment d'ici quelques pages.

### Entre les différentes subjectivités

Finissons cette liste par la cohérence qui fait le petit plus : celle entre les messages et les aspirations du public de la structure. Savoir pourquoi l'on existe, quelle est la mission de la structure et si cette mission peut être partagée, par qui et comment, est un travail de titan qui n'est pas uniquement réservé à la seule communication (la direction doit être impliquée, les concepteurs de produits ou de services également). Ce travail doit être réalisé en amont du lancement de chaque message et poursuivi, pour voir s'il existe toujours une adéquation entre ce que l'on imagine et la réalité du terrain. Mais c'est à coup sûr un facteur de reconnaissance et d'adhésion. Le résultat d'une communication cohérente, c'est pour tous les publics une expérience similaire de la marque, une identité connue et reconnue de tous, dans toutes les circonstances. À la clé, une image constante, plus facile à travailler, des synergies entre les différents publics... en bref, plus d'efficacité.

6. Selon l'Index international des valeurs corporate® du réseau ECCO et de l'agence Wellcom (<http://wellcom.fr/presse/blog/communiquer/2013/01/index-international-des-valeurs-corporate-2013-2/>), les dix premières valeurs citées par les entreprises françaises en 2013 sont : l'innovation, le respect, l'intégrité, l'esprit d'équipe, la satisfaction client, la qualité, la responsabilité, le partage, la performance, la confiance. Vous avez dit bateau?

Pour autant, cohérence ne veut pas forcément dire langue de bois, ni plus petit dénominateur commun dénué de tout potentiel différenciant. C'est là toute la difficulté, mais aussi toute la magie de la communication : avoir un discours élaboré, original, créatif, mais suffisamment bien pensé pour être déclinable sur différents supports et dans le temps. Il n'y a pas trente-six solutions pour y parvenir : d'abord aller voir ses publics pour comprendre comment le produit ou le service s'insère dans la vie quotidienne, dans leur(s) expérience(s), puis aller voir dans le détail la réalité de l'organisation (entreprise, association, etc.) pour en dégager les valeurs clés, celles qui s'incarnent profondément et constamment, et qui sont là pour rester. Évidemment, en cas de produit sans identité ou de gestion déshumanisante, l'image ne peut pas être totalement fidèle... et la communication ne peut être responsable qu'à condition de ne pas se positionner sur ces valeurs.

Il doit, à ce stade, paraître évident que la cohérence ne peut s'obtenir qu'en travaillant au niveau de la stratégie de communication. Une fois que les grands axes ont été validés, il est très difficile, voire impossible, de revenir dessus et d'y inclure de force des éléments qui ne rentrent pas dans le cadre préalablement défini...

## GARDER LE SENS DE LA PROPORTIONNALITÉ

La cohérence entre messages soulève un point qui mérite qu'on lui consacre quelques paragraphes : la proportionnalité. L'idée est simple, elle veut que l'on donne à chaque aspect du produit, du service ou de la structure l'importance qui est la sienne. Ni plus, ni moins.

Le parfait exemple pour illustrer ce point remonte à 2009 : EDF avait lancé une grande et coûteuse campagne médias, avec le message « Changer d'énergie ensemble » porté par des personnalités médiatiques, dont le nageur Alain Bernard. La campagne promouvait, entre autres, l'investissement en recherche et développement de l'électricien dans les énergies renouvelables.

Hélas, le mensuel *Terra Eco* a révélé que le budget alloué à la conception et à la diffusion de cette campagne était de 10 millions

d'euros<sup>7</sup>, alors que, dans le même temps, le rapport développement durable 2008 de la marque<sup>8</sup> indiquait que la part de budget R&D pour les énergies renouvelables était de 2,1 % : 8,9 millions d'euros, sur un budget R&D total de 421 millions. Et donc qu'accessoirement le budget de la campagne était supérieur à celui de l'action vantée. Proportionnellement, une campagne massive pour un aspect représentant 2,1 % constitue une manœuvre mensongère et trompeuse.

Simple, alors, de respecter un principe de proportionnalité ? Pour un visuel représentant différentes facettes d'une entreprise, les éléments doivent tenir une place correspondant à leur importance dans les activités de la structure<sup>9</sup>. Ce cas est le plus simple. Ailleurs, c'est bien moins évident qu'il n'y paraît.

Cas pratique : vous avez un budget de communication confortable, et vous devez faire une campagne sur un sujet minoritaire, mais sur lequel vous avez un niveau de preuve parfaitement satisfaisant. Votre message a été vérifié auprès des différentes parties prenantes, qui l'ont toutes accepté comme véridique. Ses impacts matériels sont contenus, et ses impacts immatériels sont même positifs. Bref, vous avez tout bon sur toute la ligne. Sauf sur un point : cette action précise ne représente qu'un très faible pourcentage de ce que fait l'entreprise. Comment communiquer ?

Deux possibilités : si vous le pouvez, revoyez la stratégie de communication pour intégrer ce message à d'autres campagnes, qui permettront d'en apprécier facilement la place et la portée ; alternativement, vous pouvez faire apparaître lisiblement (pas en tout petits caractères en bas du support, un peu de courage !) dans quelle proportion votre message concerne l'entreprise. On devine alors que la première solution est nettement préférable... mais la seconde n'est pas inenvisageable, si elle est traitée avec honnêteté et subtilité.

7. <http://www.terraeco.net/EDF-plus-voyant-qu-eclairant>

8. <http://www.edf.com/html/RA2008/index.html>

9. Un exemple de disproportion dans cette affiche de Total : <http://observatoirede lapublicite.fr/2011/07/26/total-et-la-mixite/>

## LA CULTURE DE LA PREUVE

S'il est une règle immuable de la communication, c'est bien celle-ci : on ne communique pas sur du vent. Prendre la parole engage l'organisation tout entière, et comporte chaque fois une part de risque. Risque immédiat de se faire contester par telle ou telle partie prenante... mais risque aussi de se faire rappeler, six mois, un an, cinq ans plus tard, des campagnes de communication devenues gênantes, qui feront que vos futurs messages paraîtront incohérents.

Sans compter aussi le risque de dilution des messages : retient-on le message principal de ceux qui parlent à tout bout de champ, sur tous les sujets ? Une organisation ne doit donc prendre la parole que lorsqu'elle a quelque chose d'important à dire. Et quelque chose à dire, cela suppose d'avoir des arguments, un discours construit. En un mot : des preuves.

La preuve doit être une des obsessions constantes et absolues du (de la) communicant(e). Une obsession qui se traduit par un autre mot, nous faisant passer d'un concept à un verbe d'action : vérifier. Vérifier tout, toujours, en n'importe quelle circonstance.

Ce qui vient d'être exposé peut sembler d'une affligeante banalité. Pourtant, cela est très rarement pratiqué. Cela s'explique sans doute par la force des habitudes, par le « ça passera, personne ne viendra vérifier », parfois par une trop grande naïveté (ou un trop grand cynisme, c'est selon) face à la réalité du fonctionnement des organisations. La faute aussi et surtout à des processus de communication à flux tendus, demandant sans cesse plus de rapidité dans la conception des campagnes et plus de polyvalence entre création, réflexion stratégique, adaptation aux différents canaux, *community management* (animation de communauté). Levons le nez deux minutes de nos ordinateurs, et retrouvons le sens des priorités. Quel intérêt de produire dix, vingt, cinquante supports de communication par an si c'est pour une efficacité moindre, pour ne générer aucune confiance et donc souvent détruire de la valeur ?

On peut toujours opposer l'excuse classique du manque de temps pour vérifier chaque message. Ce temps, il faut le prendre, car c'est du temps gagné sur la suite. Ce sont autant de pistes qui ne se seront pas fermées par manque de préparation et d'argumentation. Ce principe est valable aussi bien pour l'annonceur que pour

l'agence : chez l'annonceur, le (la) communicant(e) doit toujours être en contact avec l'opérationnel, voire partir de là pour choisir ses messages. Observer. Demander. S'intéresser. Dialoguer. Se renseigner.

Aller sur le terrain est la meilleure façon de recueillir des preuves. Cela nécessite d'avoir une maîtrise des métiers abordés suffisante pour pouvoir les comprendre et les retranscrire. Il n'est pas forcément indispensable pour cela d'avoir une double qualification (métier plus communication). En revanche, il faut pouvoir rapidement assimiler beaucoup d'informations techniques, et savoir les retranscrire dans une langue compréhensible de ses publics – ce qui n'est pas une mince affaire.

Ce travail est valable et largement faisable chez l'annonceur, mais cela doit aussi être une priorité en agence. Oui, il faut aller sur le terrain pour savoir réellement ce que l'on peut dire et ce que l'on ne peut pas dire. Non, ce n'est pas une intrusion intolérable ou un quelconque manque de confiance envers l'annonceur. C'est bien au contraire une marque d'intérêt et de professionnalisme, source d'inspiration et de réduction des risques d'image.

Oui, cela prend du temps, oui, ce temps est facturé à l'annonceur, mais dans la plupart des cas, il est inutile d'envoyer une délégation ministérielle... et quel avantage pour l'annonceur de travailler avec une agence qui comprenne *réellement* sa situation et son métier ! Aller sur le terrain est la seule façon de recueillir des preuves.

### *De l'art de présenter des preuves*

Mais qu'est-ce qu'une preuve, au fait ? Un chiffre ? Principalement, mais pas forcément. Si chiffre il y a, il doit être vérifiable, et l'annonceur doit disposer de sa décomposition, soit tous les éléments qui ont participé à ce calcul. Un doute, une contestation sur ce chiffre ? On sort le calcul détaillé, et le tour est joué. L'idéal serait que le chiffre provienne d'un tiers indépendant (ce qui est extrêmement rare car difficile et coûteux à mettre en place).

La preuve doit surtout être représentative de l'ensemble de la situation de la structure. On peut avancer avec fierté la preuve de sa responsabilité par la présence de vingt-cinq produits bio dans la gamme, mais si l'on ne dit pas que cette gamme est constituée de cinq cents références, et qu'en conséquence le chiffre servant de

preuve ne représente en fait que 5 % de l'ensemble, la preuve ne prouve plus rien.

Cela va donc sans dire, mais cela va mieux en le disant : la preuve doit être sincère. Cela ne sert à rien de clamer haut et fort un chiffre faux : on prend le risque d'être rapidement démasqué, peu importe le niveau de technicité. Et à ce niveau de tromperie, le préjudice pour la structure est des plus sérieux... Être épinglé pour une présentation trop flatteuse de la réalité, cela peut se comprendre ; être épinglé pour avoir trafiqué des éléments factuels, c'est rendre tout le reste de la communication suspect. Plutôt gênant.

Une fois que l'on sera muni de tous les éléments de preuve nécessaires, il faut savoir les présenter, et trouver le juste niveau de preuve. Trop d'informations noie le public dans des détails superflus et diminue l'impact du message. Trop peu d'informations donne une impression d'opacité et ne prouve rien. Neuf fois sur dix, cela se passera en deux temps : un premier degré d'argumentation avec le message (que ce soit en communication publicitaire, en relations publiques et presse, en événementiel...), où l'objectif sera de faire en sorte que l'essentiel ne reste pas dans le flou ; puis un second degré où l'on renverra vers plus de ressources – le web est fait pour cela. Lien facile à mémoriser, QR code<sup>10</sup> pour les mobiles, les techniques ne manquent pas. Une page pour chaque argument, avec chaque fois des éléments en lien avec le terrain. Les déclarations d'intention ne suffisent plus (tant mieux), les certifications par un tiers non plus (hélas).

Prenons un cas où les preuves sont bien travaillées et bien présentées. Fin 2012, la Camif, entreprise française de vente aux particuliers dans l'aménagement de la maison, a lancé une campagne presse et web sur le thème à la mode du *made in France*<sup>11</sup>. Un de ses messages : « Un canapé qui a traversé la mer de Chine, l'océan Indien et l'Atlantique, ça en jette. Du CO<sub>2</sub>. Un canapé qui vient de

Neuville-en-Ferrain, beaucoup moins. » Plus bas, en plus petit, le premier élément de preuve : « Choisir ce canapé Hawaï, ce n'est pas seulement opter pour un grand confort. C'est soutenir l'activité d'une entreprise du Nord-Pas-de-Calais qui emploie 300 personnes. Et c'est décider d'avoir dans son salon un canapé qui contribue à préserver l'environnement en parcourant moins de kilomètres. » Tout n'est pas dit, mais il y a des détails qui, à ma connaissance, sont exacts. Les arguments choisis sont pertinents, ils illustrent parfaitement le message et lui donnent corps.

Le visuel renvoie par un QR code vers une page du site web de la Camif dédiée à la campagne, avec une carte interactive, des explications et des vidéos, et faisant le lien entre les messages et les produits<sup>12</sup>. Et c'est suffisant ! C'est le bon niveau de preuves. Ni trop verbeux, ni trop général. Pas besoin de plus, pas besoin de moins. Sur ce point, cette campagne est un modèle de communication responsable.

Mais si l'on n'a pas suffisamment de preuves, ou trop de points faibles, pour réaliser des campagnes comme celle-ci ? Sur ce sujet désormais incontournable, la responsabilité sociétale des entreprises, mieux vaut retarder plutôt que greenwasher. Qu'est-ce que deux ou trois ans de « perdus », par rapport aux cinq à dix ans pendant lesquels vous ne pourrez plus aborder le sujet, parce que vous vous serez fait taper sur les doigts par des ONG ultra-sensibles et ultra-attentives sur le sujet ? Et que vaut, financièrement parlant, la défiance que cela aura générée ?

Règle de base : si on n'a pas toutes les preuves sur un sujet que l'on souhaite aborder, on ne l'aborde pas. Au lieu d'essayer à tout prix d'être dans tout courant porteur sur le moment, il faut analyser ce sur quoi on est crédible et différenciant.

C'est finalement beaucoup cela, la communication responsable : savoir quand on *peut* aborder tel sujet, et quand on ne *peut pas* parce que l'on n'a aucune légitimité pour le faire. C'est une affaire de conséquences externes, les fameuses externalités, mais aussi de conséquences pour l'organisation qui communique, qui se met ainsi inutilement en danger.

10. QR code (QR pour Quick Response, réaction rapide) : type de code-barres constitué de motifs noirs disposés sur un carré blanc, permettant le plus souvent à un téléphone mobile équipé d'un appareil photo de décoder l'information contenue dans le code, et d'accéder à des données ou des services supplémentaires (le plus souvent par le biais de pages web, mais cela peut aussi être un envoi de SMS, un appel téléphonique, l'enregistrement d'une carte de visite, etc.).

11. Présentation complète de la campagne : <http://www.sircome.fr/Une-table-qui-ne-fait-que-5-heures>

12. <http://www.camif.fr/campagne-communication-locale.html>

## FLAWSOME

Cela ne veut pas dire pour autant qu'il faille paniquer au moindre élément ne cadrant pas exactement avec le message, et finir par ne jamais communiquer! Une solution existe, et s'il fallait lui donner un nom, ce serait celui popularisé depuis début 2012 par l'institut d'études trendwatching.com<sup>13</sup>. Il appelle cela «flawsome».

Flawsome, c'est la contraction de *flaw* (la faille, le défaut) et d'*awesome* (génial, cool – littéralement, *awe* est une crainte mêlée d'admiration). L'idée est simple : vos défauts vous rendent cool. En français, difficile de trouver une traduction!

Citons trendwatching.com : « Les consommateurs n'attendent pas des marques qu'elles soient sans failles, bien au contraire, ils s'enthousiasmeront pour les marques qui sont FLAWSOME (avec des failles), voire même, qui ont un côté humain (ou au moins un semblant de côté humain). Des marques qui sont honnêtes sur leurs défauts et qui démontrent de l'empathie, de la générosité, de l'humilité, de la flexibilité, de la maturité, de l'humour et même – bon, on se lance – de l'authenticité et de l'humanité. »

Un produit, un service, une organisation a forcément des défauts. Alors, pourquoi pas les montrer, et expliquer pourquoi il en est ainsi? Cela peut être une manière de construire la confiance en embarquant les clients dans une démarche d'amélioration conjointe, pas seulement sur les «bons gestes», mais sur quelque chose de beaucoup plus fondamental que cela, sur la promesse même de l'organisation. Montrer et démontrer aux publics que cette promesse est réelle, crédible, et qu'elle est en constante amélioration.

Le flawsome, c'est considérer ses publics comme des adultes, capables de comprendre que l'entreprise ou la structure parfaite n'existe pas. Qui s'attend vraiment à ce que ce soit le cas? Le flawsome a un autre grand avantage : si on présente délibérément les éléments qui ne cadrent pas avec un message idyllique, les attentes envers l'organisation diminuent automatiquement d'un cran. Le rêve disparaît... et avec lui cette espèce de devoir d'exemplarité

irréalizable. Les marques qui réussiront à mettre cette présentation en place en récolteront un socle de confiance et d'adhésion important, qui constituera une véritable avance sur la concurrence.

Attention, ce n'est pas une recette miracle. Se montrer flawsome n'est envisageable que si la structure a déjà entrepris des actions significatives et se trouve dans une position suffisamment favorable pour se dévoiler (image positive, pas de contestation importante, bon niveau de confiance). D'un autre, côté les failles doivent absolument être mineures. Difficile de fixer un chiffre, mais au-delà de 10 ou 15 %, on n'est plus dans le flawsome, mais dans le flaw tout court.

En 2011, une marque a poussé ce concept à peu près aussi loin qu'il est possible d'aller. Il s'agit de la marque de vêtements pour surfeurs Finisterre<sup>14</sup>, installée dans le comté britannique des Cornouailles. Finisterre avait alors mis en ligne une carte interactive présentant la chaîne de ses approvisionnements. Le flawsome? La carte, dénommée I-spy, fait apparaître clairement les points litigieux, et la marque en parle, dans un discours vrai, humble, qui ne se cache pas derrière son petit doigt.

Finisterre n'est pas parfaite, non! La marque a délocalisé une partie de sa production. Les vêtements en polyester recyclé sont fabriqués en Chine, et certains matériaux viennent d'un peu partout : Italie, Japon, etc. Ce qui est notable? Elle ne s'en cache pas. Les informations sont regroupées sur une mappemonde à la page <http://www.finisterreuk.com/initiatives/i-spy>. Elles concernent le design, les matériaux, les process, la fabrication, le transport et des recommandations pour l'utilisation. Des informations bien structurées, avec des faits et des objectifs pour l'avenir, principalement autour de la relocalisation des activités autour du Royaume-Uni.

Les exemples sont détaillés. On apprend par exemple que, pour le mérinos, il n'existait plus de fournisseurs en Europe, mais que la marque travaille avec des éleveurs pour réintroduire dans le comté du Devon des moutons avec une laine comparable au mérinos. Pas d'hyper-promesse, mais une explication de la réalité de la production et des efforts entrepris pour s'améliorer.

13. L'étude sur le sujet : <http://www.trendwatching.com/trends/pdf/2012-03%20FLAWSOME%20%28fr%29.pdf>

14. Une marque dont j'avais analysé la campagne : <http://observatoiredepublicite.fr/2011/07/26/total-et-la-mixite/>

L'impact d'une telle démarche est très fort, et suscite immanquablement l'intérêt. La campagne donne envie d'en savoir plus, d'aller vers cette marque, de faire partie de cette histoire. La confiance en la marque peut facilement naître.

## LA FOIRE AUX LABELS

Quelle meilleure preuve de la sincérité d'une campagne de communication que d'y apposer un label? Même si cela va à l'encontre d'une tendance maintenant ultra-généralisée, je préconiserais volontiers de faire preuve de méfiance envers les labels. Tous les labels.

Pourquoi? Parce que leur utilisation est beaucoup moins pertinente en termes d'image qu'il y a quelques années. Les labels abusifs se sont multipliés, enlevant beaucoup de crédit à ceux qui avaient une démarche poussée et intègre. La situation actuelle est la suivante: un label n'est plus un élément de preuve suffisant et définitif. Sa présence ne dispense donc pas de la présentation d'éléments de preuve pertinents, poussés et cohérents.

Voici une sélection des labels les plus crédibles et d'autres plus discutables. Elle s'appuie sur une liste existante, réalisée par les meilleurs spécialistes du domaine: il s'agit de la typologie Eco-Sapiens<sup>15</sup>, du nom d'un guide d'achat de produits éthiques confronté tous les jours à des produits et à des marques qui utilisent des labels pour justifier leur présence dans ce guide d'achat. L'idée n'est pas de faire un travail exhaustif, mais de donner suffisamment de matière pour que l'on puisse se faire une idée de la confusion qui règne entre les multiples labels, de l'importance du moindre détail, et par conséquent du niveau d'expertise requis pour s'y retrouver. Bienvenue dans les méandres subtils des labels!

### *Alimentation*

Le label bio France est le plus répandu. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2010, il est obligatoirement accompagné du label bio européen sur les

produits alimentaires préemballés (mais pas lorsqu'ils sont importés). Sa faiblesse est sa permissivité, et donc le fait que l'on peut facilement le faire dévier de son objectif premier. On trouve dans la grande distribution, ou même dans le hard discount, des produits labellisés bio, mais qui souvent ne sont pas de saison, sont produits loin (sud de l'Espagne, Maroc), hors sol, par des travailleurs exploités, ont nécessité beaucoup de transport, sont présentés dans des emballages superflus... et enfin sont d'une qualité gustative médiocre. Cela commence à faire beaucoup de tares pour un produit censé présenter une plus-value sur de nombreux plans. Ces produits suffisent à créer le doute même sur les produits bio dont la démarche est intègre.

D'autres labels bio, non gérés par un organisme public, constituent des garanties bien plus difficiles à prendre en défaut, et donc beaucoup plus utilisables dans la communication comme éléments probants. Pour ne prendre que les labels nationaux, citons: Bio Cohérence, pensé pour combler les carences du cahier des charges européen; Demeter, pour l'agriculture biodynamique, plus exigeante que l'agriculture biologique et qui empêche toute industrialisation; Nature et Progrès, avec des caractéristiques sociales très intéressantes.

Ces labels ne doivent pas être confondus avec les labels de qualité, comme le Label rouge, ou de provenance, comme l'indication géographique protégée (IGP) ou l'appellation d'origine contrôlée AOC (et sa déclinaison au niveau européen AOP, l'appellation d'origine protégée). Leurs cahiers des charges sont moins drastiques que ceux des bons labels bio ci-dessus, mais ils sont intéressants et valorisables dans la communication. Ils peuvent facilement perdre de leur force probante sous l'influence de parties prenantes voulant tous les avantages du label sans ses contraintes.

Ces dérives ne sont qu'aimables brouilles par rapport à d'autres. «Produit de l'année» est l'exemple typique de la marque (car ce n'est pas un label) qui fait du tort au principe même de labellisation. D'abord, il est réservé aux industriels, ne comporte aucune garantie sérieuse quant à la qualité des produits, repose sur un panel de consommateurs sans qu'il soit possible de vérifier la fiabilité des réponses, et sur des critères (innovation, attractivité et satisfaction) dont on peut se demander s'il est bien judicieux de les faire évaluer

15. <http://www.eco-sapiens.com/infos-les-labels.php>

par des consommateurs. Ensuite, les candidats à ce concours sont filtrés à l'entrée par un jury composé de membres syndicats professionnels – autant dire qu'il est facile de piper les dés. Ce genre de démarche n'apporte pas la moindre plus-value.

### *Cosmétiques*

S'il est bien un secteur à risques, où la communication autour d'un seul label est insuffisante, c'est bien celui des cosmétiques. La perception et les attentes des consommateurs ont fortement évolué depuis le début des années 2010. Ceux-ci sont de plus en plus conscients du caractère nocif de nombreux composants fréquemment employés dans les agents de texture, les parfums et les conservateurs. La toxicité n'est pas encore pleinement révélée, et l'apparition de nanoparticules dans certaines compositions nous promet encore de belles controverses.

Le label le plus répandu, Cosmébio, compte deux déclinaisons : bio et éco. Ce n'est déjà pas très clair. Les deux prévoient 95 % d'ingrédients naturels ou d'origine naturelle, avec une liste pour les 5 % restants – un bon point. En revanche, la version bio impose que 95 % des ingrédients végétaux soient issus de l'agriculture biologique... contre 50 % seulement dans la version éco. Et au minimum, il peut n'y avoir que 10 % du total des ingrédients issus de l'agriculture biologique côté bio, et même 5 % côté éco. Et pour cause : les cosmétiques peuvent contenir jusqu'à 80 % d'eau !

Reste que la coexistence de deux labels aux exigences bien différentes, mais à l'identification quasi identique n'incite pas à la confiance. Un label plus rigoureux est BDIH, qui ne parle pas de pourcentage d'ingrédients, mais donne une liste exhaustive des ingrédients autorisés... Hélas, il est allemand, et donc peu présent en France. On trouve quelques références de cosmétiques avec la marque très complète Nature & Progrès, mais en volume, ce n'est qu'une goutte d'eau dans un océan de produits à base de pétrole...

### *Recyclage*

Côté confusion, il y a pire que les labels des cosmétiques : le recyclage. Juste reflet de notre absence totale de prise de conscience du problème des déchets, les signes distinctifs du recyclage font soit dans le flou total, soit dans le greenwashing.

Le ruban de Möbius, ce symbole constitué de grosses flèches qui forment un triangle, a un gros problème : sa difficulté d'identification. Avec un chiffre à l'intérieur, il indique que le produit est issu de matériaux recyclés, et quel pourcentage de ces matériaux est présent. Mais utilisé seul, il signifie que le produit est techniquement recyclable et que les filières existent pour le traiter. Et dans les deux cas, il faut savoir que ce chiffre est purement déclaratif, jamais vérifié par qui que ce soit. Méfiance...

Il en existe une version avec des flèches pleines, toujours en triangle, toujours avec un chiffre au centre. Ce label concerne le plastique, et désigne un plastique recyclable, le chiffre et les sigles en dessous indiquant la nature du plastique. Difficile de le distinguer du ruban simple !

Le point vert n'est pas plus glorieux. Il ne fait qu'indiquer que l'entreprise cotise aux programmes de valorisation des emballages. Mais d'une part cette cotisation est obligatoire, et d'autre part cette cotisation est le seul critère pour obtenir le label. La plus-value est inexistante.

De même pour Tidy man. Tout le monde le connaît. Le petit bonhomme jetant un papier chiffonné dans une poubelle, c'est Tidy man. Un nom de super-héros, mais qui ne certifie rien du tout. Il suggère juste à la personne qui l'a devant les yeux de jeter ses déchets. Très pratique pour l'entreprise ou l'institution qui cherche à faire porter la responsabilité de la surconsommation sur l'utilisateur ! On a déjà vu moins superficiel et plus incitatif.

Quasiment tous les secteurs ont ainsi leurs labels : commerce équitable (du très contestable Rainforest Alliance au très constructif Minga, en passant par le très controversé Max Havelaar), textile, pêche, bâtiment (HQE, BBC, NaturePlus, Effnergie, entre autres), chauffage, finance, efficacité énergétique des appareils...

### *Labels maison et logo-labels*

Hormis ces labels publics ou privés, une toute autre catégorie est composée des logos dont les marques sont à l'origine. Peut-on être juge et partie ? Bien sûr que non. Nous trouverons l'illustration la plus frappante de cette arnaque dans le secteur de l'automobile. Tous les constructeurs, à quelques rares exceptions près, ont à un moment donné sorti leur propre label de bon comportement

écologique: Renault a Eco2, Peugeot Blue Lion, Volkswagen Bluemotion, BMW Efficient dynamics, Mercedes BlueEfficiency, Opel Ecoflex, Ford Econetic, pour n'en citer que quelques-uns. Difficile à encaisser de la part d'un secteur qui, comme d'autres, conservera quoi qu'il fasse un impact environnemental très négatif (construction – utilisation – fin de vie).

Les labels faits maison sont fréquents dans la grande distribution: Leclerc et son « consommation responsable », Auchan et son « discount responsable », aussi contestables l'un que l'autre. La marque de conserves de poisson Saupiquet s'y est également essayée, avec une « qualité responsable » dénuée de sens (qu'est-ce donc, la *qualité responsable*?) comme de preuves.

De plus en plus, c'est la confusion que l'on cherche à installer dans l'esprit du grand public. Une petite feuille, bien stylisée, par exemple celle utilisée par Volvic pour ses bouteilles « vertes<sup>16</sup> », peut faire penser inconsciemment au label bio européen. La formule apposée en dessous, « bouteille végétale », peut être prise pour un nom de label. Les idées s'associent, et pour qui n'est pas familier de ce domaine, l'identification se fait naturellement. « Mais si, tu vois bien, c'est écolo, il y a la petite feuille! » Ce genre de logo-label est à proscrire absolument si l'on souhaite s'inscrire dans une communication responsable.

On peut retenir de ce rapide examen la complexité effarante de ce monde des labels. Le consommateur lambda a-t-il la moindre chance de s'y retrouver? Le bénéfice de communication est de moins en moins évident. Autre conclusion, les mauvais labels et les abus, comme pour le label bio, tirent tout cet écosystème vers le bas, et attirent la suspicion même sur les bons labels. La seule présence d'un label, peu important sa crédibilité et le bien-fondé de sa démarche, n'exempte par conséquent aucun(e) communicant(e) d'expliquer en détail ce qui se cache derrière ce label, et pourquoi la marque estime avoir une qualité qui la distingue. Si la démarche qui a abouti à l'obtention du label est sincère, cela ne devrait poser aucun problème. Ces arguments sont bien plus porteurs que le simple affichage d'un label.

16. <http://www.communicationresponsable.fr/buvez-volvic-cest-ecolo/>

## TOUTE LA VÉRITÉ, RIEN QUE LA VÉRITÉ ? ET D'ABORD, QUELLE VÉRITÉ ?

Nous venons de le voir, les labels peuvent être trompeurs. Ils nous mènent tout naturellement à nous intéresser aux relations tumultueuses entre communication et vérité. Se pencher sur le thème de la vérité en communication, c'est comme entrer dans un champ de mines avec un paquebot. D'un côté, beaucoup en profitent pour assimiler tout ce qui est communication à du mensonge pur et simple. De l'autre, certains communicants estiment qu'il faut composer avec le fait que la vérité est impossible en communication, et se contenter d'indiquer aux publics que la parole est nécessairement biaisée, ce qui est une façon comme une autre de ne rien changer d'essentiel.

Et encore d'un autre côté, on trouve les adeptes du storytelling, cette « méthode [...] fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits<sup>17</sup> ». Le storytelling, en soi, n'est pas une technique immorale, à rejeter. Bien au contraire. Raconter une histoire, susciter la curiosité, montrer les à-côtés et les processus de pensée, difficile de le condamner, sauf à vouloir condamner aussi toute la littérature et la politique, sans parler des cultures orales, qui existent depuis plusieurs siècles. En revanche, ce qui est condamnable dans le storytelling, et qui tend à devenir pour certains la définition même de cet outil, c'est d'aller totalement dans la fiction dans le seul but de s'attirer la sympathie du lecteur.

Un exemple emblématique de cette tendance est la narration par Steve Jobs<sup>18</sup> des débuts d'Apple, selon laquelle Steve Wozniak et lui ont commencé dans le garage de ses parents à l'âge de 20 ans, ont inventé l'informatique personnelle et, en dix ans de dur labeur, ont créé une entreprise pesant 2 milliards de dollars. L'histoire est tout simplement trop belle pour être vraie, trop romancée pour être authentique. Créer une entreprise, ce sont surtout des questions de pouvoir, d'argent, de recherche d'investisseurs, de stratégie

17. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Storytelling\\_\(technique\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Storytelling_(technique))

18. Notamment au cours du fameux discours de Stanford en 2005, dont la version originale est accessible à la page suivante : <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>

commerciale, de sacrifices, de coups de force, et les premières années d'Apple n'ont pas été pauvres dans ces domaines. C'est quand le côté émotionnel est omniprésent, forcé et prend le pas sur ce qui devrait être au centre du discours, que le storytelling devient manipulation.

Raconter une histoire, oui, mais sans raconter d'histoires, voilà l'idée. Oui, pour scénariser les récits, raconter des histoires, mais seulement si leur humanité colle à la réalité et si elles ne masquent pas totalement les aspects les plus importants.

Le cadrage viendra une fois encore de Thierry Libaert. «Le réel problème n'est [...] pas de dire le vrai ; il est de ne pas induire en erreur, ce qui se révèle fondamentalement différent<sup>19</sup>.» C'est fondamentalement exact : vouloir dire toute la vérité, c'est devoir entrer dans un tel raffinement, dans une telle complexité que, pour le coup, toute efficacité serait perdue. Des messages percutants mais qui n'induisent pas en erreur, voilà l'équilibre précaire qu'il s'agit de trouver. Rappelons une des conclusions de la fin du deuxième chapitre de cet essai : par la seule présence d'Internet, le mensonge fait porter un trop gros risque communicationnel sur celui qui l'utilise.

Le premier rôle de la communication d'une organisation, c'est donc d'abord de veiller à donner au public une information claire et transparente sur les propriétés et les effets réels de ses produits et services. Qu'on n'aille pas en déduire que tous les messages doivent n'être qu'informatifs ; les faits compris dans le discours doivent simplement être vérifiables. C'est le premier stade de la vérité<sup>20</sup> : la vérité factuelle.

Voici un exercice pour y parvenir : regarder la réalité en face. Ne pas fantasmer des qualités ou des propriétés qui ne sont pas présentes. Non, ma crème antirides ne va pas m'apporter la jeunesse éternelle. Non, mes chaises en plastique à 5 euros ne sont pas des modèles de solidité. Non, ma collectivité ne va pas régler tous les problèmes de pauvreté avec un projet ne concernant qu'un quartier.

19. T. Libaert, *Communication et environnement, le pacte impossible*, PUF, 2010, p. 138.

20. Un essai a été consacré à cette question de la vérité, et à l'avantage concurrentiel que les entreprises peuvent en tirer : S. Unerman et J. S. Baskin, *Tell the Truth: Honesty Is Your Most Powerful Marketing Tool*, BenBella Books, 2012.

Quand un message se heurte à la réalité de son destinataire, c'est-à-dire quand l'expérience qu'il en a est à l'opposé de ce qui est vendu, on ne peut espérer créer de la confiance. Pour quelle raison le quotidien devrait-il être nié ? Il faut au contraire s'en servir, s'appuyer dessus. Et pour quelle raison vouloir vendre une solution miracle ? Un moyen de rendre le quotidien supportable ou de lui donner du sens est largement suffisant. La petite promesse tenue vaut mieux que le grand rêve déçu.

Commençons par aller voir les consommateurs, les utilisateurs, les publics. Et constatons. Quelle est leur expérience, dans quel contexte la marque s'insère-t-elle, quels sont les rituels associés au type de produit ou de service promu ? Les détails contextuels de l'expérience sont cruciaux. Connaître à quel moment le contact avec la marque a lieu, à quel moment et dans quelles circonstances les utilisateurs en parlent, quels sont les a priori qui reviennent le plus régulièrement.

Une fois les observations faites, on peut en tenir compte de multiples manières, par exemple :

- dire la brutale vérité. Cash. Les utilisateurs auront l'impression d'être compris ;
- en rire. Sans provoquer de frustrations chez les utilisateurs, sans dénigrer sa marque – délicat, mais potentiellement payant ;
- générer des discussions et des dialogues, dans le but de se faire aider pour améliorer les points faibles, que ce soit par un simple retour d'expérience ou par une co-construction. Pour cela, il faut définir précisément les modalités et les canaux de participation, avec une régulation intelligente. Attention à limiter (sans autoritarisme mal placé) les conflits stériles ;
- présenter la raison des choix, s'il apparaît que les utilisateurs ne sont pas complètement comblés, mais que vous êtes sûr de votre démarche.

Pour une illustration toute simple des dégâts de l'ignorance du quotidien des utilisateurs, il suffit de prendre l'ascenseur. Expérience personnelle<sup>21</sup> : dans ma résidence, les affichettes apposées dans l'ascenseur Kone rivalisent de messages laudatifs : « Savez-vous que, lors

21. Relatée sur <http://www.communicationresponsable.fr/quand-la-rse-prend-lascenseur/>

d'une visite de maintenance, rien n'est laissé au hasard?» ou : «Saviez-vous que nos techniciens sont continuellement formés pour mieux répondre à vos besoins?» Hélas, si dans beaucoup de résidences ces messages sont crédibles, dans la mienne, l'ascenseur tombe régulièrement en panne. Mon expérience est donc exactement l'inverse de ce qui est clamé. Les communicants de la marque sont peut-être intimement convaincus du bien-fondé de leur argumentation, et ils ont peut-être même en interne les preuves de la qualité des produits et des prestations de la marque. Mais moi, pauvre petit utilisateur, j'aurai beau faire preuve de toute la naïveté du monde, dans mon esprit, ce discours ne passera jamais, et toute autre campagne de la marque sera considérée comme a priori mensongère.

## L'ÉCOSYSTÈME DE LA VÉRITÉ

Avec ce constant aller-retour entre la vision de la marque et le retour sur le terrain, on est bien loin des théories classiques de la communication, qui veulent que la marque définisse son identité selon ses desiderata, et cherche ensuite les moyens d'imposer cette identité à ses publics, en martelant le message. Il s'agit plutôt d'une co-construction. Si la raison d'être de la marque est suffisamment forte et utile, aucun souci, elle aura une influence sur ses cibles. En revanche, elle ne doit jamais être déconnectée des retours, mais s'y adapter constamment.

Évidemment, le faire avec démagogie, en se limitant au simple constat et en reprenant aveuglément ce que l'on croit être les aspirations de son public prioritaire, sera aussi peu créateur de valeur que le mensonge. Il ne faut pas forcément caresser le public dans le sens du poil et céder à chacune de ses revendications épidermiques. C'est toujours la rencontre entre des aspirations sociétales et un projet fédérateur ancré dans des valeurs qu'il incarnera véritablement qui produira le plus de valeur.

Et la beauté de ce système, c'est qu'il ne se saturera pas de sitôt. Toujours moins cher : au bout d'un moment, on patine parce qu'il est impossible de tirer indéfiniment les prix vers le bas, et de convaincre des consommateurs dont la crédulité a tout de même quelques limites. C'est une promesse intenable. Toujours plus beau,

idem : au bout d'un moment, on s'aperçoit bien que plus personne n'y croit. En revanche, la confiance et la réalisation des valeurs, si tout le monde s'y réfère, reste tout de même un socle sur lequel toute organisation peut construire pendant longtemps. Pourquoi ? Ce socle a l'avantage de ne pas être monolithique. Ses réalisations sont tellement diverses, peuvent prendre tellement de formes différentes que l'essoufflement ne se fera pas de sitôt.

## DÉPASSER LA TRANSPARENCE

Le terme de transparence revient régulièrement quand on parle de communication responsable. Pourtant, ce terme est flou, mal choisi, et doit être impérativement dépassé... si nous voulons en faire un bon usage.

Commençons par remettre les choses à leur place. En communication des organisations, la transparence totale, si on l'entend comme le fait de donner accès à toutes les informations pour tous les publics, est une chimère. Elle est absolument impossible à mettre en place, sous peine de mettre l'organisation en danger. On pense spontanément à des secteurs d'activité comme la défense (oui, oui, nous vous donnons accès à la localisation de toutes nos réserves de munitions !), la santé (si l'on veut être réellement transparent, pourquoi ne pas rendre publiques toutes les données de tous les patients, et pourquoi pas révéler l'étendue souvent impressionnante des zones d'ignorance sur les effets secondaires ? Ne serait-ce pas très open source ?), ou quand une innovation est en train d'être mise au point... Ce ne sont que des exemples, mais c'est le cas partout et tout le temps !

La transparence totale est impossible par rapport à la concurrence pour ne pas perdre son avantage, par rapport au public pour ne pas le faire paniquer sans raison réelle, par rapport aux parties prenantes pour ne pas les noyer sous une masse d'informations non pertinentes. Parfois, les contraintes économiques font que l'on doit se résoudre à des choix qui ne sont pas les plus éthiques. On ne peut jamais tout dire, tout le temps, à tout le monde. La transparence paraît irréalisable.

Alors, pourquoi utiliser ce terme ? On en vient vite à se dire qu'il est quelque peu malléable, qu'on peut lui faire prendre le sens que

l'on veut. La preuve ? En informatique, on parle de système transparent... quand l'utilisateur ne s'aperçoit pas de sa présence. Quand il ne le voit pas ! Qu'il est complètement caché ! Dans ce sens, la transparence est l'inverse de la transparence en communication, qui veut que le public puisse tout voir. Pour qu'un même concept puisse se comprendre comme une chose et son contraire, il doit y avoir baleine sous gravillons. Au minimum. Aussi, creusons un peu.

### *La place de la vitre*

Si l'on prend « transparence » dans son sens premier, physique, il s'agit de la capacité d'un matériau à laisser passer la lumière. Et même dans cette acception où l'on peut penser que tout est clair, Wikipédia nous dit qu'« aucun matériau n'est totalement transparent : il absorbe une part plus ou moins importante de la lumière reçue en fonction de la longueur d'onde<sup>22</sup> ». Alors, même pour une vitre, la transparence ne peut être que partielle ?

La vitre est une bonne analogie pour expliquer les différences d'interprétation autour de la transparence. Ainsi, en informatique, on conçoit l'obstacle à la transparence comme étant entre l'information et l'utilisateur. En communication, l'obstacle à la transparence est (ou peut être) la structure qui communique.

Encore une autre utilisation du terme ? En comptabilité, on parle de transparence fiscale quand les associés sont imposés directement. Pas d'écran entre l'administration fiscale et les associés. Cela concerne toutes les sociétés assujetties à l'impôt sur le revenu. À l'inverse, les sociétés dites opaques sont celles qui sont imposées directement, comme les SARL, SAS, SA, qui doivent payer l'impôt sur les sociétés. Elles forment un écran entre les associés et l'administration. Comme en communication, c'est l'entreprise qui empêche la transparence... mais cette fois du point de vue de l'administration fiscale, pas du grand public. Tout dépend donc du point de vue depuis lequel on se place. Entre qui et qui la vitre se situe.

Alors quoi, il faudrait savoir ! Si la transparence totale est impossible, doit-on quand même chercher à l'atteindre, ou pas du tout ?

22. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Transparence#Transparence\\_au\\_sens\\_propre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Transparence#Transparence_au_sens_propre)

*Et pourtant, on en parlera encore longtemps...*

Si la transparence réelle est illusoire, rappelons-nous toujours pourquoi on parle de transparence. C'est une demande de la société, venue essentiellement de la plus grande place prise par les organisations non étatiques (qu'elles soient des entreprises ou des associations) dans la vie de la cité.

Les abus d'opacité ont aussi contribué à braquer les projecteurs sur ce point. La fameuse affaire des lasagnes à la viande de cheval de début 2013 (ce devait être des lasagnes pur bœuf) est un bon exemple de ce que l'opacité totale engendre. L'industrie agroalimentaire, longtemps peu inquiétée pour son organisation multipliant les intermédiaires, méprisant la qualité de ses produits et l'information du consommateur (l'opacité semblait fonctionner !), est en train de se prendre un magnifique retour de bâton, amplement mérité. Plus que les risques pour la santé, dans ce cas précis apparemment assez limités, ce qui sape en profondeur l'image de ces structures, c'est bien leur opacité. On ne sait pas à quoi s'en tenir, ça n'a pas l'air joli, aucune information suffisamment complète n'est donnée, donc on a peur, donc on arrête d'acheter.

Autre symptôme évident de cette demande sociétale : la popularité et l'influence de Wikileaks ou des Anonymous, et de leur prédecesseur, Transparency International. C'est leur façon d'appuyer là où ça fait mal qui les rend si menaçants pour les gouvernements et les grandes entreprises : en voulant rendre publique une masse énorme d'informations jusque-là considérées comme confidentielles, ils identifient clairement le degré de transparence comme un enjeu de pouvoir crucial. Les États en veulent moins, les ONG citées en veulent plus ; le rapport de force est explicite et ouvert.

La société demande que les acteurs de la vie économique rendent des comptes. C'est ainsi qu'il faut entendre cette notion de transparence, qui ne doit donc pas être comprise dans un sens absolu, mais plutôt comme n'étant pas l'opacité.

### *Le juste degré de transparence*

Tout dévoiler peut être dangereux, ne rien montrer peut se révéler suspect. Dès lors, comment se comporter, quelle attitude adopter et que divulguer ?

C'est le bon degré de divulgation des informations qui doit être visé. La structure doit se considérer redevable envers ses parties prenantes, et leur donner les informations suffisantes pour ne pas les tromper. Ce contrat doit être explicite, négocié et dynamique. Pour cela, comme n'importe quelle action avec les parties prenantes, il faut préalablement recenser les besoins de chacun, s'efforcer de les satisfaire tout en ne se mettant pas en danger auprès d'autres parties prenantes.

Ainsi, au hasard (ou presque), pour une société de conseil en stratégie, management et organisation, le bon degré de transparence, c'est de présenter ses offres commerciales, son organisation, mais l'explication en détail de ses méthodes de travail doit être réservée à ses clients ; les dévoiler serait perdre son avantage concurrentiel.

En dessous d'une certaine masse d'informations, on inquiète en donnant l'impression de cacher. Et au-dessus d'un autre seuil, on inquiète également en laissant penser à une volonté délibérée de noyer le poisson. À chacun de trouver donc sa zone intermédiaire entre ces deux seuils, là où l'on génère de la confiance. Reste une constante dans la façon dont on traite la transparence : ce sont les non-dits qui créent le danger.

Rappelons, pour en finir avec ce sujet passionnant, que le petit 4 du code de conduite IPRA<sup>23</sup> indique que la première transparence est de déclarer qui l'on représente (sauf pour une courte période de teasing). La transparence s'apparente ici à de la loyauté.

## COMMUNICATION BIDIRECTIONNELLE

Un autre grand axe de la communication responsable est de faire en sorte que la communication redevienne communication. Renouons le dialogue ! Mettons un terme à l'époque de la communication uniquement descendante, où tous les messages venaient de la structure qui assénait sa vérité à coups de plans médias, les

publics n'étant bons qu'à gober tout cru les messages sans broncher. D'une part, cela n'est plus possible ; d'autre part, les échanges ainsi obtenus constituent un territoire formidable de développement des marques et de la fonction communication.

C'est toute la philosophie d'Internet : un espace d'échanges, décentralisé et ouvert<sup>24</sup>. Internet repose sur une communication du lâcher prise, où l'on accepte que les publics puissent s'exprimer à propos de la marque. C'est une révolution comparable à celle de l'imprimerie : le peuple avait appris à lire ; avec Internet, il va apprendre à écrire. À nous d'accompagner cette révolution.

Et à partir du moment où l'on redonne à la communication son caractère bidirectionnel, le métier de communicant change fondamentalement. On doit apprendre non pas uniquement à prendre la parole, mais aussi à pratiquer la communication de l'écoute. L'écoute des réclamations, l'écoute des réseaux sociaux et du web, certes, mais aussi une écoute active, qui consiste à aller demander régulièrement leur avis aux différents publics, directement. Cela permet en passant d'alimenter en continu la cartographie des parties prenantes, et d'avoir pour chaque partie prenante des indicateurs représentatifs.

À la suite de ses déboires avec Greenpeace au sujet de ses Kit Kat, Nestlé semble avoir fait son autocritique et changé son fusil d'épaule. Début 2012, l'entreprise a ouvert à son siège social en Suisse un centre pompeusement appelé « Digital Acceleration Team », où sont centralisées toutes les principales métriques des marques du groupe<sup>25</sup>. Une vingtaine de personnes y travaillent de manière permanente, et tous les communicants du groupe qui touchent au web sont censés y suivre une formation de huit mois, qui permet à la marque d'unifier les pratiques. Ils y apprennent avant tout à écouter les différentes parties prenantes sur les réseaux sociaux. Tout n'est pas résolu pour autant, et une crise comme celle

23. L'International Public Relations Association (IPRA), association internationale des communicants, a publié un code de conduite qui reprend et consolide les codes déontologiques que les communicants sont censés suivre : le code de Venise (1961), le code d'Athènes (1965), le code de Bruxelles (2007) – mais, du moins en France, personne ne parle de ces textes. Le texte du code en question : <http://ipra.org/images/French.pdf>

24. Dans une conférence datant de 2007 et restée dans les mémoires, intitulée « Internet libre, ou Minitel 2.0 », Benjamin Bayart, de l'hébergeur FDN, oppose les réseaux centralisés, type Minitel, et Internet : <http://www.fdn.fr/internet-libre-ou-minitel-2.html>. C'est cette vision d'Internet que je défends.

25. Cette nouvelle stratégie est décrite dans l'article : <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2012/11/02/medias-sociaux-quand-nestle-apprend-intelligemment-de-ses-erreurs-passees/>

des Kit Kat pourrait se reproduire... mais au moins, Nestlé l'aura vue venir.

### *Le dialogue, c'est partout*

Pour une multinationale comme Nestlé, communication bidirectionnelle veut dire réseaux sociaux – soit, en 2014, principalement Facebook, Twitter, Google +, une situation forcément appelée à évoluer. Mais ce ne sont pas les seuls espaces du web où le dialogue se fait. Réseaux sociaux spécialisés, forums, intranets, réseaux sociaux d'entreprise (pour l'interne ou ouverts au public) ou même les commentaires sur un blog se prêtent également parfaitement à cet échange.

Chaque fois, la discussion doit être nourrie, entretenue, alimentée, ce qui nécessite deux choses : une grande disponibilité, donc du personnel dédié et compétent pour représenter la marque ; et des choses à dire, un discours et des valeurs bien exprimées, bien incarnées, une vraie stratégie de contenu. Les communicants chargés de la relation directe seront allés préalablement constater d'eux-mêmes sur le terrain en quoi consiste l'activité, et auront une maîtrise technique de base leur permettant de répondre à la grande majorité des sollicitations (toujours la fameuse culture de la vérité !). Par exemple, pour un fournisseur d'électricité, cela peut être de savoir comment se produisent les différents types d'électricité, de comprendre les différentes contraintes techniques, d'avoir quelques chiffres clés.

D'autre part, chaque point de contact avec le public peut être considéré comme une incitation au dialogue. Une affichette dans un ascenseur, censée informer sur les jours de maintenance, peut comporter un message renvoyant vers la plate-forme en ligne de l'ascensoriste autour de la qualité du service. La communication joue ici un rôle de service après-vente permanent : la discussion ne se tient pas uniquement autour de la communication de la marque, ce qui serait stérile (mais c'est ce qui est souvent pratiqué), mais directement à propos des produits ou services.

Quelques clés pour réussir une communication bidirectionnelle :

- faire preuve d'une vraie modestie : neuf fois sur dix, les interactions ne doivent pas se faire autour de vous, pour votre seul plaisir. Le premier moteur de participation sur les réseaux

sociaux, c'est autour des préoccupations des utilisateurs. Toujours se poser la question : que cherche mon interlocuteur ? Toujours essayer de se mettre à la place de l'autre ;

- si l'on veut être reconnu, des « coups » ponctuels sont très peu productifs. La confiance se construit sur la longueur, et sur le fait d'être capable d'avoir une attitude et une posture constantes au fil du temps ;

- écouter, discuter, et réagir en cas de problème : on ne cache pas les commentaires négatifs sous le tapis, on les affronte, on y répond, sans agressivité excessive ;

- avoir une bonne connaissance et une bonne maîtrise des codes de communication des publics avec lesquels on converse est vital. En avril 2013, la Caisse d'épargne lance une campagne d'affichage destinée aux 18-30 ans en essayant de parler le langage des jeunes... avec des expressions comme « ça déchire », « truc de ouf » ou « gratos » et des portraits de jeunes enjoués. Il y a vingt ans, cette campagne aurait peut-être pu être porteuse ; aujourd'hui, elle est ridicule. On ne peut pas décréter que l'on va parler aux jeunes avec leur langage, il faut le parler couramment... Comprendre son interlocuteur, oui ; le singer, non.

En communication interne, à la fois libérer et canaliser la parole est un impératif pour parvenir à renforcer l'engagement du personnel au sein de l'organisation. Les réseaux sociaux d'entreprises, entre autres, peuvent être de formidables catalyseurs d'énergies, à condition de ne pas croire qu'un bel outil technologique suffira. Il n'en est rien, et nombre de structures ont fait l'expérience de la non-adoption par les utilisateurs d'un logiciel pourtant très au point techniquement. L'examen des usages, la création de liens hors du réseau, une vraie démarche de recherche des besoins, des motivations et des freins à l'utilisation sont des préalables indispensables avant de se demander quelles seront les fonctionnalités ou l'apparence de la plate-forme. Direction de la communication et direction des services informatiques doivent mener ces projets en commun, et un regard extérieur est souvent indispensable pour aider à créer du lien et des dynamiques de collaboration au sein des équipes.

Cette communication bidirectionnelle peut se révéler très bonne pour les petites affaires des prestataires de communication.

Des embauches de personnel sont à prévoir pour faire l'interface entre la marque et les clients ou au sein des structures. La communication retrouvera en outre un rôle central dans la structure.

## LES SUPPORTS : L'ÉCO-CONCEPTION NON OSTENTATOIRE

Tournons-nous à présent vers les supports de communication, pour donner quelques pistes de réflexion. Donner la priorité à l'éco-conception des supports serait une erreur. Quoi qu'on fasse, les supports de communication auront toujours un impact environnemental négatif.

Le mieux que nous puissions faire ne peut pas aller au-delà d'une légère diminution d'impact. Ce ne serait déjà pas si mal, mais il n'y a là rien qui mérite qu'on s'en vante. Contentons-nous donc de faire de notre mieux, en optimisant les ressources naturelles comme financières à notre disposition. Voici donc quelques pistes pour y parvenir.

## L'ÉVÉNEMENTIEL

Commençons par la communication événementielle. L'événementiel, c'est la quintessence de l'éphémère et de la grande consommation de ressources ; c'est faire venir le plus grand nombre possible de personnes dans un même lieu, donc créer un flux important de déplacements. Plus l'événementiel est réussi, plus l'impact est important. Que ce soit pour un salon, un festival, un forum, un colloque, un lancement de produit, un congrès, une convention, une exposition ou une présentation, il serait de bon ton de ne pas se voir comme le roi de l'éco-communication quand on installe trois poubelles pour recycler les déchets.

Un événement important comme l'édition 2012 du festival de musique Paléo<sup>26</sup>, à Nyon en Suisse, fréquenté par 230 000 personnes durant six jours, a généré 247 tonnes de déchets. Sa consommation

électrique a été de 237 MWh, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 35 foyers français (en une semaine); sa consommation en eau a été de 9333 m<sup>3</sup>, soit plus de 31 litres par festivalier. Chiffres assez impressionnants... et pourtant ces consommations directes ne sont que la partie émergée de l'iceberg. Le plus gros de l'impact environnemental, ce sont les transports des 230 000 festivaliers et des 4 500 bénévoles.

Les déplacements doivent donc être au centre de l'éco-conception. Il faut choisir le site en fonction du public prévu, et des infrastructures (transport, logement) à proximité. Des solutions de transports en commun pourront être facilement recensées et proposées au public, de même qu'il devient de plus en plus aisé d'intégrer sur le site web de l'événement une solution de covoiturage.

Sur place, les efforts porteront sur la gestion des déchets, sur l'utilisation de matériels peu gourmands en électricité, si possible avec un fournisseur d'électricité qui s'approvisionne directement auprès de producteurs d'énergie renouvelable (en France, Enercoop est le seul dans ce cas). Les prestataires seront choisis selon des critères alliant qualité et engagement, comme pour la restauration, où des stands de produits frais et locaux seront favorisés. Chaque occasion de sensibiliser le personnel et les visiteurs sera saisie, ce qui sera d'autant mieux accepté que les volumes de documentation disponibles à l'entrée de l'événement ne seront pas complètement délirants... Un bon organisateur d'événementiel n'oubliera pas non plus de soigner l'accessibilité du site.

Pour les stands, la grande mode de la fin des années 2000 était les meubles en carton... pas toujours du meilleur goût. Mieux vaut penser réutilisable, et là encore essayer d'évaluer au plus juste le nombre d'impressions de supports et le nombre d'objets promotionnels.

## CE BON VIEUX PAPIER ET SES MOINS BONS LABELS

Toujours dans la série de remise en cause des principes appliqués sans y réfléchir, le support papier nous offre un matériau de choix. Commençons par sortir de l'opposition systématique entre papier vierge et papier recyclé: le second n'est pas toujours synonyme

26. <http://yeah.paleo.ch/fr/page/politique-environnementale> (précisons que Paléo n'est pas le festival le plus gourmand en consommation d'énergie, loin s'en faut, malgré une fréquentation importante).

de bonne pratique, et le premier de gaspillage. On trouve du très bon papier vierge FSC, et du papier recyclé qui vient de contrées lointaines et participe à la déforestation, sans parler des processus pour désencrer ou blanchir le papier recyclé, qui peuvent être très polluants.

Et puisque le nom du label FSC est arrivé dans la conversation, attaquons-nous aux labels du papier. Connaissez-vous la différence entre les labels FSC et PEFC? Les deux sont mauvais, mais l'un plus que l'autre... Blague à part, revenons sur la création de ces deux labels pour y voir plus clair.

PEFC, pour Program for the Endorsement of Forest Certification Schemes, est né en 1999 de la volonté des industriels du bois d'avoir une certification qu'ils pourraient contrôler. Et de fait, si les conditions pour obtenir le label pour les utilisateurs du bois ou du papier sont relativement contraignantes, on ne peut pas en dire autant des conditions réservées aux propriétaires forestiers (donc les producteurs), qui sont pour le moins étonnantes.

D'abord, le coût. Par exemple, dans la région Ouest<sup>27</sup>, pour une propriété en dessous de 10 hectares, ce qui concerne la très grande majorité des cas, la cotisation est de 20 euros... pour cinq ans, soit la somme astronomique de 4 euros par an. Pour une exploitation de 100 hectares, la note s'élève à 85 euros, toujours pour cinq ans.

Encore plus ridicule, PEFC fonctionne sur du déclaratif. Il est écrit noir sur blanc que c'est le «propriétaire forestier adhérent à PEFC [qui] est responsable du respect du [...] cahier des charges par lui-même et par ses partenaires<sup>28</sup>...» Quant aux contrôles, ils sont réalisés par l'organisme régional de PEFC, constitué des producteurs, des transformateurs et des «usagers de la forêt». Aucun organisme certificateur n'intervient donc pour contrôler les exploitants. Avec un tel autocontrôle, peu de risque de se voir retirer la marque PEFC.

À partir du moment où l'amont de la chaîne n'est pas contrôlé rigoureusement, et où de fait n'importe quelle exploitation peut obtenir le label PEFC, l'ensemble du système perd toute crédibilité.

27. [http://www.pefc-france.org/images/documents\\_adhesion/formulaire\\_OUEST.pdf](http://www.pefc-france.org/images/documents_adhesion/formulaire_OUEST.pdf)

28. [http://www.pefc-france.org/images/documents\\_adhesion/Documents\\_reference\\_proprietaires\\_forestiers.pdf](http://www.pefc-france.org/images/documents_adhesion/Documents_reference_proprietaires_forestiers.pdf)

Pour FSC, le Forest Stewardship Council, faire mieux que PEFC n'est pas un grand exploit. FSC est une initiative comportant dès sa création des parties prenantes diverses et bien représentées : l'industrie forestière et du papier, mais aussi des ONG et des communautés locales. Ses intérêts ne sont donc pas uniquement ceux des producteurs. Qui plus est, FSC passe par des organismes de certification tiers. Néanmoins, FSC est loin d'être parfait : à de nombreuses reprises, le label a été pris la main dans le sac pour avoir labellisé du bois qui n'aurait pas dû l'être. Reste que, par rapport à PEFC, c'est le jour et la nuit.

### *Pour imprimer vert, ne pas trop imprimer*

Bref, vous avez choisi votre papier recyclé ou FSC... maintenant, il faut l'imprimer. Domaine technique s'il en est, l'imprimerie reste un univers mystérieux pour la majorité des communicants. Là aussi, des labels viennent parasiter la compréhension. La marque Imprim'Vert, pourtant la plus connue, est loin d'être une garantie suffisante, car elle ne va pas beaucoup plus loin que les obligations légales. Plus générale mais aussi plus complète, la norme ISO14001 n'est pas non plus la panacée : elle ne fait que valider le fait que l'entreprise atteint des objectifs qu'elle s'est elle-même fixés ; son obtention n'est pas systématiquement une garantie d'excellence environnementale.

Du côté des encres, on pourrait croire spontanément que les encres végétales sont la solution. Hélas, une fois encore, les choses sont plus complexes, et la solution parfaite n'existe pas. Pour remplacer les dérivés d'hydrocarbures pétroliers, on utilise des huiles végétales, notamment de colza et de palme, dont la production est réputée poser des problèmes de déforestation et d'occupation de terres agricoles. Faut-il pour autant rejeter les encres végétales ? En l'absence d'informations claires, on se contentera de douter...

Nos efforts porteront davantage sur une conception intelligente des documents imprimés : d'abord une mise en pages raisonnablement aérée, avec un équilibre entre lisibilité et optimisation du nombre de pages, en ayant à l'esprit que les publications volumineuses se calculent par multiples de 4 (les cahiers), et qu'il serait dommage d'ajouter un cahier pour rien. Ensuite, en réduisant les marges, les a-plats et peut-être même le nombre de couleurs, on peut arriver à un résultat sobre, beau... et économe en ressources.

Mais attention à l'effet rebond ! Se soucier d'éco-concevoir les documents n'aurait pas le moindre sens si c'était pour augmenter d'autant les quantités imprimées. Le plus important est bien de calibrer soigneusement le volume d'impressions. Il s'agit de faire utile : utile pour l'annonceur (a-t-on besoin d'un mailing papier massif ? Est-ce le meilleur moyen d'engager le public de destination ?) et utile pour le public (en quoi va-t-il en bénéficier ? Quelles valeurs vont lui être transmises ?). Attention aussi à ne pas prévoir trop peu, quitte à devoir multiplier les retirages gourmands en préparation<sup>29</sup>.

## WEB PLUTÔT QUE PAPIER ? MAUVAISE QUESTION !

Nous venons de le voir, l'éco-conception parfaite de supports imprimés est une vue de l'esprit. Devons-nous alors nous tourner vers le web, et suivre un a priori assez répandu qui voudrait que la dématérialisation soit forcément plus écologique ? Pas plus, ce serait donc une mauvaise raison de se tourner vers Internet. En fait, les impacts ne sont pas forcément moindres, ils sont juste différents.

Si le papier consomme de l'énergie, de l'eau et des produits toxiques, Internet, quant à lui, consomme énormément d'énergie électrique et de matériaux rares. Selon les estimations, la consommation électrique de ce dernier représenterait entre 1,5 et 3 % de la consommation totale. Mais l'impact le plus important est dû à la fabrication et au (non-)recyclage du matériel, plus du côté de l'utilisateur lambda que du data center (le lieu physique où sont réunis les serveurs).

Tôt ou tard, le secteur des nouvelles technologies va se trouver confronté à l'enjeu de la rareté des matières premières. Aujourd'hui, le cuivre est devenu rare, et les réserves de certains métaux, lithium et argent en tête<sup>30</sup>, ont moins de vingt ans d'espérance de vie.

Dès lors, la réflexion sur l'éco-conception des supports web sera assez comparable à celle menée pour le papier : réduire les impacts

et essayer de viser une utilisation raisonnée et intelligente du support. On s'efforcera donc, pour un site web, de :

- réduire la consommation des serveurs. Des technologies propriétaires comme Flash ou la multiplication des vidéos, des gadgets visuels, aberrantes pour l'efficacité, le référencement et l'accessibilité, n'ont plus leur place dans la conception de pages web. Le code sera conçu pour concilier efficacité et légèreté. Et si l'on peut, on choisira des serveurs alimentés par des énergies renouvelables, avec un refroidissement intelligent ;
- faire attention à l'effet rebond : des serveurs qui consomment moins avec plus de visites, c'est *in fine* autant, voire plus, de consommation électrique ;
- se poser quelques questions sur les technologies et la maîtrise du serveur : à quoi bon un serveur éco-conçu si c'est pour y utiliser des logiciels peu fiables et peu sécurisés, sur lesquels vous n'avez pas la main, où vous êtes pieds et poings liés avec un prestataire ?

Le marketing direct est particulièrement concerné par cette question de l'économie des ressources naturelles. Un e-mailing plutôt qu'un mailing papier n'est pas forcément la bonne solution... surtout si l'e-mailing est envoyé à un très grand nombre d'adresses (c'est souvent le cas), et que le poids de l'e-mail est important. On s'efforcera surtout de bien calibrer les envois, à la fois pour l'impact environnemental et pour contenir les budgets.

Bilan : il ne doit pas y avoir de culpabilité à utiliser le papier ou le web. L'argument environnemental est pour moi compensé par l'impact sociétal de la campagne et de ses messages, par le lien et le sens qu'ils créeront. Mais surtout, sur le web, arrêtons de compenser. Stop aux petites étiquettes qui continuent de fleurir intempestivement sur les sites, et qui disent : « site écologique », « site neutre en carbone », « éco site web »...

## HALTE À LA COMPENSATION !

Quand on la présente synthétiquement, l'idée de la compensation carbone peut apparaître comme une solution intéressante. On réalise un bilan carbone qui mesure l'impact environnemental, puis

29. Si l'on utilise le terme de « gâche » pour désigner tout le papier perdu lors des opérations de calage et de façonnage, ce n'est pas un hasard... et ce n'en est pas un non plus si le milieu de l'imprimerie essaie de lui préférer le terme de « passe », plus neutre.

30. Voir <http://www.terraeco.net/Matieres-en-voie-d-extinction,15437.html>

on s'efforce de minorer cet impact environnemental. Dit comme cela, pourquoi pas ?

Sauf que ce système présente en réalité des incohérences et des tromperies qui le rendent complètement inintéressant comme preuve d'un engagement environnemental. Voici les raisons de se passer de la compensation carbone, qu'elle soit utilisée comme argument dans une campagne de communication de l'annonceur ou comme moyen de réduire l'impact environnemental des supports.

D'abord, une évidence : tout n'est pas carbone. Les impacts environnementaux ne sauraient se limiter aux seules émissions de CO<sub>2</sub>. Le cas de figure le plus parlant pour faire comprendre ce point est la voiture. En roulant, un véhicule diesel a un meilleur bilan carbone qu'une voiture essence : ses émissions de CO<sub>2</sub> (ou équivalents CO<sub>2</sub>, puisque apparemment, au pays du CO<sub>2</sub>, on peut additionner des choux et des carottes) sont moins élevées<sup>31</sup>. Et pourtant, beaucoup plus que l'essence, le diesel émet des particules fines, dont le danger direct pour la santé commence peu à peu à être connu<sup>32</sup>. Un bilan carbone favorable ou en amélioration peut donc facilement passer à côté d'impacts environnementaux et de santé importants et immédiats. Il faudrait un bilan carbone plus un bilan de tous les impacts environnementaux, sur une période suffisamment longue pour être significative. Dans le cas de produits, ils devraient par exemple inclure les impacts de leur production, de leur utilisation et de leur fin de vie. Ce bilan complet des impacts environnementaux comprendrait, par exemple, un bilan eau, un bilan biodiversité, un bilan ressources naturelles, sans oublier un bilan des impacts pour toutes les parties prenantes, des salariés aux actionnaires en passant par les populations près des lieux de production, incluant les émissions importées (c'est-à-dire causées par le fait de faire produire à l'étranger). Or ce type de bilan est extrêmement rare.

31. Selon les données fournies par l'éco-comparateur de l'Ademe : <http://www.ademe.fr/ecco-comparateur/>. Pour un trajet de 100 km avec une seule personne dans le véhicule, le bilan carbone du diesel de moins de 2 litres de cylindrée est de 18,35 kg de CO, contre 21,1 kg pour une voiture essence entre 1,4 et 2 litres de cylindrée.

32. Sous l'impulsion notamment de l'association Respire : <http://www.respire-asso.org>

### *Le miracle des équivalences*

Creuser le sujet de la compensation carbone, c'est tomber sur de véritables perles d'incohérence et d'absurdité. L'équivalence géographique en est une belle. Selon l'Ademe<sup>33</sup>, « le principe sous-jacent [est] qu'une quantité donnée de CO<sub>2</sub> émise dans un endroit peut être "compensée" par la réduction ou la séquestration d'une quantité équivalente de CO<sub>2</sub> en un autre lieu. Ce principe de "neutralité géographique" est au cœur des mécanismes mis en place par le Protocole de Kyoto ». Sensationnel ! On décrète, pour la bonne cause, que la géographie n'existe plus, et que si l'on pollue en France, on peut annuler comme par miracle l'impact de la pollution en reboisant à l'autre bout de la Terre. Mais non, a-t-on envie de répondre ! Pollue en Europe, répare en Europe ! Ou alors, mieux, efforce-toi de polluer moins et d'avoir une empreinte environnementale et sociale aussi peu négative que possible.

Autant ne rien faire que de planter quelques arbres au bout du monde. Au pire, ces projets aggravent encore l'impact environnemental, si on plante des espèces génériques (notamment des pins) non adaptées au terroir local. Il faut également que les terres sur lesquelles sont plantés les fameux arbres ne viennent pas en remplacement de cultures locales sans doute plus importantes pour la population locale, sans compter le fait que le bilan en CO<sub>2</sub> n'est positif que pendant la phase de croissance de la forêt, et que sa destruction ou sa décomposition relâchent du CO<sub>2</sub>. Les choses sont donc beaucoup plus complexes qu'elles n'y paraissent, et la croyance selon laquelle il suffit de replanter des arbres pour compenser une activité énergivore tient au mieux du rêve naïf, au pire de l'escroquerie intellectuelle.

La compensation carbone peut de surcroît avoir un autre arrière-goût assez désagréable : qui se soucie de l'avis des populations chez qui on vient compenser ses émissions ? Ont-elles demandé à être les victimes, ou même les bénéficiaires (soyons optimistes), de ce système ? Au nom de quoi doivent-elles être associées à la solution à

33. <http://ecocitoyens.ademe.fr/mes-deplacements/se-deplacer-responsable/a-savoir>

nos problèmes? Qu'ont-elles demandé? Ne vient-on pas leur imposer une logique et un fonctionnement qui ne sont pas les leurs?

### *Temporalités décalées*

Il y a donc l'équivalence géographique, mais aussi l'équivalence temporelle. Un bilan carbone, c'est pratique, cela permet de mesurer, d'avoir des chiffres à un instant T, mais l'impact écologique ne se limite pas au présent. C'est justement sur le temps long que les vraies conséquences de notre mode de vie à l'occidentale sont les plus pernicieuses – particulièrement pour le cycle du CO<sub>2</sub>. On ne peut pas établir d'équivalence entre la temporalité de l'effet de ces rejets et la temporalité de la prétendue compensation : une forêt prend du temps à grandir, et son cycle d'émission/captage de CO<sub>2</sub> n'est pas du tout le même que celui des émissions d'une usine ou d'un serveur web.

La différence est de taille. Les émissions de CO<sub>2</sub> sont faites maintenant, ou plus précisément encore : hier. Quant aux actions de compensation, elles porteront leurs fruits sur un temps beaucoup plus long, des années, voire des dizaines d'années. Ce découplage est particulièrement perniciosus : il donne l'illusion que nous pouvons continuer à utiliser les ressources naturelles et à polluer au même niveau, en considérant que les effets sur le climat des arbres que nous plantons maintenant sont immédiats. Ce système n'a aucun avenir. Mais peut-être n'a-t-il pas été pensé pour cela?

### *Financiarisation de l'environnement*

Le principal mécanisme de la compensation repose sur un marché financier où s'échangent les droits à polluer et les crédits carbone. En jouant le jeu de la compensation, on favorise donc la financiarisation de l'économie réelle. Pour le dire le plus clairement du monde, la compensation carbone n'est qu'une forme de plus de spéculation financière. On donne une valeur à l'émission de CO<sub>2</sub>, et le but est de gagner de l'argent par ce mécanisme – ni plus, ni moins. On ne devrait pas, pour être exact, parler de compensation carbone, mais de finance carbone. Nous sommes ici dans des logiques où la préservation de l'environnement n'est absolument pas centrale. Elle n'est qu'un prétexte.

Et d'ailleurs, après huit années d'exercice (le marché européen du carbone a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2005), le constat est sans appel.

La dissuasion de polluer et l'incitation à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> n'ont pas eu l'efficacité escomptée. Le prix du quota d'émission est en effet, début 2014, fermement installé en dessous des 10 euros la tonne de CO<sub>2</sub>, contre un prix initialement espéré de 30 euros, au grand profit des vendeurs, pour qui polluer ne revient pas très cher. Ces derniers bénéficient par ailleurs, depuis le début, de permis d'émission de CO<sub>2</sub> gratuits, ne les encourageant nullement à être moins polluants et moins énergivores. Pour compléter le tableau, les fraudes ont été fréquentes, un tel marché étant techniquement complexe, donc assez facile à tromper. Le principe même d'instaurer un marché pour apporter une solution à un problème essentiellement non économique a donc montré ses limites, et il serait bienvenu que le secteur de la communication ne se pose pas en relais d'un tel échec<sup>34</sup>.

### *À la recherche du sens perdu*

On entend souvent dire à propos de la compensation : « Certes, ce n'est pas parfait, mais c'est mieux que rien. » Eh bien, non. C'est même parfois pire. Nous devons sortir de cette culpabilité inhérente à la compensation et plus généralement à l'activité économique. Oui, l'activité économique est polluante. Au lieu de nous lamenter après coup, posons-nous des questions, avant d'agir, sur l'utilité sociale de nos campagnes de communication. Si la communication est utile socialement, si elle crée du lien au lieu de pousser à l'individualisme, si elle incite à des comportements responsables, si l'on a utilisé tous les moyens disponibles pour faire en sorte que son impact environnemental soit contenu... cela me semble valoir le coup et constituer une justification suffisante pour entreprendre la campagne de communication en question, sans culpabilité mal placée. Nous y gagnerons certainement en clarté, en vision.

Bref, ne gagnons pas : donnons du sens.

34. Voir A. Fragnière, « La compensation carbone : un marché de dupes? », *Futuribles*, n° 346, novembre 2008 : <http://www.futuribles.com/fr/base/revue/346/la-compensation-carbone-un-marche-de-dupes-changem/> (version payante).

# CONCLUSION

Au vu de tout ce qui vient d'être développé, on peut légitimement se faire la réflexion que la communication responsable telle qu'elle est présentée n'amène aucun concept révolutionnaire. Rien de ce qui précède n'est spécialement inédit, tout peut se résumer à du bon sens, voire à la réaffirmation de principes qui existent depuis longtemps. Nombre de communicants doivent d'ailleurs se reconnaître dans cette pratique, comme des Monsieur Jourdain de la communication responsable.

Reste que la finalité et les moyens divergent tellement de ce qu'il est convenu d'appeler la communication classique qu'il n'est pas abusif de parler de modèle alternatif. Celui-ci est suffisamment global, autonome, réaliste, applicable en pratique pour pouvoir être considéré comme tel. D'utopie il n'est nullement question. Tout ce qui est présenté ici peut être mis en place maintenant, par toute organisation voulant participer à ce changement sociétal... et en chemin se construire un capital d'image précieux.

Comme tous les concepts où il est question d'éthique, d'engagement profond et sincère, la communication responsable peut faire l'objet de postures qui se révèlent souvent être des impostures. Espérons qu'après la lecture de cet essai, il apparaîtra clairement pourquoi adopter cette pratique, et pourquoi seule une application pleine et entière permet d'en retirer tous les bénéfices.

La démarche ne nécessite pas non plus une application absolue de chacun des points développés ici. La campagne de communication responsable parfaite, ultime, n'existe pas. Ce qui importe n'est pas d'atteindre la perfection, mais plutôt de prendre conscience des impacts importants de la communication et d'insuffler du sens et de la pertinence dans nos réflexions.

Il nous manque encore de nombreux outils pour que ce modèle de la communication responsable puisse être généralisé. Des réseaux plus efficaces, d'abord. Ils sont actuellement tout petits et très déstructurés, et il est difficile de croire que les solutions de demain puissent venir des réseaux d'hier.

Ces réseaux, et les professionnels qui les composent, ne devront pas se complaire dans une posture de petits acteurs. La communication responsable n'a pas vocation à rester un épiphénomène, le fait de quelques professionnels éclairés qui réalisent un travail de qualité tout seuls dans leur coin. Cela n'aurait aucun intérêt. Le seul objectif que nous devons nous permettre d'envisager pour la communication responsable, c'est de faire en sorte qu'elle devienne le modèle dominant, la norme, l'évidence. Pour y parvenir, il faudra convaincre, pas à pas, trouver des alliances et des relais partout.

Notre meilleur relais sera le public de la communication, celui qui devrait avoir son mot à dire sur les messages de communication qu'il reçoit. Des outils de participation citoyenne et d'évaluation des publicités, comme peut-être des déclinaisons de l'Observatoire indépendant de la publicité sur d'autres thématiques (alimentation, image de la femme, image de la famille, modèles de beauté, aspirations liées à la consommation, violences, minorités, comportements destructeurs, etc.), sont attendus avec impatience. Ou peut-être un site global serait-il plus efficace, en se focalisant de manière générale sur la vérification de la vérité des messages? Peu importe la forme de cet observatoire, tant que le public participe davantage et que l'establishment de la communication n'en est pas à la tête.

Une vraie régulation de la publicité, qui permette de mettre fin aux abus les plus grotesques, est aussi un passage obligé. Réunissant un grand nombre de parties prenantes, non dirigée par les agences ou les annonceurs, cette instance de contrôle indépendante aurait comme pouvoirs d'interdire la diffusion de campagnes, voire d'infliger des sanctions financières importantes aux contrevenants, et surtout d'instaurer un débat sain autour des thèmes sur lesquels la communication a une forte influence. La qualité des campagnes de communication les plus visibles en serait assurément améliorée.

La formation des communicants a progressé, elle doit encore devenir plus responsabilisante. L'apprentissage de la technique du métier doit être contrebalancé par des outils, des méthodes, une insistance sur les impacts. Une formation complète pourrait bénéficier d'une ouverture sur des matières complémentaires, dans le but de donner suffisamment de hauteur de vue et de culture quand il s'agira de prendre des décisions lourdes de conséquences: langue (linguistique, étymologie, rhétorique...), histoire (de la communication et

histoire tout court), sociologie de la consommation, arts plastiques et histoire de l'art, économie, politique, droit (quoi que l'on puisse considérer le droit comme une matière technique tant il est indispensable à la pratique), etc.

On peut se poser la question de savoir comment le modèle de communication actuel tient encore debout, s'il est si absurde que cela. D'abord, il est encore loin d'être exsangue. Ceux qui en profitent le plus, les grands groupes de publicité, sont les plus attachés à ne surtout rien changer. Les intérêts économiques de ces multinationales de la communication se trouvent quasi exclusivement dans les pays anglo-saxons ou émergents, et la France ne fait plus partie des marchés porteurs, alors pourquoi consacrer de l'énergie et des moyens à changer quoi que ce soit? Le sort à la fois de la France et de la communication leur est indifférent, d'autant que leurs managers ne sont pas, dans leur immense majorité, des communicants. Ceux-ci ont été remplacés par des financiers ou des commerciaux, qui n'ont pas la moindre idée de ce qui constitue une communication de qualité; qui plus est, ils sont souvent en fin de carrière, et la perspective de changer profondément de modèle économique ne les motive pas outre mesure.

Paradoxalement, les grands annonceurs sont, eux, plutôt mûrs pour le changement, surtout depuis qu'ils commencent à se rendre compte que la communication de masse pourrait être remplacée, à efficacité égale, par des solutions infiniment plus économiques. Le changement de pratiques dans la communication est donc une question de structuration d'un secteur économique avec un horizon financier toujours plus réduit, une question de génération aussi, une question d'attachement à un modèle sociétal et consommatoire encore...

Il faudra des années, peut-être plusieurs décennies, avant de voir la communication responsable devenir à son tour le modèle dominant. Ce sont les PME, les associations et les pouvoirs publics qui en sont et en seront les premiers promoteurs, sans qu'en soit exclu quelque type d'acteur que ce soit. La communication responsable dispose également d'un formidable atout: dans les nouvelles générations de communicants, nombreux sont celles et ceux qui entrent dans cette profession passionnante avec la volonté de « ne pas faire de la communication n'importe comment ». Leur appétit pour une

pratique rénovée ne tient pas que de l'angélisme, ils ont déjà pour la plupart une bonne idée des réalités et des contraintes du métier. Ils ont intériorisé les logiques de partage apportées par le web, pratiquent les réseaux sociaux comme si c'était une évidence, et leur rapport au travail est également différent de celui des jeunes diplômés d'il y a quelques années : ils voient de plus en plus leur travail comme une prolongation de leur identité, un reflet de leurs idées, et c'est une grande chance pour la communication responsable. Le meilleur est à venir.

## GLOSSAIRE

---

### > VERT

**Développement durable :** selon le rapport Brundtland de 1987, « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Il comprend trois piliers : écologique, social et économique.

**Écologie :** dans son sens premier, l'écologie est la science qui étudie les êtres vivants dans leur milieu, et les interactions entre eux. Plus largement, c'est la prise en compte des enjeux environnementaux dans l'organisation de la société.

**Transition écologique :** désigne le passage d'une société productiviste et hyper-consommatrice à une société qui tiendrait davantage compte des contraintes environnementales dans ses modes de production et de consommation. Cette notion de transition écologique présente le même risque que le développement durable d'être utilisée pour l'inverse de ce qu'elle était censée vouloir dire.

### > LES MÉTIERS DE LA COMMUNICATION

**Annonceur vs. agence :** en communication, on effectue une distinction entre l'annonceur, c'est-à-dire l'organisation qui communique (qu'elle soit une entreprise, une association, une institution publique ou autre), et l'agence, le prestataire extérieur qui soit conseille l'annonceur, soit réalise les campagnes de communication. Les deux métiers sont très différents.

**Communication :** Selon Thierry Libaert, « la communication des organisations est le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers et visant à

l'amélioration de l'image, au renforcement de ses relations, à la promotion de ses produits ou services, à la défense de ses intérêts.» On distingue ainsi la communication des organisations, qui désigne les interactions entre une personne morale et des individus, de la communication interpersonnelle, qui désigne les interactions entre deux individus. Abréviations de la communication : com'.

**Médias vs. hors-médias :** les médias désignent l'achat d'espace publicitaire à la télévision, dans la presse, à la radio, au cinéma, par affichage et sur Internet. Tous les autres investissements de communication sont regroupés sous le terme de hors-médias : événementiel, marketing direct, mécénat, promotion sur le lieu de vente, etc. En anglais, on trouve également la dénomination Above The Line (ATL) pour désigner les investissements médias, et Below The Line (BTL) pour le hors-médias. Les deux catégories sont de plus en plus poreuses, et Internet relève à la fois d'une stratégie d'achat d'espace, donc médias, et d'un espace de discussion, donc hors-médias.

**Message vs. support :** la communication comporte deux dimensions : les messages que l'on veut transmettre à ses publics et les supports, c'est-à-dire le canal par lequel les messages vont circuler. Les supports peuvent être médias ou hors médias.

**Part de voix :** Pourcentage des investissements publicitaires d'un annonceur par rapport à l'ensemble des investissements publicitaires. Abrévié PDV, ou SOV pour sa version anglaise (pour Share of Voice).

**Plan de communication :** le plan de communication est la déclinaison temporelle de la stratégie de communication. Il regroupe toutes les actions de communication sur un temps court, en général un an.

**Pression publicitaire :** Intensité de la présence d'annonces publicitaires sur un support. L'indice de pression publicitaire le plus souvent employé est le GRP (Gross Rating Point, traduit en français par « point de couverture brute »), qui indique le nombre de chances de contacts d'une campagne pour cent individus d'un public bien défini.

**ROI :** Return On Investment : retour sur investissement.

**Stratégie de communication :** une stratégie de communication est l'ensemble des moyens coordonnés qui visent à établir une image et une notoriété précises pour l'organisation qui communique, auprès de publics définis.

**Teasing :** technique par laquelle on communique sans que l'identité de l'annonceur ou la nature du produit soit connue, afin de susciter l'intérêt, avant qu'un nouveau message vienne révéler de quoi il s'agit.

**Top of mind :** méthode d'évaluation de la notoriété d'une organisation, consistant à demander les noms (en général trois) qui viennent en premier à l'esprit quand on évoque un domaine ou un métier précis.

## > LES DISCIPLINES DE LA COMMUNICATION

**Communication commerciale :** communication dont le sujet est un ou des produits ou services, et dont le but est d'accroître les ventes. Équivalents : communication produit, communication marketing.

**Communication corporate :** communication dont le sujet est l'organisation en elle-même, et non ses produits ou services. Équivalent : communication institutionnelle.

**Communication de crise :** communication visant à lutter contre les impacts d'un événement potentiellement négatif pour l'image de l'organisation touchée (accident, pollution, scandale alimentaire, etc.).

**Communication externe vs. communication interne :** on oppose la communication externe, dont les publics sont extérieurs à l'annonceur, à la communication interne, destinée aux salariés. En réalité, les deux disciplines sont largement interdépendantes : les salariés sont souvent les premiers vecteurs d'image de la structure, et les campagnes de communication externe ont toujours une résonance en interne.

**Communication financière** : communication portant sur l'activité économique et les résultats financiers d'une entreprise.

**Événementiel** : dispositif de communication hors médias reposant sur l'organisation d'une manifestation temporaire, mêlant souvent le divertissement et la promotion pure.

**Lobbying** : forme de communication visant à influencer des institutions ou/et des individus qui pourraient prendre des décisions ou entreprendre des actions contraires à l'intérêt direct d'une organisation ou d'un groupe de pression.

**Marketing services** : ensemble des activités hors publicité des agences de communication, spécialement le conseil, les études et le hors-médias.

**Mécénat** : contrairement au parrainage, le mécénat concerne des partenariats d'intérêt général, et se caractérise le plus souvent par l'absence de communication commerciale ostentatoire.

**Médiaplanning** : ensemble des techniques de choix des supports à utiliser dans le cadre d'une campagne médias. Une fois ce choix effectué, on peut procéder à l'achat d'espace dans les médias.

**Parrainage** : partenariat par lequel une marque associe son image à une manifestation, une activité ou une personnalité, dans le but de gagner en notoriété. Le parrainage s'accompagne très souvent d'une communication commerciale. Équivalent : sponsoring.

**Promotion** : dans le sens « promotion des ventes », modification temporaire du prix ou de la présentation d'un produit dans le but d'accroître ses ventes. Dans un sens plus commun, promotion est synonyme de communication.

**Relations presse** : ensemble des techniques visant à faire parler d'une marque dans les médias, sans y acheter de l'espace. Également abrégées RP (les relations presse font partie des relations publiques).

**Relations publiques** : ensemble des techniques visant à associer à une marque des représentations positives, par le biais de relais d'opinion. Abréviées RP.

## > AUTOUR DE LA COMMUNICATION

**Marketing** : discipline visant à structurer l'offre produit. Comprend classiquement les 4P : définition de la gamme de produits, du prix de vente, de la place (le mode de distribution) et de la promotion (la communication produit). Ainsi, on peut considérer que la communication est une sous-discipline du marketing, tout comme la publicité est une sous-discipline de la communication.

**Marketing direct** : démarche commerciale s'adressant directement au public cible, individuellement.

**Publicité** : communication descendante, réalisée pour le compte d'un annonceur, dans un média de masse.

**Publicité extérieure** : supports présents dans des lieux publics, quels qu'ils soient. Comprend l'affichage mural, les transports, le mobilier urbain, etc.

## > COMMUNICATION RESPONSABLE

**Charte** : document sans force de loi, qui préconise les droits et les devoirs d'une organisation ou d'un métier et en indique le fonctionnement optimal.

**Communication responsable** : la communication responsable est la pratique qui vise, quel que soit le sujet abordé, à :

- apporter à l'organisation qui communique une efficacité réelle sur le long terme ;
  - créer les conditions de la transition vers une société plus sobre, équitable et écologique ;
- et qui essaie d'atteindre ces objectifs en :
- s'appuyant sur une réalité du produit, du service ou de la structure, réalité prouvée par des faits substantiels, cohérents et accessibles ;

- réduisant le caractère manipulateur inhérent à toute action de communication des organisations ;
- réduisant l'impact environnemental des supports de communication.

**Éthique vs. déontologie** : l'éthique et la déontologie ont la même finalité : faire respecter des valeurs et des comportements bénéfiques à tous. La déontologie est un ensemble de règles écrites, en vigueur dans une profession ou une organisation ; elle est donc externe. L'éthique est propre à chaque individu, et désigne les standards que chacun s'efforce de respecter, en accord avec sa conscience.

**ISO 26000** : Norme éditée par l'Afnor, concernant la responsabilité sociétale des organisations. Un guide d'utilisation a été publié, destiné aux métiers de la communication.

**Green bashing** : littéralement : cogner sur les verts ; dénigrement de l'écologie.

**Greenwashing** : mise en scène exagérée ou mensongère de l'engagement environnemental.

**Label** : marque collective attribuée par un organisme public ou par un acteur privé, une association ou une entreprise, sous condition du respect d'un cahier des charges (ne garantissant pas forcément un niveau de qualité).

**ONG** : Organisation non gouvernementale. Terme générique (non légal), créé par les Nations unies en 1945, désignant tout groupe d'individus se regroupant et agissant pour la défense de causes d'intérêt général.

**Partie prenante** : selon Novethic, les parties prenantes d'une entreprise regroupent « l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), de ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale...) ».

## > DOCTRINES

**ADN** : Authentique Différence Naturelle, doctrine publicitaire de l'agence Hémisphère droit, tournant autour des points uniques à chaque marque.

**Advertainment** : mot composé d'*advertising* (publicité) et d'*entertainment* (divertissement). Pratique associant un message publicitaire à un moment de spectacle, de détente ou de jeu.

**Creative business idea** : doctrine publicitaire de l'agence Euro RSCG au début des années 2000, visant à trouver une articulation entre les cibles, la concurrence et la marque.

**Disruption** : doctrine publicitaire popularisée par Jean-Marie Dru (TBWA), visant à offrir de nouvelles pistes de créativité, en brisant les conventions, et à redessiner le marché.

**Springboard** : méthode créative de l'agence DDB, tournant autour de la conviction stratégique autour de la marque.

**Star stratégie** : doctrine publicitaire inventée par Jacques Séguéla (Euro RSCG), visant à donner à la marque les attributs d'une star (physique, caractère, style).

**Storytelling** : selon Wikipédia, « méthode [...] basée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits ».

## > INTERNET

**Blog** : à l'origine appelé weblog (journal sur Internet), le blog est un type de site web utilisé pour la publication d'articles d'opinion ou d'actualité. Si les blogs sont le plus souvent tenus par des individus, le blog d'entreprise a toute sa place dans un dispositif de communication.

**Display** : Littéralement, affichage. Le terme de display peut signifier deux choses : en PLV, il désigne les présentoirs destinés à attirer l'attention sur le produit ; sur le web, il s'agit de l'achat d'espace sous forme d'éléments visuels, avec différents formats (bannière, carré, pop-up, etc.).

**Forum** : site web centré sur la discussion entre participants, les discussions étant organisées par sujets et faisant apparaître les contributions les unes à la suite des autres.

**Internet vs. internet vs. web** : un réseau d'ordinateurs connectés entre eux est un internet (avec une minuscule). Internet (avec une majuscule), c'est le réseau informatique mondial qui utilise des protocoles standardisés de transmission de données. Le world wide web, ou web, est le système hypertexte auquel on accède au moyen d'un navigateur ; il n'est qu'une des applications possibles sur Internet (comme le sont les e-mails, le peer-to-peer, la messagerie instantanée).

**Intranet** : réseau informatique utilisant les mêmes services qu'Internet, mais uniquement accessible sur un réseau local propre à une organisation.

**Pop-up** : fenêtre qui s'affiche automatiquement au-dessus de la fenêtre principale du navigateur web.

**QR code** (QR pour Quick Response, réaction rapide) : type de code-barres constitué de motifs noirs disposés sur un carré blanc, permettant le plus souvent à un téléphone mobile équipé d'un appareil photo de décoder l'information contenue dans le code, et d'accéder à des données ou des services supplémentaires (par le biais de pages web, d'un envoi de SMS, d'un appel téléphonique, de l'enregistrement d'une carte de visite, etc.).

**Réseau social** : site web qui fédère des individus ou des organisations autour d'intérêts, d'origines, de besoins ou de points de vue communs, et qui facilite leurs échanges d'informations.

**Réseau social d'entreprise** : réseau social propre à une organisation, ayant pour but de favoriser les échanges, la collaboration, le travail en équipe, la mise en commun des idées, des documents et des pratiques.

# LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES\*

*\*dans leur ordre d'apparition*

---

AACC:	Association des agences-conseils en communication.
ACIDD:	Association communication et information pour le développement durable.
Ademe:	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.
Afnor:	Association française de normalisation.
AFP:	Agence France-Presse.
Anaé:	Association nationale des agences de communication événementielle.
AOC:	appellation d'origine contrôlée.
AOP:	appellation d'origine protégée.
Apacom:	Association des professionnels aquitains de la communication.
ARPP:	Autorité de régulation professionnelle de la publicité.
BBC:	bâtiment basse consommation.

BDDP :	groupe de communication fondé par Jean-Claude Boulet, Jean-Marie Dru, Marie-Catherine Dupuy et Jean-Pierre Petit.	G8 :	Great Eight, sommet des huit plus grandes puissances économiques mondiales.
BDIH :	Bundesverband Deutscher Industrie und Handelsunternehmen (littéralement, Association fédérale allemande des entreprises commerciales et industrielles, organisme qui définit le cahier des charges du label de cosmétiques du même nom).	HCC :	Haut Conseil de la communication (proposition de l'Association pour une communication plus responsable).
CabSat :	câble et satellite.	HQE :	haute qualité environnementale, ensemble d'objectifs pour l'éco-conception de bâtiments.
CEP :	Conseil de l'éthique publicitaire.	IGP :	indication géographique protégée.
CPP :	Conseil paritaire de la publicité.	Insee :	Institut national de la statistique et des études économiques.
DDB :	agence fondée par Ned Doyle, Maxwell Dane et William Bernbach.	IPRA :	International Public Relations Association (Association internationale de la communication).
EPR :	initialement, European Pressurized Reactor (réacteur pressurisé européen), puis Evolutionary Power Reactor (réacteur évolutionnaire), projet de réacteur nucléaire conçu par Areva.	ISO :	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation).
Euro RSCG C&O :	ancien nom de l'agence de publicité Havas Worldwide Paris. Le nom reflète la fusion en 1991 d'Eurocom avec RSCG. Ce dernier acronyme reprend les noms des quatre fondateurs : Bernard Roux, Jacques Séguéla, Alain Cayzac et Jean-Michel Goudard. Quant à C&O, il est issu de la fusion en 2002 des deux principales agences du groupe, Euro RSCG Corporate et Euro RSCG Omnium.	JDP :	Jury de déontologie publicitaire.
FSC :	Forest Stewardship Council (littéralement, Conseil pour la gestion de la forêt).	KPI :	Key Performance Indicators (indicateurs clés de performance).
		OIP :	Observatoire indépendant de la publicité.
		ONG :	organisation non gouvernementale.
		PDM :	part de marché.
		PEFC :	Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (Programme de reconnaissance des certifications forestières).
		PIB :	produit intérieur brut.

PR:	Press Relations, terme anglais désignant la communication.
Publicis:	contraction de publicité et de 26 (agence fondée en 1926).
QR:	code Quick Response (code à réaction rapide).
ROI:	Return On Investment (retour sur investissement).
RSE:	responsabilité sociétale des entreprises (parfois interprétée comme responsabilité sociétale et environnementale, et parfois remplacée par RSO, pour responsabilité sociétale des organisations).
TBWA:	agence fondée par William Tragos, Claude Bonnange, Uli Wiesendanger et Paolo Ajroldi.
TNS Sofres:	fusion (1997) de Taylor Nelson AGB et de la Société française d'enquêtes par sondages.
TNT:	télévision numérique terrestre.
WWF:	World Wildlife Fund, association écologiste.

## BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

- 
- > ADEME, *Le Guide de l'éco-communication*, Eyrolles, 2007.
  - > ADEME, *Guide anti-greenwashing*, Ademe, 2012.
  - > AFNOR, *Guide d'utilisation de l'ISO 26000 pour le secteur de la communication*, fascicule de documentation Afnor, mai 2012.
  - > ANNET (Dominique), *L'Après-communication*, Dangles, 2010.
  - > AUDOUIN (Alice), COURTOIS (Anne) et RAMBAUD-PAQUIN (Agnès), *La Communication responsable*, Eyrolles, 2010.
  - > BERNAYS (Edward), *Propaganda. Comment manipuler l'opinion en démocratie*, Zones, 2007.
  - > CATHELAT (Bernard), *Publicité et société*, Petite Bibliothèque Payot, 1987.
  - > DENHEZ (Frédéric), *La Dictature du carbone*, Fayard, 2011.
  - > HABIB (Laurent), *La Communication transformative*, PUF, 2010.
  - > JAHNICH (Mathieu), DUDOUBLE (Alexandre) et JUBERT (Cyrille), *RSEponsible. Business is not business anymore*, Wanacôme, 2011.
  - > KERCKHOVE (Stephen), *Hold-up sur l'écologie*, Éditions Yves Michel, 2011.
  - > KLEIN (Naomi), *No logo*, Actes Sud, 2002.
  - > LIBAERT (Thierry), *Communication et environnement, le pacte impossible*, PUF, 2010.
  - > LIBAERT (Thierry) et WESTPHALEN (Marie-Hélène), *Communicator*, Dunod, 2012.
  - > MATTELART (Armand et Michèle), *Histoire des théories de la communication*, La Découverte, 2004.
  - > NOTEBAERT (Jean-François) et SÉJEAU (Wilfried), *Écoblanchiment. Quand les 4 x 4 sauvent la planète*, Les Petits Matins, 2010.
  - > TREMBLAY (Solange) et al., *Développement durable et communications. Au-delà des mots, pour un véritable engagement*, Presses de l'Université du Québec, 2007.
  - > UNERMAN (Sue) et SALEM BASKIN (Jonathan), *Tell the Truth: Honesty is Your Most Powerful Marketing Tool*, BenBella Books, 2012.
  - > VIEL (Karine), *Le Guide pratique du marketing durable*, Comité 21, 2011.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>REMERCIEMENTS</b>	7
----------------------	---

---

<b>PRÉFACE</b>	11
----------------	----

---

<b>INTRODUCTION</b>	13
---------------------	----

---

<b>I. ÉTAT DES LIEUX</b>	19
> Analyse d'un cas d'école	19
> Panorama de la communication du début des années 2010	25
> Quelle place pour la communication responsable ?	36
> La place centrale de la communication dans la société	39
> Un modèle cassé	44
> Le greenwashing, une pratique perdant-perdant	48

---

<b>II. UN ENCOMBRANT HÉRITAGE</b>	59
> Nos racines américaines	59
> Les Français, dignes successeurs	63
> Des théories et des pratiques encore vivaces	66
> Deux changements majeurs de paradigme bienvenus	70

---

<b>III. LE CADRE D'UNE COMMUNICATION RÉELLEMENT RESPONSABLE</b>	77
> La communication responsable, pour qui ?	82
> Les principes cardinaux	85
> L'indispensable implication des citoyens	91
> Pour une régulation réelle de la communication	95
> Le média, c'est le message : des médias plus forts et mieux utilisés	106
> Redonner à la communication la rareté qui la valorise	111

> Moins de réputation, plus de relations	114
> La question de l'organisation de la fonction communication	117
> La communication responsable au quotidien : charte vs. formation	119
> À nouvelle communication, nouveaux indicateurs	122

---

<b>IV. LA COMMUNICATION RESPONSABLE EN PRATIQUE</b>	129
> Des messages clairs et fondés	129
> Garder le sens de la proportionnalité	134
> La culture de la preuve	136
> Flawsome	140
> La foire aux labels	142
> Toute la vérité, rien que la vérité ? Et d'abord, quelle vérité ?	147
> L'écosystème de la vérité	150
> Dépasser la transparence	151
> Communication bidirectionnelle	154
> Les supports : l'éco-conception non ostentatoire	158
> L'événementiel	158
> Ce bon vieux papier et ses moins bons labels	159
> Web plutôt que papier ? Mauvaise question !	162
> Halte à la compensation !	163

---

<b>CONCLUSION</b>	169
-------------------	-----

---

<b>GLOSSAIRE</b>	173
------------------	-----

---

<b>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES</b>	183
--------------------------------------	-----

---

<b>BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE</b>	187
--------------------------------	-----

