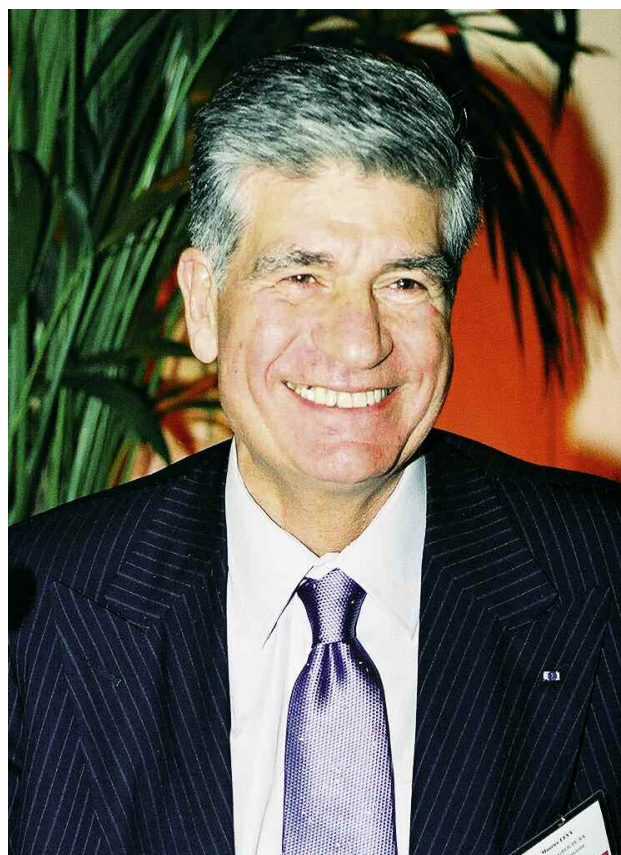


# Enjeux et limites de la communication responsable

Devenue citoyenne pour répondre aux aspirations nouvelles des consommateurs, l'entreprise se doit de mener une communication "responsable". C'est-à-dire apporter un supplément de sens à son activité économique. Mais attention à ne pas trop lui en demander !



**N**ous assistons aujourd'hui à une dégradation de l'autorité institutionnelle. Ainsi, l'Etat ne génère plus le même niveau de respect tandis que les hommes politiques sont parfois discrédités. Et ce

On aboutit presque naturellement à se demander si, finalement, l'entreprise n'est pas tenue pour coupable avant même d'être reconnue comme responsable.

mouvement de méfiance touche l'ensemble des institutions, depuis l'Eglise jusqu'à la Justice en passant par les syndicats, ou, même, les parents...

Parallèlement à ce déclin de l'autorité, les entreprises qui se sont développées du fait de la mondialisation représentent dans l'imaginaire collectif, à tort ou à raison, une puissance symbolique et une autorité allant bien au delà de leur pouvoir ou rôle économique. Leur poids et leur influence sont parfois comparables à ceux d'un Etat. Par exemple, le chiffre d'affaires de Wal Mart est supérieur au revenu de la Turquie, qui compte pourtant 90 millions d'habitants. C'est interpellant et déstabilisant. Une fois encore dans l'imaginaire collectif, ces chiffres peuvent donner à penser "pouvoir" là où il n'y a que "économie".

Par ailleurs, le niveau d'exigence de l'opinion publique et de certaines entités, comme les ONG, s'élève et l'on en vient à contester le pouvoir économique. De ce fait, la chose économique est devenue un élément de débat public, et un enjeu de concurrence. Au vu de la profusion de la presse économique, ou des chroniques économiques de la presse écrite ou de la télévision, on prend la mesure de cet enjeu.

Ces trois raisons convergent, et se nourrissent : les autorités représentatives déclinent pendant que l'opinion accroît son influence, renforcée par la société médiatique.

## Les entreprises sous surveillance... voire suspectées

Dans ce contexte, les entreprises sont davantage surveillées, voire suspectées. A juste titre, comme dans les cas Enron ou Worldcom pour les malversations incroyables et considérables qui s'y sont effectuées, ou encore de celui d'Elf face au financement de la vie politique. L'entreprise est questionnée par la société, que ce soit à l'occasion de plans sociaux ou sous la pression de petits actionnaires ou, enfin, dans le cadre de la loi NRE. L'entreprise ne peut plus s'émanciper de sa responsabilité vis-à-vis de la société. Il n'est plus possible

de dire, comme Milton Friedman, futur Prix Nobel, l'affirmait au début des années 70 : "l'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits".

La responsabilité de l'entreprise se situe non seulement vis-à-vis de ses consommateurs, mais également de l'emploi dans sa région, du pays dans lequel elle s'est développée, du tissu industriel et économique, de la sécurité et de la santé, de l'environnement, de la formation à long terme de ses propres collaborateurs, de l'information de tous ses publics... En outre, elle doit jouer un rôle éthique qui va bien au delà de sa vocation économique, industrielle ou professionnelle, on attend tout d'elle.

Bref, les entreprises ont des comptes à rendre à tous leurs interlocuteurs. Au point qu'il est aujourd'hui facile de faire de l'entreprise le bouc émissaire de tous les maux de la société, la présomption d'innocence lui étant par ailleurs refusée. Et ce d'autant plus que l'entreprise fonctionne selon des règles de concurrence qui imposent la confidentialité ou légales lui interdisant bien souvent de prendre la parole. Alors qu'elle symbolise de plus en plus un vrai pouvoir, son schéma de fonctionnement crée une certaine opacité d'où naît nécessairement le doute. Il est alors attendu de l'entreprise qu'elle soit morale alors que les visions morales de la

27 FEVRIER 2003  
**PRIX L'ORÉAL - UNESCO**  
 5 Femmes d'exception représentant les 5 continents seront distinguées aujourd'hui pour leur contribution remarquable au patrimoine scientifique mondial.  
**POUR LES FEMMES ET LA SCIENCE**  
 Ce prix sera décerné au siège de l'UNESCO à Paris, par un jury international présidé par Mme Chloé de Groux, Vice-Ministre de l'Éducation.  
 Le prix sera remis aux lauréates à l'occasion d'un événement au siège de l'UNESCO - L'ORÉAL pour célébrer nos plans.  
 Promouvoir le rôle des femmes dans la recherche et susciter de nouvelles vocations féminines dans le monde scientifique est au cœur du Programme "Pour les Femmes et la Science".  
 Ce partenariat L'ORÉAL - UNESCO, établi en 1986, a mis à l'honneur 71 chercheuses venues de 45 pays. C'est, en effet, la confiance dans le talent, l'inspiration et l'engagement des femmes qui a déterminé L'ORÉAL à favoriser l'épanouissement de nouvelles vocations scientifiques. Depuis plus d'un siècle, le groupe L'ORÉAL a la conviction que la science est une source de progrès pour la société. En soutenant ses centres de recherche à travers le monde qui rassemblent 2 000 personnes dont plus de la moitié sont des femmes.  
 www.lorealunesco.com

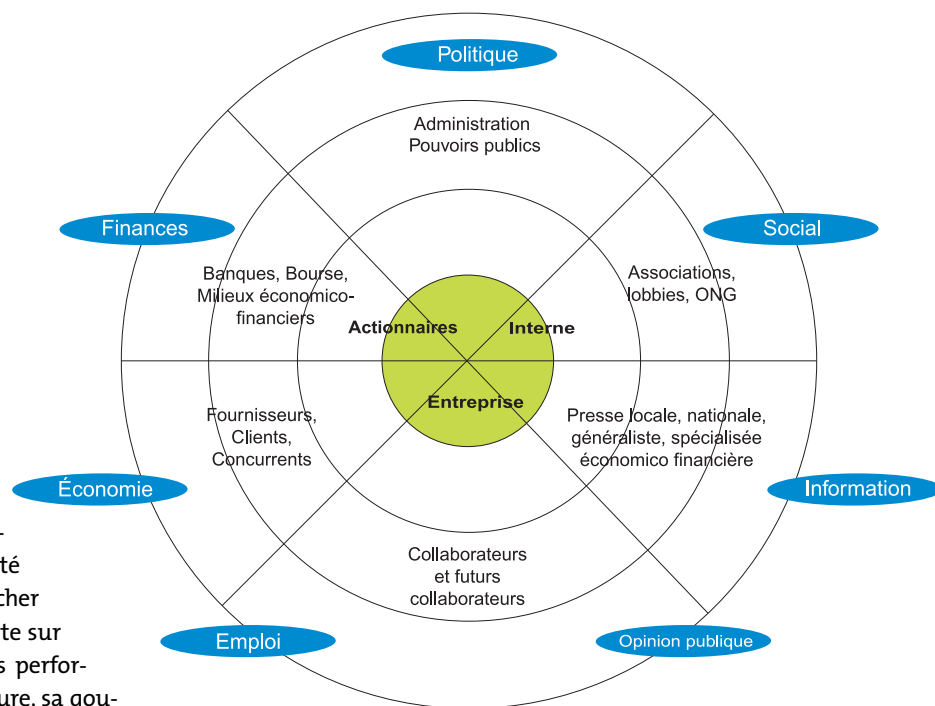
société varient selon les différentes traditions, philosophies, religions et spiritualités du monde entier. Aussi, on aboutit presque naturellement à se demander si, finalement, l'entreprise n'est pas tenue pour coupable avant même d'être reconnue comme responsable.

## La communication responsable, une réponse de l'entreprise ou des marques ?

Quand on évoque la communication responsable, on parle en priorité d'une communication faite au nom de l'entreprise ; la communication devant créer le climat de confiance autour de l'entreprise. Elle s'adresse aux citoyens, à l'actionnaire, à ses collaborateurs, à l'environnement dans lequel elle vit, à la cité dans laquelle elle est insérée. Elle doit toucher la conscience civile de la personne et porte sur des éléments d'information, à savoir ses performances, sa conduite, sa stratégie, sa culture, sa gouvernance, son éthique et ses valeurs. La communication de la marque a un tout autre objet : elle vise à séduire, à convaincre, à susciter le désir, puisqu'en réalité la marque et sa communication sont faites pour vendre un produit donné sous une marque donnée et pour conquérir des parts de marché sur la marque concurrente par rapport à laquelle elle crée de la différence. Elle s'adresse à l'acheteur, au consommateur - ce qui ne lui interdit pas d'être responsable - mais doit toucher la conscience marchande. Enfin, elle porte sur des éléments de valorisation, de différenciation, concernant l'imaginaire et tentera de développer des notions de valeur ajoutée, de statut, d'innovation, de gourmandise et autres. Cependant la confusion est relativement aisée dans la mesure où il arrive souvent que la marque et l'entreprise se confondent. C'est le cas en particulier pour les sociétés de service dont le nom sert de marque (exemples : Axa, La Mondiale, Air France...), ou, inversement, pour celles qui ont

**On aboutit presque naturellement à se demander si, finalement, l'entreprise n'est pas tenue pour coupable avant même d'être reconnue comme responsable.**

choisi d'identifier leur groupe à sa marque phare, comme Nestlé, L'Oréal ou Danone. Le danger de ce type d'approche est connu. Ainsi, si l'on s'attend à ce que la marque Nike ne fasse pas travailler d'enfants, qu'elle ait une attitude éthique et soit sanctionnée si elle ne la respecte pas, on attend aussi de cette même marque un discours de désir, de dépassement, le discours du "just do it" et de son imaginaire spectaculaire et relationnel. Il existe donc bien deux pos-



**Elles rendent des comptes à tous leurs interlocuteurs**

tures de communication, selon que l'on parle de l'entreprise ou de la marque. Ce qui ne signifie pas que la marque ne sera pas pénalisée si l'entreprise ne remplit pas son rôle.

## Où commence la communication responsable ?

L'entreprise doit avant tout remplir son rôle, sa dette, à savoir ce qui est dû à ses différents publics. Il s'agit tout d'abord d'être performant et irréprochable sur son activité, c'est à dire assurer la qualité, la performance et le prix. Ce sont les éléments essentiels sur lesquels on attend que l'entreprise soit responsable. C'est pourquoi la plupart des entreprises interviennent de prime abord sur le terrain de leur responsabilité immédiate : les banques vont parler de performance, dans l'assurance, on évoquera la confiance, dans l'alimentaire, la santé, etc. Après s'être acquittée de cette dette, l'entreprise peut, et même doit faire un don, un geste supplémentaire. Il s'agit de soutenir des actions externes à l'activité, mais louables et vertueuses, en lien avec l'entreprise, que ce soit avec du mécénat ou du sponsoring, des actes qui aient une dimension durable, incarnent les valeurs de l'entreprise et soient visibles et appréciables par les cibles choisies. Par exemple, le mécénat de L'Oréal avec l'Unesco pour les femmes et la science. Autre démarche, l'entreprise peut également s'emparer d'un certain nombre de ses valeurs et les promouvoir pour montrer qu'elles s'inscrivent dans une logique. C'est ainsi que Carrefour prend la parole sur ses

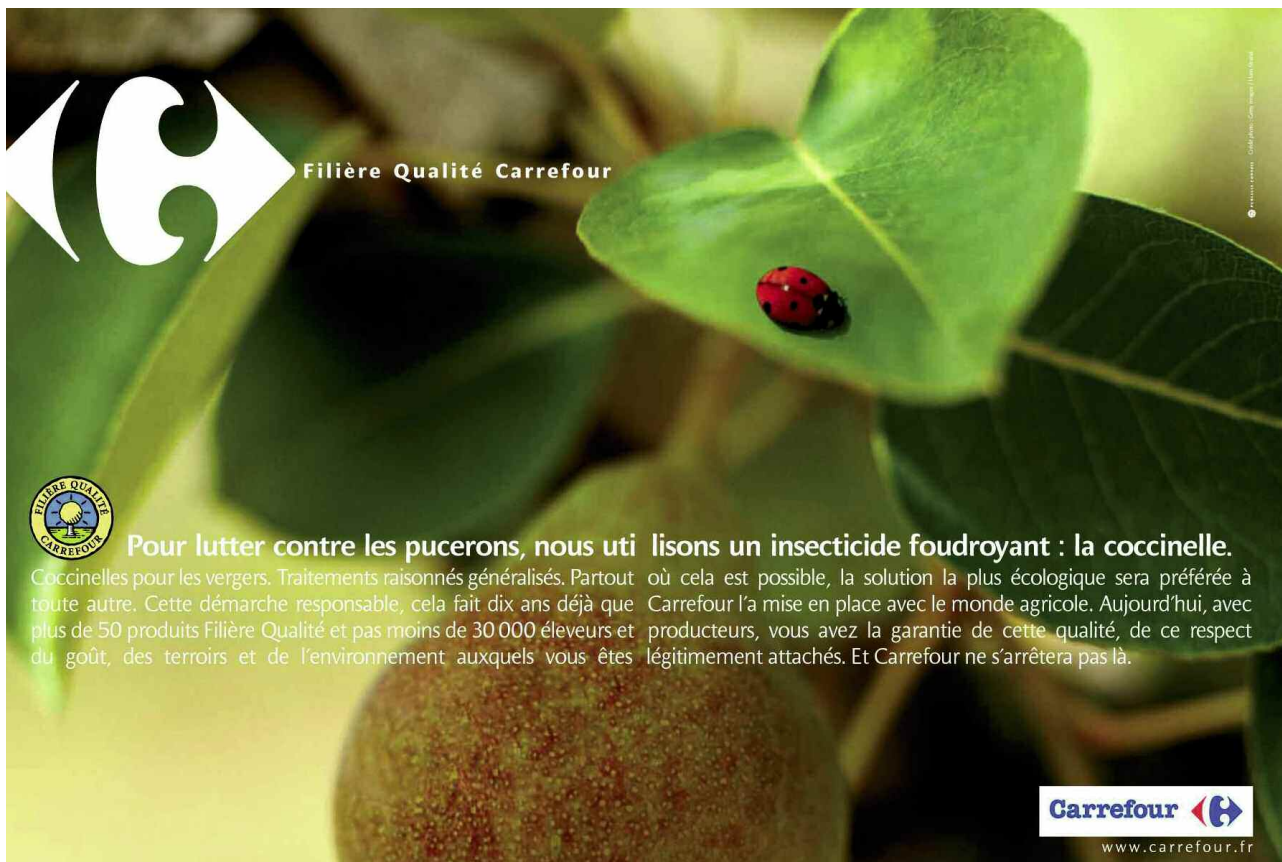
filières Qualité, pour témoigner de la manière dont il remplit son métier et va au delà de son métier premier. L'entreprise doit aussi donner des informations transparentes et complètes ; il ne s'agit pas de condamner, par exemple, les farines animales sans dire qu'elles ont été remplacées par du maïs transgénique. Il faut gérer un paradoxe en faisant part de tous les paramètres nécessaires pour que la cible à laquelle on s'adresse puisse se forger un point de vue, mais tout en restant clair dans une communication qui, malheureusement, s'avérera toujours réductrice. La vérité, la pédagogie dans l'information constituant des éléments essentiels de la construction de la relation de confiance. Il s'agit enfin de résister à la tentation de présenter comme un don ce qui relève de la dette, par exemple en "repackageant" des initiatives existantes dans un rapport "développement durable" ou, au contraire, en présentant comme un geste généreux de l'entreprise ce qui est, en fait, une obligation imposée par la loi.

## La responsabilité, un périmètre à géométrie variable

Si l'entreprise est de plus en plus considérée comme responsable, en revanche, le périmètre de sa responsabilité reste flou. Pour l'interne et la conduite de l'entreprise au quotidien, la responsabilité est naturelle. En revanche, pour les actions éthiques, la nature de la responsabilité est nécessairement à géométrie variable. En effet, là encore les cultures, les religions, les traditions influencent les perceptions d'un pays à l'autre. Ce qui est crucial dans un pays passe au deuxième plan dans un autre. L'approche doit donc être très sensible. Du point de vue du citoyen, l'éthique connaît une importance grandissante dans la consommation. Effectivement, quelque soient les sondages, on constate que les individus, hommes et femmes, ont besoin de sens dans leur consommation et sont en quête de valeur ajoutée de la part de l'économie : les citoyens associent de plus en plus l'éthique et la consommation. Selon une étude intéressante du Credoc, en France, 52% estiment que l'engagement citoyen des entreprises constitue un changement fondamental de l'économie.

**Environnement : filière qualité Carrefour.**


**"Pour lutter contre les pucerons, nous utilisons un insecticide foudroyant : la coccinelle".**



**Filière Qualité Carrefour**

**Pour lutter contre les pucerons, nous utilisons un insecticide foudroyant : la coccinelle.**

Coccinelles pour les vergers. Traitements raisonnés généralisés. Partout où cela est possible, la solution la plus écologique sera préférée à toute autre. Cette démarche responsable, cela fait dix ans déjà que Carrefour l'a mise en place avec le monde agricole. Aujourd'hui, avec plus de 50 produits Filière Qualité et pas moins de 30 000 éleveurs et producteurs, vous avez la garantie de cette qualité, de ce respect du goût, des terroirs et de l'environnement auxquels vous êtes légitimement attachés. Et Carrefour ne s'arrêtera pas là.

**Carrefour** 

[www.carrefour.fr](http://www.carrefour.fr)





**"Ce qui est crucial dans un pays passe au deuxième plan dans un autre".**

S'ils marquent clairement leur préférence pour une éthique au quotidien de l'entreprise - ils veulent que celle-ci pratique une politique d'actionnariat salarié, s'interdise de licencier quand elle fait des bénéfices, traite bien ses employés et informe honnêtement -, ils privilégient une responsabilité s'exerçant en priorité dans le champ d'activité de l'entreprise. Ils attendent des efforts prioritairement dans les secteurs les concernant directement : l'alimentaire (47%), le textile (17%) et quelques autres comme la pharmacie ou les produits énergétiques.

Mais ils ont en revanche beaucoup de mal à préciser le contenu d'une politique éthique. Ils disent: "Oui, il est important que l'entreprise soit éthique" mais dès que l'on tente de savoir ce que cela représente pour eux, il est extrêmement difficile de dégager des lignes de conduite : 81% des personnes interrogées reconnaissent ne pas savoir à quoi correspondent les produits issus du commerce équitable.

### **Le consommateur moins militant que le citoyen**

Les déclarations sont certes encourageantes : 90 % des Français sont favorables au fait d'acheter des produits issus du commerce éthique ou d'entreprises respectant partout les droits sociaux, 50% se disant prêts à payer 5% plus cher pour cela et, même, 20% s'en déclarant certains. Mais, soudainement, face au linéaire, ces déclarations ne se traduisent pas dans les faits. Du chemin reste donc à parcourir car d'une manière générale, les consommateurs ne sont pas très militants, surtout s'il y a un prix à payer.

Ils achètent le plus souvent sans intention éthique et d'abord des produits satisfaisants sur la dimension recherchée : goût, esthétique, marque ou satisfaction psychologique... Souvenons-nous des campagnes pour acheter français ou américain : à un moment, les consommateurs regardent le prix et, selon l'écart, préfèrent acheter coréen ou thaïlandais. Nous nous retrouvons donc face à une situation étrange où la communication doit rester responsable, même si elle a affaire avec des citoyens qui ne sont pas toujours des consommateurs responsables.

### **Le juste territoire d'une communication responsable**

La communication est "responsable" quand elle accorde la priorité au territoire légitime de l'entreprise. De grâce, ne sortons pas du territoire dans lequel nous avons une légitimité naturelle : c'est à dire notre activité économique quand elle permet d'annoncer des actes responsables, quand elle respecte ses interlocuteurs et leurs diverses sensibilités - c'est un élément particulièrement important à l'heure où les différences culturelles, les problèmes éthiques, les relations entre le Nord et le Sud, et celles entre riches et pauvres, prennent une telle importance -, quand elle adopte le ton juste au bon moment, avec les bons supports, quand elle est énoncée par le bon émetteur - ce qui implique parfois de remonter jusqu'au Président de l'entreprise comme signe de respect et de considération - et quand elle partage avec le client citoyen la responsabilité de son action.

Elle est "responsable" aussi quand elle donne à l'éthique sa place - toute sa place, mais seulement sa juste place -, à savoir comme un supplément de sens par rapport à la satisfaction objective qu'offre le produit, sa qualité et son prix, mais sans espérer compenser un produit déficient quant aux dimensions motivant prioritairement l'achat.

La communication est "responsable" quand elle parle pour rassurer et, surtout, pour prendre ses responsabilités - particulièrement en temps de crise où il ne faut pas hésiter à parler vite et fort, et à dire tout immédiatement -, mais aussi quand elle sait se taire, car c'est un élément essentiel de la stratégie de communication, pour ne pas menacer une politique de long terme par une exposition prématurée ou abusive.

En conclusion, l'entreprise peut-elle et doit-elle remplir tous les rôles ? On lui demande sans doute un peu trop si l'on attend d'elle qu'elle soit à la fois productrice de biens et de services, créatrice de valeurs - ce qui est normal - et qu'elle redistribue ces valeurs - ce qui est moins sûr -, mais surtout créatrice de sens - pour remplir un vide qui devrait être comblé par d'autres -, le tout en restant indispensablement compétitive dans une guerre économique sans merci. Est-il bien raisonnable d'espérer tout cela de la part des entreprises ? ■