

EMBARQUER SES EQUIPES DANS LA DUREE

Synthèse des bonnes
pratiques du groupe de
travail Faire

Janvier 2025

SOMMAIRE

Edito	p.3
Contexte et genèse du projet	p.4
Bonnes pratiques issues des travaux	p.6
Le changement dans la durée, c'est quoi une équipe embarquée ?	p. 13
En synthèse	p.14
Remerciements	p.15
Contacts	p.16

Bienvenue dans le guide "Communication responsable : embarquer ses équipes dans la durée", une compilation des bonnes pratiques et enseignements issus du groupe de travail des membres du programme Faire qui s'est tenu en 2024 sur ce thème.

Ce guide se veut un outil pratique, un véritable mode d'emploi, pour guider les référents et référentes communication responsable dans la mise en œuvre de leurs actions.

En effet, la mise en place de la communication responsable ne peut se réduire à une action ponctuelle. Elle représente une transformation profonde des habitudes et des pratiques au sein des organisations. C'est un changement culturel au sein de l'entreprise. Il est ainsi crucial d'embarquer ses équipes dans la durée. Ce processus de transformation nécessite du temps et un engagement continu pour être véritablement efficace. Les collaborateurs et collaboratrices peuvent manifester des résistances, qu'elles soient conscientes ou inconscientes, justifiées ou non, face à ces nouvelles pratiques. Un engagement sur le long terme permet de les surmonter de favoriser une adoption progressive et durable.

Ce guide vous fournira les outils et les stratégies nécessaires pour embarquer vos équipes dans la durée dans cette démarche de communication responsable. Vous y trouverez des bonnes pratiques et des conseils concrets pour vous accompagner tout au long de ce processus de transformation.

Bonne découverte,



Sophie Roosen
Directrice Marque et Impact

Contexte et genèse du projet

Définitions

Communication responsable :

La communication responsable intègre des considérations écologiques, sociales et éthiques dans les pratiques de communication, en promouvant des messages authentiques et transparents. Elle vise à réduire les impacts environnementaux et à intégrer les enjeux sociaux tels que la diversité et l'inclusion. Elle respecte les règles juridiques et déontologiques et implique les parties prenantes pour garantir que leurs préoccupations sont prises en compte.

Le programme Faire :

Pour accompagner ses membres sur le chemin de la communication responsable, l'Union des marques a créé en 2018 le programme Faire. Ce programme se structure autour de 5 piliers et 15 engagements, qui vont au-delà du respect de la réglementation et des règles déontologiques. Son objectif est d'accompagner les équipes des marques, en leur donnant les bons outils pour aller plus loin dans leur démarche de marketing et de communication responsables.



Il fédère aujourd'hui plus de 50 entreprises membres, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité qui toutes s'engagent sur un chemin de progrès. Leur objectif partagé est de faire de la communication responsable la communication normale.

Genèse du projet et méthodologie

A l'automne 2023, les membres du programme Faire ont partagé la problématique suivante :

Au-delà de la création de guides, de formations et de check-lists pour les équipes, comment embarquer véritablement dans un projet d'intégration au quotidien de la communication responsable ?

Un groupe de travail a été créé, avec AXA France, BNP Paribas, BNP Paribas Personal Finance – CETELEM, Comme j'aime, Labeyrie Fine Foods, L'Oréal France et RATP. Groupama s'est également joint à quelques sessions.

Le groupe de travail s'est réuni une fois par mois tout au long de l'année 2024 et a exploré cette question en utilisant une méthode d'intelligence collective : le co-développement.

Le co-développement est une méthode de développement professionnel basée sur l'intelligence collective et l'apprentissage mutuel entre pairs.

Créé par Adrien Payette et Claude Champagne dans les années 1980, ce concept repose sur des réunions régulières où les participants partagent leurs expériences, réfléchissent ensemble et s'entraident pour améliorer leurs pratiques. Le processus suit une structure en six étapes : exposé, clarification, contrat, exploration, synthèse et évaluation.

Cette approche favorise l'innovation, le soutien mutuel et le développement de compétences. Elle est particulièrement utile pour aborder des problématiques complexes et trouver des solutions collaboratives.

Bonnes pratiques issues des travaux

Cartographier les parties prenantes du projet

Réaliser en premier lieu une cartographie des parties prenantes impliquée dans le projet est essentiel pour plusieurs raisons :

- Identifier toutes les parties prenantes internes et externes qui peuvent influencer ou être influencées par le projet.
- Comprendre les rôles spécifiques de chaque acteur et leur niveau d'influence sur le projet.
- Développer une stratégie d'alliance en identifiant les inconditionnels, les indécis et les opposants (voir ci-après)
- Optimiser l'allocation des ressources et des efforts en fonction de l'influence des parties prenantes.
- Anticiper les défis potentiels et saisir les opportunités en comprenant les dynamiques relationnelles.
- Renforcer la collaboration et créer des synergies en comprenant les attentes des parties prenantes.
- Suivre et évaluer l'engagement des différents acteurs tout au long du projet.

Identifier les différents acteurs et actrices du projet permet aussi d'identifier et de combler les rôles manquants, d'ajuster sa posture et préparer sa stratégie d'accompagnement.

Cartographie des parties prenantes d'un projet de communication responsable :



Le pilote est la personne en charge de la mise en œuvre de la communication responsable au sein de l'organisation. Elle peut appartenir à des entités différentes, selon la structure. Le plus souvent, il ne s'agit pas d'un poste à temps plein.

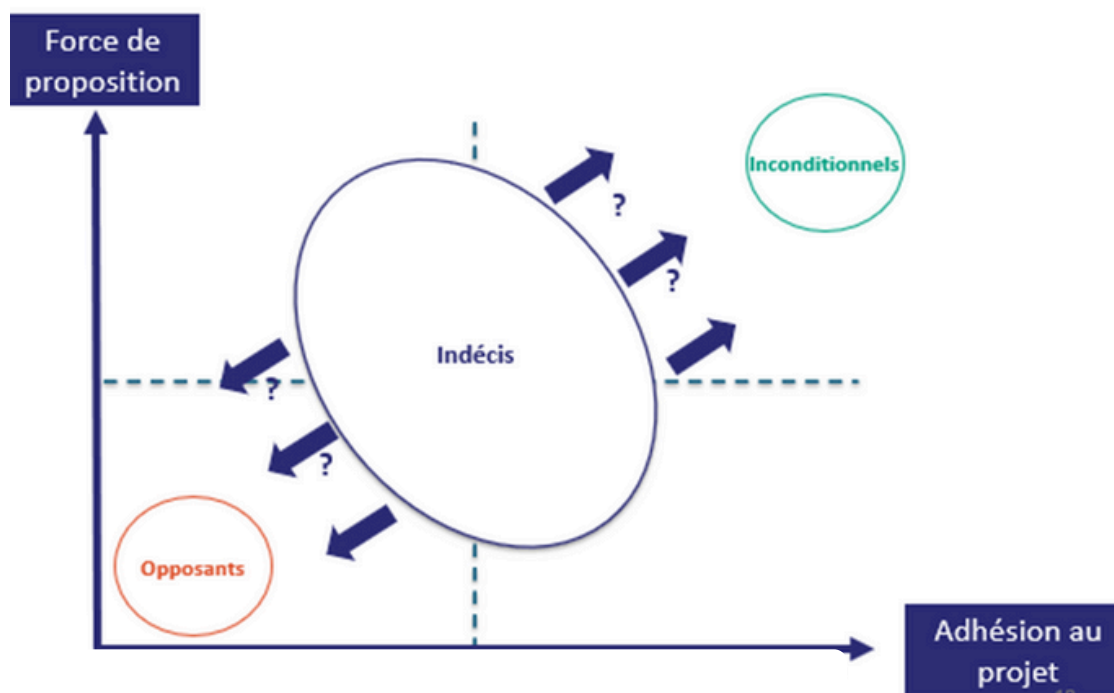
Parmi les parties-prenantes, un même individu peut aussi avoir plusieurs rôles. Ceci est particulièrement vrai dans les PME et entreprises familiales.

Zoom sur les parties prenantes internes :



Définir une Stratégie d'alliance

Mettre en place une stratégie d'alliance consiste, une fois identifiées les parties prenantes, à les positionner en fonction de leur rapport au projet : sont-ils force de proposition ? adhèrent-ils au projet ? Cette étape permet de visualiser qui sont les alliés du projet, les indécis et les réfractaires.



- Les inconditionnels : C'est à cette cible qu'il faut s'adresser en priorité pour embarquer les autres, et créer un mouvement positif. Les inconditionnels sont les alliés du projet : plus ils auront de l'espace et de la voix, plus les indécis embarqueront.
- Les indécis : ce groupe peut basculer du côté positif comme du côté négatif : c'est eux qu'il faut convaincre du bienfondé du projet
- Les opposants : il est nécessaire de les écouter pour connaître leurs arguments et ajuster le projet si nécessaire. Cependant, il ne faut pas perdre son énergie à essayer de les convaincre, car cela sera sûrement vain. Il faut se concentrer uniquement sur les opposants ayant du pouvoir ou de l'influence sur le projet.

Il peut aussi être pertinent de cartographier les parties prenantes au regard de leur pouvoir d'influence sur le projet de communication responsable. Cela permettra de visualiser les enjeux relationnels autrement et d'ajuster sa posture en fonction.

Utiliser les 6 ingrédients clés

Gouvernance :

- Définir le sujet « communication responsable » (de quoi parle-t-on ? quel périmètre ?...)
- Nommer un pilote officiel, responsable du projet
- Définir une organisation projet claire (RACI, sponsor, contributeurs, budget, planning, objectifs, indicateurs, trajectoire et procédures)
- Produire une feuille de route claire, ambitieuse et réaliste
- Donner des objectifs réalisables à court terme (développer une stratégie des petits pas)

Sponsorship et positionnement :

- Trouver au moins un sponsor parmi les membres du COMEX
- Avoir une direction ambitieuse, volontaire et soutenance sur le sujet
- Relier la communication responsable à la stratégie d'entreprise
- Avoir une stratégie RSE affirmée et y positionner le projet
- Rechercher et valoriser les bénéfices concrets que la communication responsable peut apporter aux projets existants, afin d'embarquer les responsables.
- Agir et communiquer en synergie avec les responsables d'autres projets RSE de l'entreprise dans d'autres domaines d'activité, afin de se nourrir et se soutenir mutuellement tout en démultipliant l'impact stratégique des actions

Fonctionnement en réseau :

- Créer une communauté engagée, avec des relais locaux si pertinent
- Engager les équipes et entretenir l'enthousiasme
- Créer des groupes de travail par thématique
- Constituer une équipe coeur opérationnelle et impliquée
- S'appuyer sur les expertises externes et trouver les bons alliés (dont ses partenaires, prestataires et agences)

Qualités humaines / Posture :

- Faire preuve de pragmatisme, d'agilité et de progressivité
- Savoir s'entourer
- Savoir accompagner les équipes
- Communiquer, faire savoir
- Savoir prendre du recul, se préserver
- Avoir une capacité d'influence, de leadership

- Être aligné dans son engagement (exemplarité)
- Curiosité et écoute

Inspirations :

- Aller chercher de l'inspiration à l'extérieur : associations professionnelles, partenaires, agences...
- S'appuyer sur l'existant, ne pas vouloir tout réinventer

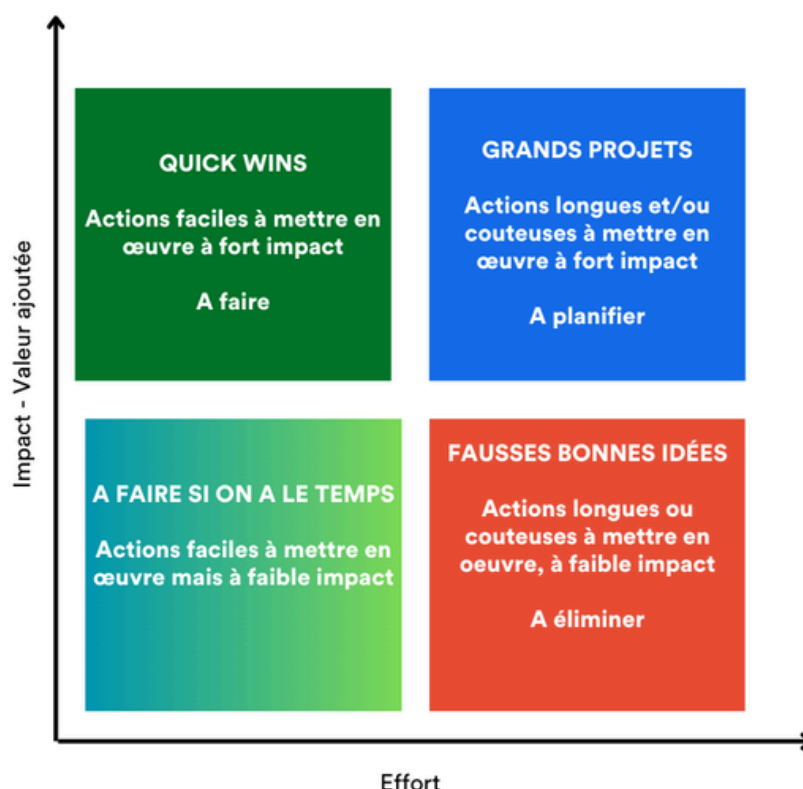
Formation et sensibilisation :

- En premier lieu, en tant que pilote du projet, se former
- Former les équipes
- Proposer des formations, ateliers, et webinaires pour passer à l'action.

Trucs et astuces de pionnières, issus du groupe de travail

Donner envie :

- Commencer par le plus simple pour donner envie
- Avoir à la fois des quick wins et des projets de fond
- Montrer que le projet est excitant et qu'il contribue à développer de nouvelles compétences
- Faire intervenir régulièrement des personnalités inspirantes lors de conférences



Cartographier les parties prenantes :

- pour trouver ses alliés
- et s'appuyer sur toutes les bonnes volontés

Donner des objectifs chiffrés :

- Mesurer, évaluer
- Intégrer des indicateurs liés à la communication responsable dans la rémunération
- Organiser des challenges entre les équipes (meilleur projet de décarbonation, meilleur projet D&I...)

Valoriser :

- Les bonnes pratiques, et les acteurs & actrices impliqués. Célébrer et remercier.
- Les dirigeants engagés, les positionner en sponsor

Rendre compte régulièrement, et en transparence :

- Occuper le terrain, communiquer, valoriser
- Rédiger un guide simple, des fiches pratiques
- Faire une newsletter ou note d'information régulière

Se faire accompagner

Prioriser : ne pas vouloir faire tout en même temps !

Le changement dans la durée : c'est quoi une équipe embarquée ?

- Des équipes formées et force de proposition
- Qui ont envie de continuer à apprendre et à requestionner leurs pratiques
- Des équipes qui trouvent plus de sens au travail et sont valeurs d'exemple
- Elles témoignent, célèbrent, partagent les succès : elles se font l'avocat de la démarche
- Elles cherchent à faire certifier/labeliser leurs actions. Elles mettent des gardes fous pour maintenir la pérennité du projet
- Elles accompagnent les équipes moins avancées.
- Elles embarquent et challengent les parties prenantes
- Elles élargissent leur réseau d'influence

En synthèse : c'est quoi la vraie nature d'un projet de communication responsable ?

Un projet de communication responsable est un projet d'accompagnement au changement à part entière qui se nourrit de la culture d'entreprise et l'impacte en profondeur.

C'est une aventure collective qui nécessite un sponsorship au plus haut niveau, un pilote et la mobilisation d'une équipe dans la durée ... pour embarquer l'ensemble des parties prenantes ... dans la durée.

Comme tout projet transverse, il vit aussi au rythme des moments clés de l'organisation, de la réglementation et surtout de son pilote (succès, changement de poste ou d'affectation, événements ...).

Il est vecteur de sens et de valorisation des forces vives de l'entreprise. Ce n'est pas un simple « truc en plus » qu'on traite à la va-vite. C'est un vrai projet de transformation, une nouvelle façon d'exercer le métier de communication et de développer ses compétences, notamment dans le domaine de la RSE.

Remerciements

Animation des ateliers de co-développement et restitution :

Charlotte Dattée, Fluidivance

Membres des ateliers de co-développement :

Myriam Desgroux, AXA France

Sylvie Dubois, BNP Paribas

Amélie Biabaut, BNP Paribas Personal Finance

Alice Pottiez, Comme j'aime

Antonia Réchard, Labeyrie Fine Foods

Anne-Sophie Paul-Dauphin, L'Oréal

Stella Andreu, RATP

Contacts

Laura Azoulay

Responsable Marketing et Impact

lazoulay@uniondesmarques.fr

Sophie Roosen

Directrice Marque et Impact

sroosen@uniondesmarques.fr



Unis pour construire des marques durables

