

SYNTHÈSE ETUDE QUALITATIVE

COMMUNICATION & RSE

Je t'aime, moi non plus

Octobre 2023



Les
Humains 

Conseil et Formation en Innovation et Transformation Durable

Préambule

Pourquoi une étude sur les rapports entre Communication et RSE ? Tout simplement parce que nous avons été frappés par un certain nombre de dissonances entre ces deux services, au cours de nos différentes missions de transformation des modèles d'affaires et conseil RSE.

Des malentendus et incompréhensions entre les deux créent des perturbations non négligeables pour l'entreprise : clivages sur les rôles et responsabilités, problèmes de partage d'information, désaccords sur la stratégie, etc. Pourtant, l'alignement entre ces deux services est crucial. C'est pourquoi nous avons décidé de lancer une étude qualitative exploratoire sur le sujet.

Notre objectif est simple : cerner les bonnes pratiques qui permettent à ces deux expertises de travailler de manière efficace et harmonieuse au sein de l'entreprise.

Menée d'avril à septembre 2023, cette recherche a été construite sur la base d'interviews de responsables RSE et Communication, complétées par des réponses à un questionnaire en ligne, principalement diffusé sur le réseau LinkedIn. Enfin, des experts et conseils travaillant dans ce domaine ont accepté d'enrichir cette étude de leur analyse et observations..



Chez les Humains, nous considérons que nos activités de conseil et de formation en innovation et transformation durable des organisations, ne peuvent être conduites sans activités de recherche en parallèle, car elles sont fondatrices de l'expertise que nous mettons au service de nos clients.

C'est pourquoi nous avons consacré 6 mois à cette étude qualitative. Nous remercions tous les personnes qui ont accepté de répondre à nos questions, avec honnêteté et bienveillance.



A SUIVRE

L'ÉTUDE RÉSUMÉE en 1 page – p3

LA SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE p4 à 30.

Par souci de simplification, le diminutif COM est utilisé pour désigner la Communication dans son ensemble.

L'étude en bref

De manière générale, les services RSE et Communication déclarent collaborer de façon occasionnelle à fréquente, preuve de l'importance que leur travail conjoint peut revêtir sur de nombreux sujets au sein des entreprises. **La sensibilisation et l'information internes en particulier rallient les deux expertises** qui se retrouvent sur l'enjeu de mobilisation des salariés. De nombreuses initiatives sont menées en commun sur le sujet : ateliers, journées de sensibilisation, visio, affichage, etc. Plus surprenant, la peur du greenwashing s'intensifie et rapproche COM et RSE de façon inattendue, les unissant dans une stratégie de prudence, voire de greenhushing (voir p26).

Pourtant, des divergences de fond (ou de simples heurts occasionnels) animent cette **collaboration encore peu organisée** (peu de réunions planifiées, travail plus réactif qu'anticipé), ce qui révèle tout de même la nouveauté du sujet pour les entreprises. C'est pourquoi la question de **la gouvernance** s'impose comme une condition à la collaboration efficace des deux expertises : elle doit poser chacune au même niveau hiérarchique et de représentation au sein des comités de direction.

Du côté RSE, les irritants se concentrent surtout sur la vision stratégique de la communication, sur l'implication de la RSE dans l'intégralité de la communication et non uniquement sur des messages concernant directement les efforts sociétaux de l'entreprise et sur la formation des communicants (équipes interne et agences), jugés très en retard sur la communication responsable.

Du côté Communication, les irritants se situent davantage à un niveau opérationnel, la RSE étant souvent plus subie que choisie, fonctionnant sur un temps long qui heurte la réactivité nécessaire de leur métier, sans compter la technicité et le côté réglementaire de ces sujets qui occasionnent de nombreux débats.

Sans que ce soit toujours conscient, les rapports des services COM et RSE dépendent de leur vision prospective face aux enjeux actuels. Ils sont représentatifs de débats qui agitent l'entreprise tout entière : comment concilier résultats et responsabilité ? Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires durable et quelle communication en découle ? Quel est rôle souhaitable de la communication aujourd'hui ? A date, force est de constater que le monde de la communication a encore beaucoup de travail à accomplir...

Sommaire

PARTIE I : COM & RSE, quelle collaboration à date

- 1.1 Une collaboration toujours en phase de démarrage
- 1.2 Une collaboration plus opérationnelle que stratégique

PARTIE II : LA GOUVERNANCE, clé d'une collaboration réussie

- 2.1 Des niveaux statutaires actuellement trop hétérogènes pour poser les bases d'une collaboration véritable
- 2.2 RSE et Communication doivent être au même niveau dans l'entreprise
- 2.3 Mixer les expertises, un frein à la transformation ?

PARTIE III : LES AUTRES CONDITIONS pour que l'alliance fonctionne

- 3.1 Le respect et la bienveillance
- 3.2 la connaissance métier
- 3.3 Le; a collaborateur.ice dédié.e, un pont indispensable
- 3.4 Un mode de collaboration prédéfini

PARTIE IV : LES SUJETS QUI RASSEMBLENT

- 4.1 Le rapport RSE
- 4.2 La sensibilisation interne
- 4.3 La peur du washing

PARTIE V : LES IRRITANTS

- 5.1 Coté communication, la RSE comme irritant opérationnel
- 5.2 Coté RSE, la communication comme irritant stratégique

CONCLUSION

Partie 1 / RSE et COM : quelle collaboration à date ?

1.1 Une collaboration toujours en phase de démarrage

Globalement, tous les participants à l'étude font état d'une collaboration entre les deux services, à des degrés divers toutefois. **Tous la jugent importante et disent s'engager au maximum pour qu'elle fonctionne.** Cette motivation est largement fondée sur la perception de ses enjeux : véracité et précision des informations, valorisation des efforts de l'entreprise, engagement des collaborateurs, etc. **Pourtant, cela ne garantit en rien une collaboration sans failles.**

En effet, les situations sont très diverses et contrastées : elles dépendent du secteur de l'entreprise, de son organisation interne, de la position stratégique ou non de la RSE, du poids de la communication externe et interne, etc. et surtout de sa gouvernance (cf. partie 2).

« On les sollicite beaucoup pour présenter des actions RSE lors de salons, de conférences de presse, de séminaires internes, etc. Ils nous aident autant qu'ils le peuvent, c'est normal de faire équipe sur ces opérations-là. »
Dir COM – Secteur RETAIL

« La communication me nourrit de ce qui se fait ailleurs, chez les concurrents comme à l'international. C'est très précieux pour la RSE »
Dir RSE – Secteur Beauté

« Je n'ai de rapport qu'avec le Dir Com groupe, pas avec les Dir Com des filiales pour des raisons hiérarchiques (elles dépendent du manager com) et de cohérence (qu'il n'y ait qu'un seul discours). J'avoue ne pas bien comprendre ces raisons car être expert RSE ne signifie pas se substituer à un manager (com ou autre) et à la RSE, on sait très bien tenir un discours cohérent quelles que soient les parties prenantes. Mais bon, c'est la résultante d'une évolution historique de la société. C'est dommage car ça silote les choses » Responsable RSE – secteur logistique

Partie 1 / RSE et COM : quelle collaboration à date ?

Ces sujets s'avèrent encore relativement neufs dans les entreprises et les process restent à définir. **Peu d'entreprises semblent avoir mis en place des procédures pour organiser la collaboration entre COM et RSE** : un seul de nos répondants nous a cité l'existence de réunions régulières, fixées à l'agenda annuel des deux services et parfaitement respectées par les deux parties. Pour le reste, les rencontres s'organisent plutôt en mode projet concernant un sujet anticipé (mécénat, journée de sensibilisation interne, etc.) ou en mode « crise » suite à un problème avéré (communication d'information inexacte, mise en cause de l'entreprise sur les réseaux sociaux, etc.).

De même, si on excepte l'intranet, il n'y a quasiment pas d'espace d'informations partagées entre les deux services. Enfin, on ne trouve quasiment pas de KPI's (indicateurs clés) définis en commun qui pourraient permettre un cadrage et une analyse commune des actions.

A RETENIR

La faiblesse des process d'échange et de travail en commun montre que la collaboration entre COM et RSE repose encore beaucoup sur le « bon vouloir » et l'implication personnelle des directions et des équipes de ces deux services.

1.2 Une collaboration plus opérationnelle que stratégique

Aujourd'hui, la collaboration entre COM et RSE est d'abord réactive car elle repose avant tout sur les obligations imposées par le calendrier opérationnel : messages à diffuser, actions à mettre en place, événements de relations presse et publiques à gérer, réactions sur les réseaux sociaux, présentation et mise en page du rapport de performance extra financière, etc.

La collaboration sera véritable et productive quand elle sera installée en amont.

Partie 1 / RSE et COM : quelle collaboration à date ?

Seuls deux répondants nous ont parlé d'un partage réciproque en amont des stratégies des deux services entre leurs managers : comprendre la vision, les objectifs et les opérations qu'envisage la communication pour l'année à venir est essentiel pour la RSE afin de pouvoir pleinement y participer, aider et orienter en fonction. De même, comprendre la vision, les objectifs et la feuille de route RSE est indispensable pour la communication afin de pouvoir s'en nourrir et l'infuser idéalement au sein de chaque contenu.

À quand l'équipe communication réellement perçue comme une partie prenante de l'entreprise à intégrer dans l'élaboration de la feuille de toute stratégie RSE ? À quand la RSE réellement acceptée comme levier de transformation de la communication ?

Force est de constater qu'à ce jour, les deux services fonctionnent encore beaucoup en silo car ils abordent leurs sujets réciproques de façon parcellaire (de sujet opérationnel en sujet opérationnel) et non de façon globale, sur un plan stratégique.

LA BONNE PRATIQUE

Prendre les sujets en collaboration en amont, au niveau stratégique, c'est le bon moyen de garantir une déclinaison opérationnelle efficace. Faire de la Communication une partie prenante de la RSE et inversement est la bonne méthode de travail à privilégier.

Partie 2 / La gouvernance, clé d'une collaboration réussie

2.1. Des niveaux statutaires actuellement trop hétérogènes pour poser les bases d'une collaboration véritable

Si la communication a trouvé ses marques au sein de l'entreprise depuis des décennies (incarnée par une personne ou un service, souvent représentée au sein des comités de direction), il n'en est pas de même pour la RSE. En fonction de l'historique de l'entreprise mais aussi de son secteur (industries, services..), de la sensibilité du sujet (corporate, production, ...), etc., la RSE se trouve au sein de configurations et de statuts multiples :

- Intégrée au département RH
- Historiquement installée au cœur du département Qualité
- Dispatchée au sein des entités métiers et/ou logistiques
- Rattachée à l'équipe communication et/ou marketing
- Reliée directement au corporate et affaires publiques
- Incarnée par un manager dédié, membre du comité de direction
- Voire non incarnée à ce jour, dans certaines petites et moyennes structures

La multiplicité de configurations existantes coexiste avec la grande diversité de moyens : budget propre ou pas de budget du tout, budget partagé ou intégré dans un service autre, moyens humains dédiés ou pas, équipe en propre ou personnes en part-time dans plusieurs entités, etc. Si cette multiplicité de possibles trouve son explication dans l'histoire de l'entreprise, son avancée dans sa transformation ou l'implication de sa direction dans les sujets RSE, elle est révélatrice d'une difficulté souvent plus grande pour la RSE à exister auprès des différentes composantes de l'entreprise.

Comment établir une collaboration avec un service existant (la communication) , aux moyens humains et budgétaires identifiés et représenté au sein de la direction... quand la RSE dispose d'aucun ou de partie seulement de ces attributs ?

Partie 2 / La gouvernance, clé d'une collaboration réussie

A RETENIR

En l'absence de gouvernance claire, la collaboration entre les services repose là encore sur le « bon vouloir » et l'implication personnelle des directions et en particulier celle de la communication.

2.2. RSE et Communication doivent être au même niveau dans l'entreprise

Les répondants à notre étude sont tous très clairs sur le sujet : la reconnaissance vient de l'autorité statutaire que l'entreprise donne aux deux fonctions. S'il y a déséquilibre, alors la collaboration ne pourra reposer que sur la bonne volonté personnelle, au gré des égos et de l'implication des entrants et sortants.

Et c'est bien l'une des principales causes de blocages aujourd'hui : la sacro-sainte défense de « pré carré », la mise en avant de la prédominance statutaire comme fin de non-recevoir à la discussion.

FOCUS

QUID DE LA FONCTION COM & RSE ASSURÉE PAR LE MÊME MANAGER ?

« C'est clairement un plus car on ne pourrait pas avoir quelqu'un dédié au sujet. Personnellement, je le vis très bien même si c'est une charge de travail supplémentaire. C'est plus facile de faire évoluer les choses quand on a déjà une fonction reconnue dans l'entreprise.»
Dir. Com et RSE – secteur IT

« Pour moi, le placement de la RSE dans la communication s'interprète comme le fait que la RSE va se borner à des déclarations d'intention. Le signe n'est pas bon. »
Cheffe de projet RSE secteur industriel

Partie 2 / La gouvernance, clé d'une collaboration réussie

Les cas sont encore assez nombreux où la RSE est incarnée par la personne en charge de la communication, soit par intérêt personnel qu'elle aura manifesté au préalable, soit par décision de la direction ne souhaitant pas créer un poste distinct et considérant que les impacts sont avant tout externes (clients/ventes) et/ou internes (sensibilisation et marque employeur), etc.

Bien sûr, les répondants exerçant cette double compétence, mettent en avant les avantages d'une telle position et d'autres, la nécessité d'un poste partagé au sein de structures de petite taille. Toutefois, force-leur est de reconnaître que cela n'est pas fait pour durer.

Si la bivalence de ce type de poste aplanit bien des difficultés, elle pose toutefois de vraies questions : la communication ne prend-elle pas toujours le dessus ? Parce que l'expertise communication est antérieure à celle de la RSE, parce que ce sont deux expertises différentes et qu'il semble presque impossible de maîtriser les deux au même niveau, etc. Certains répondants n'hésitent pas à faire part de leur questionnement sur le sujet : l'inclusion de la RSE dans le service communication (comme au sein d'autres services d'ailleurs) ne démontre-t-elle pas une absence de volonté de l'entreprise d'en faire un « vrai sujet » et donc de s'engager réellement dans la voie de la transformation ?

LA BONNE PRATIQUE

La bonne pratique : si l'entreprise veut réellement s'engager dans la responsabilité sociale et environnementale, elle doit différencier les deux expertises et les représenter à parts égales au sein de la direction. Bien sûr, la mixité d'un poste peut être comprise comme étape de transition dans la vie d'une entreprise mais ne peut être considérée comme une fin.

Partie 2 / La gouvernance, clé d'une collaboration réussie

2.3. Mixer les expertises, un frein à la transformation ?

Les divergences de vue existent et sont compréhensibles en l'état actuel de connaissance et formation réciproque au métier de l'autre (cf. partie 3).

Il est donc essentiel que les deux parties puissent échanger sur un pied d'égalité, et que leurs voix s'entendent à niveau égal au sein du comité de direction qui pourra alors statuer en cas de désaccord.

D'autre part, séparer la RSE de la Communication va permettre :

1. **à la RSE d'exister fortement au sein de l'entreprise** en étant positionnée d'abord comme un sujet de transformation interne,
2. **d'impulser la transformation du service communication**, au même titre que celle de tous les métiers de l'entreprise.
3. **de redonner sa place à la communication** sans la noyer sous d'autres sujets, ni augmenter sa charge de travail et étioiler ses moyens.

Le second point est particulièrement important. Si les équipes communication réduisent souvent le rôle de la RSE au simple contrôle des messages et contenus, il est pourtant bien plus ambitieux.

La RSE doit transformer le métier de communicant pour le rendre compatible avec les limites de notre monde fini, en faire un modèle de représentation et d'usages souhaitables et enfin, un contributeur de transformation positive de notre monde (cf. recommandations de l'ADEME / GUIDE de la Communication Responsable).

Partie 2 / La gouvernance, clé d'une collaboration réussie

Pour la Communication, mener la révolution d'un métier quand on y est profondément ancré est très complexe. Il est plus aisé de le faire en collaboration (avec un service RSE) afin d'échanger les points de vue et de faire siens les nouveaux paradigmes de sens et de travail.

A RETENIR

La communication doit sortir d'une vision tronquée de la RSE (informative, normative et vérificatrice) pour s'embarquer dans une vision transformative au global et sur le métier même de communicant, comme levier positif pour la société.

Partie 3 / Les autres conditions pour que l'alliance fonctionne

3.1 Respect et bienveillance

Si ces deux mots peuvent paraître un peu galvaudés, ils sont avancés par quasiment tous les répondants comme une condition sine qua non de travail collaboratif fructueux. Cela sous-entendrait-il que ce n'est pas toujours le cas dans la réalité ? A priori, oui !

Les répondants RSE se plaignent d'être perçus régulièrement comme « des empêcheurs de tourner en rond », « des castrateurs », des pourvoyeurs « de montagnes de contraintes, pire que le juridique », « des emmerdeurs », voire des « personnes hors sol qui ne comprennent pas l'intérêt de l'entreprise ».

Les Communicants regrettent que le service RSE les considère comme « une activité mauvaise à la base », « des insensibles aux problèmes de la planète », « des bombes en puissance » (*plus de 70% des communication de crise sur les sujets RSE viennent à la base de communications malheureuses ou incorrectes*).

La charge affective des termes employés est révélatrice d'incompréhensions qui ont la vie dure.

Là encore, si la collaboration était placée en amont, à un niveau stratégique, le travail du quotidien en serait sans aucun doute facilité car chaque équipe maîtriserait le sens et les motivations des interventions des uns et des autres... qui, en conséquence, seraient très probablement différentes dans le fond et dans la forme !

3.2 La connaissance métiers

RSE et Communication sont deux métiers qui demandent des expertises spécifiques, pour lesquelles de nombreuses formations existent, bien qu'elles soient plus nombreuses et plus installées en matière de communication. Métiers de passion, ils fédèrent des collaborateurs souvent très impliqués face à une exigence de compréhension du monde, de réactivité opérationnelle et une culture du résultat.

Partie 3 / Les autres conditions pour que l'alliance fonctionne

Toutefois, ce sont deux métiers aux logiques et habitudes de travail très différentes. A date, on constate que les uns ne connaissent pas bien le métier des autres, et vice versa. Si les expertises ne sont pas interchangeables au sein d'une entreprise et c'est bien là la base de son fonctionnement « humain », il est toutefois indispensable de bien cerner les responsabilités et savoir-faire des différentes entités et métiers, que l'on soit comptable, formateur, juriste, commercial, etc.

La méconnaissance des enjeux et savoir-faire des métiers de la RSE par la Communication et inversement, a été pointée par la grande majorité de nos répondants comme un frein certain à la collaboration sereine entre les deux expertises.

Bien que certains répondants RSE signalent une vraie montée en compétence des équipes communication sur leurs sujets communs et en particulier sur les messages à visée environnementale (vocabulaire, contenus, visuels, labels...), un important travail reste à faire.

En témoigne la rédaction intégrale de certains contenus de communication par la RSE (qui est encore la règle dans de nombreuses structures où la dimension corporate est forte) vs la communication afin d'éviter toute erreur.

« Je n'ai pas envie de leur mettre un point hebdo systématique mais je vais y être obligée s'ils ne veulent pas nous identifier comme validateur, comme ils le font pour la R&D, ou le juridique »
Resp. RSE – secteur IT

Parfois mal perçue par les équipes de communicants, la validation systématique que cherche à imposer la RSE sur les messages, est toutefois de plus en plus acceptée voire attendue tant le spectre du greenwashing se dresse au-dessus de toutes les têtes.

Partie 3 / Les autres conditions pour que l'alliance fonctionne

La question de la responsabilité du washing a clairement poussé les services communication à mieux collaborer avec leurs homologues RSE.

On pourra regretter que la contrainte soit parfois plus efficace que le volontarisme, mais bon an mal an, le résultat est plutôt bénéfique.

Les répondants RSE appellent de leurs vœux une meilleure formation des équipes de communicants à la communication responsable. Ils semblent très peu suivis car aujourd'hui, la tendance est plutôt à l'apprentissage « sur le tas », campagne après campagne, ce qui pose problème en cas de turn over (toute l'expérience du sortant est rarement transmise à l'entrant).

« La communication ne comprend pas pourquoi je veux tout voir, pas uniquement les messages à portée explicitement RSE. C'est pourtant évident ! Ils ne comprennent pas que la responsabilité s'exerce sur toute la communication au global, pas uniquement sur les messages qui comporte des allégations RSE. »
Dir RSE – secteur PGC

Certes, des sensibilisations aux problématiques sociales et environnementales sont déployées à travers des journées dédiées, des ateliers et contenus intranet, des fresques du climat, etc. mais elles traitent du développement durable en général, à un niveau souvent plus personnel que professionnel et n'abordent que rarement le lien avec les modèles d'affaires et surtout, les compétences métiers aptes à réellement transformer son quotidien professionnel :

éco-conception web et print, eco-branding, biais de représentation, emballages et packagings plus vertueux, promo for good, retail responsable, allégations environnementales, cadre réglementaire du washing (hard law et soft law), diffusion publicitaire à impact carbone réduit, contrat climat, devoir de vigilance prestataires, agences et free-lances, photothèques labellisées, cadre d'utilisation de productions d'I.A. génératives, etc.

Partie 3 / Les autres conditions pour que l'alliance fonctionne

« Il y a eu une montée en compétence de la COM pour que tout ne passe pas par nous. Mais on checke quand même ensemble des sujets pointus ou nouveaux. Sur les gros sujets de type « comment communique-t-on sur la neutralité carbone », on se fait de très nombreux ateliers ».

Dir RSE – secteur Logistique

De même, les équipes RSE doivent être sensibilisées au contexte de travail des équipes communication pour mieux les comprendre et **pouvoir également les appuyer auprès de la direction dans le changement de pratiques ou de KPI's** : objectifs quantitatifs parfois contre productifs, ultra-réactivité dommageable à la réflexion, prestataires non formés, multitude de contenus, pression concurrentielle, etc. **Devenir alliés, ça passe d'abord par mieux se connaître !**



AVIS d'EXPERT

Julie SCHWARZ

Fondatrice de l'agence ECONOVIA, pionnière de la communication responsable et engagée
Vice-présidente de la Cité du Développement Durable
Créatrice du tiers lieu de Doue

« Il est de plus en plus fréquent que nous soyons contactés par les directions RSE elles-mêmes, qui souhaitent mieux formaliser leur stratégie de communication RSE. La plupart du temps, elles ont déjà sollicité leur service communication en interne, qui n'avaient ni les ressources disponibles en termes de temps et de moyens humains, ni l'expertise dédiée pour répondre à leur demande. Notre rôle consiste donc avant tout de faciliter le dialogue entre service RSE et service communication en nous faisant traducteur des besoins, en accompagnant bien souvent les deux services dans une logique de concertation, à travers des séminaires conjoints, des réunions communes, etc...

N'oublions pas que la RSE est un métier nouveau et qu'en parallèle, le service communication sont souvent très chargés avec l'activité en cours. Il est indispensable d'acculturer les équipes à ces nouveaux enjeux, sans toutefois déstabiliser la stratégie de communication en cours, mais bien en l'enrichissant d'éléments nouveaux. D'où la nécessité d'avoir un interlocuteur « tiers » qui facilite la réflexion entre com & RSE afin de faire avancer l'ensemble de l'organisation dans sa conduite de changement, au service de la transition écologique, sociale et solidaire, en réponse aux nouvelles attentes du grand public. »

Partie 3 / Les autres conditions pour que l'alliance fonctionne

FOCUS

QUID DE LA FORMATION À LA COMMUNICATION RESPONSABLE ?

L'ADEME regrette régulièrement le **manque de formation des communicants en entreprises et des agences sur ces aspects**, qui a des conséquences directes sur le nombre de condamnations et de plaintes de marques pour greenwashing auprès du JDP (jury de la déontologie publicitaire) et autres.

Au sein l'Institut Les Humains, nous le déplorons aussi : nos formations de communication responsable ne sont pas les plus demandées, loin de là. A date, nous n'avons dispensé que deux formations à des agences conseil et création sur cette thématique depuis la création de l'Institut. Nous avons même essuyé des refus de la part d'agences que nous avons contactées sur recommandation de leurs clients qui avaient remarqué des vrais manquements au sein de leurs équipes !

« Les équipes digitales et surtout e-commerce sont encore moins bien formées sur mes sujets que les autres, elles sont aussi moins concernées à titre personnel »
DIR RSE – secteur PGC

« ils n'ont pas encore compris qu'ils devaient rentrer eux aussi dans la transformation métier qui est dans la feuille de route RSE de l'entreprise. Par exemple, se fixer des objectifs de réduction carbone. A la COM, on en est encore à la réduction des impressions »
Resp. RSE - Secteurs services

Partie 3 / Les autres conditions pour que l'alliance fonctionne



AVIS d'EXPERT

Jean-Luc LETOUZÉ

Directeur de NARRATIV, l'école des nouveaux récits (Communication, Création, Journalisme), Président d'honneur de l'association professionnelle Co-MENT et VP de l'axe Attractivité et Employabilité, Ex- Directeur de la Communication Bouygues Construction

« La curiosité es pour moi l'une des qualités principales du communicant aussi, le retard pris en matière de connaissances en communication responsable m'étonne. Ce n'est pourtant pas nouveau, on en parlait déjà quand j'étais DIR COM chez Bouygues il y a 8 ans. Nous sommes tous dans des bulles, qui ont peu de porosité entre elles, chacun dans ses thématiques et ses centres d'intérêt, et les entreprises fonctionnent également beaucoup en silos. Bien sûr, une révolution se fait sur un temps long. On ne devient pas expert engagé en 6 mois.

Il y a aussi beaucoup de travail à faire en amont car aujourd'hui, je vois bien que près de 80% des étudiants chez Narrativ ne sont pas engagés concrètement dans la transition, quoique les media nous disent sur les jeunes. Mais il y a 5 ans, la situation était pire donc oui, il y a une progression et on essaie d'y contribuer, par exemple en lançant en un cursus Communication Responsable ou en faisant dialoguer étudiants com et journalistes à l'occasion de challenges RP au service d'associations engagées Mieux comprendre le métier de l'autre, c'est déjà faire un pas dans la bonne direction. »

3.3 Le.a collaborateur.ice dédié.e, le pont indispensable

Parmi les bonnes pratiques avancées par les deux parties figure en bonne place le.a collaborateur.ice dédié.e . Il s'agit d'une personne dédiée à la RSE et/ou experte RSE dans l'équipe communication qui fait le relais entre les deux expertises. Cela permet d'établir un vrai pont entre les deux services, tout en « infusant » les deux parties.

« On a un interlocuteur désigné au sein de l'équipe Com qui est dédié aux sujets RSE. Il est présent à nos réunions. On organise des workshops tous ensemble aussi environ une fois par an pour poser les enjeux de l'année et se dire comment on va les travailler. La Com nous a proposé des partenariats très pertinents pour valoriser nos actions. ça nous amène aussi à nous poser des questions très intéressantes ». *Dir RSE – secteur Logistique*

Partie 3 / Les autres conditions pour que l'alliance fonctionne

Le collaborateur.ice dédié.e est synonyme de gain de temps et de réactivité, de gain de compétences et d'entente : les répondants interrogés qui en bénéficient, s'en félicitent.

- Du côté RSE, les ressources humaines étant souvent réduites voire inexistantes, ce relais est une aubaine.
- Du côté Communication, elle permet une meilleure acceptation et une meilleure infusion de la RSE dans les pratiques et les contenus.

A priori, les profils pour ces postes sont assez faciles à trouver car nombre de communicants ont souhaité se réorienter ses dernières années face aux challenges et contradictions de leur métier en reprenant un cursus de formation (souvent master I et II) en développement durable, RSE ou équivalent. En conséquence, le marché est assez fourni en profils de qualité et d'expérience pour ce type de poste. A condition bien sûr que les habitudes de recrutement très formatées s'effacent devant des profils qui ont osé la bifurcation !

3.4 Un mode de collaboration prédéfini

Les collaborations efficaces se font par la durée et la répétition. Plus les réunions sont régulières, instituées et non dépendantes des seuls projets ou pire- des seules réactions à rebours face à des problèmes avérés-, plus la collaboration est sereine et productive.

Contrairement à l'idée reçue, les réunions régulières permettent de gagner en temps passé et en sérénité à moyen/long terme car elles infusent la culture des métiers, développent l'écoute et l'échange, assurent une meilleure passation des informations et des connaissances, mais aussi anticipation des sujets afin d'éviter les réactions à rebours qui perturbent les emplois du temps et excitent les esprits !

Partie 4/ Les sujets qui rassemblent

RSE et Communication partagent un engouement commun pour 3 sujets où leurs objectifs et implication s'alignent fortement.

4.1 Le rapport RSE

Qu'on l'appelle rapport d'engagement, rapport extra-financier, bilan environnemental et sociétal, le rapport annuel consacré aux efforts environnementaux et sociétaux de l'entreprise, est une étape désormais attendue dans les organisations qui le publient (par obligation, en vue d'une prochaine obligation légale dans le cadre de la CSRD ou par volonté). Considéré comme une mine d'information stratégique et opérationnelle, mais aussi comme un document phare de l'entreprise, diffusé publiquement par le biais des relations presse et du site internet principalement, **il est devenu un contenu de communication en lui-même et à ce titre, est souvent le fruit d'une collaboration entre la communication et la RSE**, a minima au niveau du design et de l'illustration visuelle.

La communication n'hésite plus à s'en emparer et à le retravailler en contenus divers : infographie, vidéo ou autres *reels*. Cette appropriation est importante car elle participe de l'acculturation des équipes communicantes à la stratégie et aux réalisations RSE qui émanent de tous les services. Elle leur permet également de l'aborder comme une base de brief, point de départ à toute réflexion et action de communication, donc de l'intégrer à leur univers, avec ses codes rédactionnels et visuels.

4.2 La sensibilisation interne

Les répondants de notre enquête nous ont tous fait part de **l'importance de la communication interne sur les sujets RSE** à plusieurs niveaux : acculturation, sensibilisation, échanges, valorisation des collaborateurs, relais internes fierté, employee advocacy, marque employeur, transparence, etc.

Partie 4/ Les sujets qui rassemblent

Ils confirment tous travailler ensemble pour permettre une information et des actions de sensibilisation les plus larges possibles. Pour ce faire, ils collaborent principalement sur :

- Des journées d'information et de sensibilisation,
- Des ateliers de sensibilisation de type fresques
- Des contenus dédiés (newsletter, intranet...)
- Des prints (affichages dans les lieux de restauration, de pause, etc.)
- Des réunions de bilan d'opération

« On organise des conférences, des ateliers de sensibilisation, on fait des visio « actu RSE » une fois par mois, bref on a plein d'idées et la RSE participe toujours »
Dir. COM – secteur Loisirs

« Les sujets RSE nous permettent d'organiser des rencontres entre collaborateurs et des échanges productifs, sur des thématiques qui embarquent réellement les gens. Ça donne toujours des événements réussis dont l'équipe Com est fière »
Dir. Com – secteur Services

« Les sujets liés à l'humain (handicap, équité, formation...) nous rassemblent. Nous en Com, on aime aussi beaucoup les résultats. Mais on peut s'opposer parfois sur des objectifs plus stratégiques ou l'interprétation du cadre réglementaire ».
Resp. Com – secteur PGC

« Sur la com interne, on est vraiment raccord entre COM et RSE, il est important d'informer les collaborateurs, qu'ils comprennent ce qu'on fait et pourquoi on le fait et aussi, le travail que ça demande et tous les sujets que ça implique : de l'égalité H/F aux économies d'énergies, en passant par la logistique et les approvisionnements ».
Chief Impact Officer – Secteur Retail

Partie 4/ Les sujets qui rassemblent

En matière de communication interne, nos répondants se heurtent parfois à des murs qu'ils tentent de contourner ensemble : difficulté à communiquer auprès d'ouvriers ou de collaborateurs sur site (usines, livraisons...), qui ne disposent pas d'un ordinateur ou d'un smartphone de la société (e-learning, intranet, etc.), ont à peine accès à des contenus (de type affiches dans les lieux de repos...), qu'on ne peut mobiliser en présentiel (impossible d'arrêter une chaîne de production ou logistique une demi-journée par exemple).

A RETENIR

Au-delà de l'engouement réel en matière de sensibilisation, on constate une absence de stratégie assez flagrante : beaucoup d'actions se suivent, se répètent, mais restent à un niveau assez superficiel. Les formations ou ateliers plus spécifiques sur l'impact métier et la transformation professionnelle attendue prennent trop rarement le relais de la sensibilisation interne.



AVIS d'EXPERT

Céline REVEILLAC

Co fondatrice de l'Association Communication & Démocratie

Co-Fondatrice de REBOOT!, l'événement étudiant de la communication responsable

Créatrice du compte Instagram Greenwashing Lovers

« L'absence de stratégie réelle auprès des collaborateurs m'interroge. Au-delà des actions de sensibilisation qui restent à un niveau assez personnel, **a-t-on peur d'aller questionner les pratiques professionnelles ?** On commence à voir arriver des cursus spécialisés dans les écoles mais il y a beaucoup à faire dans les entreprises. Je le vois par exemple sur la question de la compréhension de la responsabilité numérique : on va parler serveur, etc. sans aborder les vrais enjeux (obsolescence logicielle et matérielle, souveraineté et éthique ...). Je recommande à tous les communicants de sortir, d'aller à la rencontre d'acteurs du monde associatif, de découvrir d'autres pratiques, d'autres opinions (Résistance à l'Aggression Publicitaire par exemple) pour mieux comprendre les visions qui s'opposent dans la société et conserver un regard critique sur nos actions de communication et leurs impacts. **La communication a un rôle primordial à jouer parce qu'elle a un pouvoir phénoménal. Elle ne doit pas être suiveuse mais moteur du changement.** »

Partie 4/ Les sujets qui rassemblent

4.3 La peur du washing

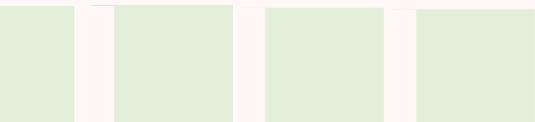
Phénomène nouveau, la peur du washing s'est installée au sein des services RSE et Communication mais pour des raisons différentes :

- Au sein de la RSE, il s'agit davantage plutôt d'une inquiétude de fond sur la véracité et la conformité de la communication : ne pas bien expliquer les actions de l'entreprise, ne pas être conforme aux réglementations en vigueur en termes d'expression rédactionnelle et visuelle, de concept et de représentations, mais aussi en termes de sobriété de moyens. Il s'agit d'abord d'une problématique éthique qui pose la question de la mise en avant parfois trop rapide ou trop importante des efforts d'une entreprise sur son secteur.

En 2020, sur 150 allégations analysées - comportant des expressions telles que « zéro carbone » ou « empreinte climatique réduite » - la Commission européenne a conclu que :

- plus de la moitié des affirmations contenaient « des informations vagues, trompeuses ou non étayées » ;
- 40 % étaient dénuées de tout fondement.

A noter : les communicants qui ne sont pas heurtés à un retour de boomerang restent eux, plutôt dans l'euphorie de la communication à tout va, ce qui n'est pas sans stresser les équipes RSE.



Partie 4/ Les sujets qui rassemblent

- Chez les communicants, il s'agit davantage d'une question d'image de marque mais aussi du service Communication en lui-même, sorte d'anticipation du risque de mauvais retours : faire face à des commentaires négatifs de la part de clients ou consommateurs sur les réseaux, être critiqué pour ses prises de parole, être dénoncé pour washing, subir un commentaire négatif sur ces retours en haut lieu, etc.

« On est très regardés donc on fait très attention. Il y a des sujets sur lesquels on est très bons mais ils pourraient être polémiques si on communiquait dessus, alors on s'abstient. »
Dir. RSE – Secteur logistique

« On est d'accord avec la Directrice RSE qu'on se doit de rester très prudents dans la communication qu'on fait en externe surtout. On s'auto-censure beaucoup pour éviter tout risque d'incompréhension ou de bashing. Notre direction ne nous le pardonnerait pas. »
Dir Com – secteur Services

« Le greenhushing, c'est le réflexe du moment. Il y a un vrai concernement au niveau du washing mais pas pour les bonnes raisons, à cause de la peur, de la réglementation, et pas de l'engagement ». »
Dir. RSE – Secteur Loisirs

« L'appel à la prudence est la règle à la Com comme à la RSE. Nous avons aussi une communauté de collaborateurs impliqués qui servent de garde fous et qui font remonter des choses ». »
Resp. RSE – secteur IT

Partie 4/ Les sujets qui rassemblent

Résultat, d'un côté les répondants RSE se déclarent « stressés » et parlent de « charge mentale » pour décrire ce qu'ils vivent en matière de washing. Le faux pas peut venir de n'importe où : d'un directeur lors d'un discours ou d'une interview à la presse comme d'un community manager trop rapide à la publication d'un contenu, tous n'étant pas forcément formés aux enjeux, au contexte ou autres éléments techniques.

De l'autre, les communicants échaudés qui optent de plus en plus pour le greenhushing, cette technique consistant à ne pas communiquer volontairement sur des efforts environnementaux, sociaux ou sociétaux de l'entreprise de peur d'attirer la critique. Les déclaratifs recueillis lors de notre enquête sont bien confirmés dans les faits : selon une étude menée par le cabinet de conseil South Pole en début d'année, sur 1 200 sociétés engagées en faveur de projets climatiques, 25 % d'entre elles ont décidé de ne plus communiquer sur la durabilité.

Notons que les réactions négatives et parfois enflammées entraînent d'abord un comportement de retrait plutôt qu'une réflexion sur les pratiques et les messages pour les améliorer et encore moins la décision de collaborer avec des parties prenantes critiques..

De même, les experts RSE ne devraient pas considérer les retours négatifs et les erreurs commises comme des signes que la communication ne peut être vertueuse quoi qu'elle fasse, mais comme une obligation d'accompagner les communicants à mieux faire.

Dans le contexte social et sociétal qui est le nôtre, il est impératif que les consommateurs soient avertis des réalités des efforts des entreprises et des impacts des marques qu'ils achètent. Ils appellent d'ailleurs une communication responsable de leurs vœux mais seul 1 sur 4 croit aux arguments avancés par les marques (Source GOODVEST- 2023).

Partie 4/ Les sujets qui rassemblent

FOCUS

LE GREENHUSHING* EST-IL LE SYMPTÔME
D'UNE PLUS GRANDE MATURITÉ DES SERVICES RSE ET COM
EN MATIÈRE DE COMMUNICATION EXTERNE ?

La réponse est NON

La tentation du greenhushing souligne d'abord la difficulté à transformer le métier de communicant qui peine à accepter l'expression de toutes les parties prenantes (collaborateurs, ONG, lanceurs d'alerte, etc.) et montre parfois peu de respect à leur égard (partant du principe qu'ils ont tort et cherchent d'abord à nuire à l'entreprise) et de savoir-faire dans leur gestion (la communication de crise sur ces sujets en est d'ailleurs à ses balbutiements). S'il est salutaire que les messages des entreprises soient peut-être moins nombreux mais plus précis et moins disproportionnés, il est tout aussi important qu'ils continuent d'exister car la bonne information des publics est capitale.

LA BONNE PRATIQUE

Moins communiquer pourquoi pas, mais surtout mieux !

Il y a urgence à mieux communiquer plutôt qu'à ne pas communiquer du tout, sous peine de laisser toute la place à des marques et produits sans doute moins vertueux. Le greenhushing n'est pas une stratégie de prudence mais une façon de baisser les bras et ne pas assumer sa responsabilité d'entreprise, tant dans sa dimension interne (transformation des pratiques) que dans sa dimension externe (différenciation for good) !

**Greenhushing : s'abstenir volontairement de communiquer sur les efforts de l'organisation en termes environnementaux, sociaux ou sociétaux pourtant réels, par peur de critiques négatives.*

Partie 4/ Les sujets qui rassemblent



AVIS d'EXPERT

Catherine PUISEUX KAKPO

Ex- directrice RSE du groupe TF1

Présidente de l'Agence Africaine de Développement Durable

Consultante, Enseignante et Formatrice RSE

« La tentation du greenhushing m'inquiète. **Nous avons déjà connu une période de rétractation en 2008/2009 après Le Grenelle de l'Environnement.** Les ONG ont été particulièrement actives dans la dénonciation de la communication abusive de certaines entreprises ce qui a entraîné un repli très net. Résultat : nous avons perdu quelques années car les dirigeants ne s'impliquaient plus, considérant qu'ils ne pouvaient plus communiquer sur les actions entreprises. **Il faut changer notre structure d'échanges avec les parties prenantes externes.** Nous sommes à un moment charnière : maintenant nous savons ce qu'il faut faire, nous savons où aller, il faut susciter le changement. Nous avons absolument besoin que la communication nous aide. Ils ont les bonnes idées, les outils et les budgets, à nous de les convaincre comme pour tous les autres services de l'entreprise. C'est de notre responsabilité de les pousser à se former et de les emmener avec nous. C'est à nous, la RSE, de faire le travail de transformation, c'est ça le fond de notre job. **Nous n'avons plus de temps à perdre à s'opposer. Il faut faire alliance.** »



AVIS d'EXPERT

Mathieu JANICH

Consultant & Chercheur – Communication & Transition Ecologique

Co-auteur du guide de la communication responsable de l'ADEME

Enseignant et formateur, Spécialiste du greenwashing

« C'est différent de dire « je suis prudent » que de dire « je stoppe tout » (=greenhushing). Le contexte de judiciarisation du greenwashing, l'évolution réglementaire, celles de la société civile et du bashing sur les réseaux sociaux font **qu'il y a un véritable enjeu de reprise de confiance dans la communication.** Il faut que les communicants aient une meilleure connaissance de la loi et compréhension des raisons pour lesquelles certains acteurs les taclent. Il faut redonner confiance aux équipes. On sent une envie de continuer à communiquer. La communication est essentielle pour dire aux partenaires, aux clients et aux investisseurs ce sur quoi on est engagés. Pour ces raisons, **le greenhushing n'est pas tenable.** Il faut comprendre où ça bloque, accepter le regard critique, C'est cette phase réflexive qu'il faut travailler pour mieux communiquer. »

Partie 5/ Les irritants

5.1 Coté Communication : La RSE comme irritant opérationnel

Les répondants COM à notre enquête soulignent que bien qu'ils se sentent engagés en matière de RSE, il s'agit dans les faits d'une charge de travail supplémentaire à intégrer au sein d'équipes et de planning souvent très chargés.

Parmi les irritants signalés dans le travail quotidien, on retrouve principalement :

- **Le temps passé** pour la validation, la réécriture, les aller-retours avec la RSE
- **La diminution du budget** amputé d'une partie consacrée aux sujets RSE
- **Le manque de réactivité** de la personne en charge de la RSE souvent seule et débordée
- **La technicité** des sujets à aborder
- **La réglementation** difficile à saisir et en constante évolution
- **L'incompréhension des objectifs** et des résultats attendus (quantitatifs)
- **La multitude de sujets RSE à traiter**, impossible à caser dans un plan de com annuel

« Eux, ils travaillent sur le temps long, mais nous, on est tout le temps dans le rush ou presque, ils doivent apprendre à être plus réactifs. »

Dir. Com – secteur Retail

« On ne change pas un plan de com du jour au lendemain parce qu'on veut y caser un sujet RSE. S'il y a un plan annuel, c'est qu'il y a des raisons pour ça et des objectifs à remplir sur lesquels on s'est engagés devant la direction ».

Resp. Com – Services

« Je me suis battue pour décrocher le budget le plus adapté possible à tout ce qu'on a à faire et maintenant on me l'ampute pour la RSE. Comment j'atteins mes objectifs moi ? ».

Dir. COM – Secteur Loisirs

« Le Grand Public n'est pas au fait du jargon technique des experts et des scientifiques. Notre travail, c'est justement de vulgariser tout ça, pas de reproduire des communiqués du GIEC sur lesquels on n'aura aucun engagement ».

Dir. COM – Secteur Retail

Partie 5/ Les irritants

5.2 Coté RSE : La COM, comme irritant stratégique

Les répondants RSE à notre enquête placent leurs irritants sur un plan plus stratégique, regrettant l'absence de prise en compte de la RSE par la Com à un niveau global et à un niveau métier . Ils indiquent principalement :

- **Une vision de la RSE réduite aux seuls contenus** et non à un objectif global de responsabilité éthique et de sobriété des moyens
- **Le silotage à tous les niveaux : des équipes et des canaux**, avec une difficulté à échanger avec le digital, l'e-commerce et les RP/influence en particulier et aussi, **le traitement de la RSE comme un sujet à part** et non comme partie intégrante de tous les messages.
- **La volonté simplificatrice** dans la façon de traiter les RSE qui peut conduire à l'approximation voire au washing
- **Le manque d'accès aux prestataires et agences conseil** (parfois, quelques participations au brief et à la validation des livrables).
- **L'absence de côté moteur de la communication** dans l'intégration de la RSE, voire un certain manque d'intérêt parfois
- **L'absence de formation des communicants à la communication responsable et à la compréhension de la nécessité de transformer leur métier**

« On a une super collaboration avec la dir com corporate et avec les dir com marque. Mais au digital, c'est souvent plus difficile et au e-commerce, c'est carrément porte close. Il faut être soutenue au comex pour faire avancer les choses »

Dir. RSE – secteur PGC

« Nos sujets sont techniques, il y a des mots pour dire des choses et pas d'autres. Il faut que la communication les respecte, ne cherche pas à tout simplifier sinon on court au washing » Resp. RSE – Secteur services

« J'aimerais bien avoir un peu plus de part de voix dans les discussions avec les agences. La com, ce n'est pas que les équipes internes, c'est aussi leurs partenaires extérieurs »

Dir. RSE – Secteur Beauté

Conclusion

La collaboration et les difficultés rencontrées entre COM & RSE (au-delà de la gouvernance qui reste un vrai sujet) ne tiennent-elles pas d'abord à une différence culturelle dans la vision du monde actuel et à venir ?

« Pour la RSE, tout est RSE » nous lâche un responsable communication, exaspéré à la fin d'une interview. Et c'est bien la vision défendue par les responsables RSE interrogés.

« Quand je parle d'éviter des mécaniques promos problématiques (comme le recours au paiement fractionné à crédit) pour privilégier des promotions basées sur des mécaniques vertueuses, je suis assez mal reçue pour le moment. Le marketing et la com pensent que je sors de mon sujet alors qu'au contraire je suis en plein dedans »
DIR RSE – secteur Retail

« Sur l'intelligence artificielle générative, la com est venue me voir spontanément, ça m'a fait plaisir qu'ils reconnaissent qu'il s'agit bien d'un sujet de responsabilité d'entreprise et pas simplement technique et digital. Les temps changent car l'année dernière encore, personne n'est venu me voir au sujet du métavers».
DIR RSE – secteur PGC

« Je regrette qu'on ne puisse pas échanger sur la sobriété des moyens comme l'éco-conception numérique par exemple. On en reste aux messages »
DIR RSE – Secteur PGC

« On m'a déjà demandé : est-ce que ça nous fera vendre plus si on communique sur la RSE? Je n'ai pas forcément bien réagi la première fois. Maintenant j'ai compris que s'offusquer ne sert à rien, il faut expliquer pour faire changer les mentalités et les pratiques des communicants» Chargé de projet RSE – secteur Industriel

Il semble que la RSE peine à séduire les communicants qui ne projettent pas un futur désirable de leur métier au prisme de la responsabilité et ne sont donc pas forcément pressés de s'y confronter.

C'est sans doute le principal challenge qui doit relever par la RSE à leur égard : réussir à les projeter dans un avenir où la gratification ne viendra plus des résultats quantitatifs et de production mais de leur impact transformatif sur les imaginaires, les usages et les modes de vie.

Cadrage et méthode

Contexte

- Cette étude a été réalisée par l'Institut Les Humains entre avril et septembre 2023.*
- Population cible : directeur.ices COM ou RSE, managers en responsabilité sur ces sujets au sein d'entreprises moyennes et grandes, en France, tous secteurs : retail, logistique, PGC, beauté, services, IT...

Participants

- 42 interviews réalisés en visio et en présentiel (1H).
- 38 réponses à un questionnaire en ligne diffusé principalement sur LinkedIn.
- 5 analyses et commentaires d'experts et conseil en RSE et/ou communication responsable.

Confidentialité

Afin d'assurer la confidentialité des propos recueillis, les verbatims sont anonymisés.

Note de lecture

Une étude qualitative vise à expliquer des situations et représentations des services Com et RSE au sein de l'entreprise.

Elle a été menée selon une méthodologie qualitative et non quantitative.

Toutefois, de nombreux enseignements rejoignent ceux déjà abordés récemment par des organismes de sondage ou de recherche dont certains sont cités dans l'étude.

AVERTISSEMENT : cette étude est propriété exclusive de L'Institut Les Humains. Toute reproduction totale ou partielle est soumise à l'autorisation expresse de l'Institut les Humains.
All rights reserved 2023 les Humains.



L'Institut Les Humains est spécialisé en recherche, conseil et formation, en innovation et transformation durable des organisations.

Organisé en collectif, l'Institut rassemble des intervenants seniors, tous experts de leurs disciplines. Ils sont dédiés (indépendants, chercheurs, experts, universitaires) ou externes (managers en entreprise, leader d'ONG, fondateurs de start-up, etc.). Ils travaillent ensemble en mode projet ou interviennent en « one shot » en fonction des problématiques de nos clients.

Notre raison d'être : transmettre pour agir.

Chez Les Humains, nous sommes engagés en faveur d'un business responsable, respectueux et impliqué auprès des femmes et des hommes qui nous composent, nous entourent, nous croisent. Nos challenges sont transverses comme notre manière de travailler. Car renouer avec la valeur ne peut se faire qu'en ayant la capacité à mobiliser l'ensemble de la chaîne.

L'Institut Les Humains a été fondé fin 2017 et est dirigé par Sabine MARECHAL.

www.leshumains.fr – leshumains.contact@gmail.com

Retrouvez-nous sur www.institut-leshumains.fr
Suivez-nous sur [LinkedIn](#) !



Les
Humains 

Conseil et Formation en Innovation et Transformation Durable