

# Communication interne : green washing ?



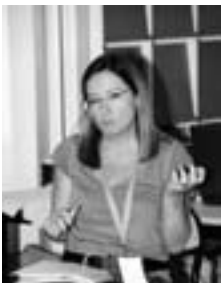
**PASCAL DUBOIS**  
DIRECTEUR DE CABINET DU MAIRE  
DE LA VILLE DE VALENCIENNES

Animateur :

**PASCAL DUBOIS,**

DIRECTEUR DE CABINET DU MAIRE DE LA VILLE DE VALENCIENNES

## Diffuser le développement durable dans les entreprises



**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN**  
DIRECTRICE DES ENJEUX  
ET DES HOMMES

**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN,** *Directrice Des Enjeux et des Hommes* : La communication interne d'une entreprise sur son engagement dans la RSE peut-elle être perçue comme du *green washing* par les salariés eux-mêmes ?

Partageons d'abord quelques repères.

« *La communication interne sur l'engagement RSE* ». Elle peut prendre différentes formes. Nous avons produit avec le Comité 21, début 2009, un « guide sur la mobilisation des salariés pour un développement durable » basé sur le témoignage de 130 acteurs en entreprises et collectivités.

Trois stades ont été identifiés dans les pratiques :

- les actions de sensibilisation (création de repères communs)
- la formation (développement de compétences)
- les dispositifs mis en place pour ancrer durablement le changement dans les pratiques.

La communication interne est un des leviers très utiles aux différents stades, notamment en phase de sensibilisation, pour les entreprises qui démarrent, pour faire comprendre le sens aux orientations prises.

Elle ne peut pas suffire et est indissociable des autres leviers que sont la formation, l'intégration du DD dans les processus métiers, dans les systèmes de management.

Le *green washing* (éco blanchiment ou blanchiment écologique) est l'utilisation abusive des arguments écologiques dans le but de se donner une image responsable. Les cas de *green washing* sont notamment détectables en comparant l'investissement en communication « verte » par rapport à l'investissement sur de réelles actions en faveur de l'environnement.



La communication interne peut prendre de nombreuses formes (expositions, affichage, diffusion de plaquettes, site intranet...). Ces dix dernières années, les entreprises ont communiqué avec des actions plutôt « *push* » en interne, c'est-à-dire descendantes. Ce n'est que depuis 3 ou 4 ans que les entreprises mettent en place une forme de communication davantage participative.

Lors de cette Université d'été, nous avons l'habitude de nous poser des questions luxueuses ; en effet, se demander si la communication interne relève du *green washing* est luxueux car la communication interne est surtout trop rare sur ces sujets en entreprise. Les salariés manquent d'information et de formation

## Pas de pushing sur les salariés

**DOROTHÉE BRIAUMONT** *déleguée générale du Comité 21* : De quoi parle la communication interne ? Quelles sont ses faiblesses ? Nous devons aujourd'hui profiter de l'expérience des pionniers du développement durable et en tirer le bilan. Attention à la communication descendante. Diffuser la communication au salarié (« *pushing* ») sans l'accompagner risque de délayer l'information sans qu'on puisse en obtenir l'effet escompté. La loi sur les Nouvelles régulations économiques (NRE) a obligé les entreprises cotées à rendre des comptes sur leurs impacts. Mais les salariés qui lisent le rapport développement durable ont souvent du mal à reconnaître l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Un journal interne peut être un bon moyen de communication interne mais attention à la façon dont il est conçu car à nouveau il peut représenter un investissement « vain » voire générer des freins si « la direction développement durable délivre son message de façon unilatérale.



**DOROTHÉE BRIAUMONT**  
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE  
DU COMITÉ 21

**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN**, Tous ces messages ne cessent un accompagnement. Ainsi, dans certaines entreprises, les projections de films (*La 11ème heure* ou celui d'Al Gore<sup>1</sup>) non suivies de débat ont suscité plus d'abattement de la part des salariés que d'énergie pour agir.

1 Une vérité qui dérange, présenté à Cannes et sorti en 2006

**DOROTHÉE BRIAUMONT**, En effet, la communication interne comporte autant de risque de *green washing* que d'incompréhension.

**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN**, Pour préparer cet atelier, nous avons fait un test auprès de trois entreprises de secteurs différents : une banque, un hôtel et un organisme de services publics. Nous avons interrogé 7 salariés au total, au guichet, à l'accueil, au centre d'appel sur la démarche développement Durable de leur enseigne... Dans aucun des cas ils n'ont été en capacité de s'exprimer sur le sujet alors que dans ces trois cas l'entreprise communique l'engagement en externe (campagne *corporate*, pub produit...) sur l'enjeu stratégique de cet engagement. La méconnaissance voire l'incompréhension de la stratégie développement durable est réelle.

“ La méconnaissance voire l'incompréhension de la stratégie développement durable est réelle

**DOROTHÉE BRIAUMONT**, Le déphasage entre les actions de communication et la façon dont elles sont perçues en interne est un autre risque.

**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN**, Par exemple, certains collaborateurs de PPR se sont dits lassés du « matraquage » qui a accompagné la sortie du film *Home* que leur Groupe soutient dans sa communication externe. En entendant parler de l'engagement de leur entreprise davantage par l'externe que par l'interne, il y a un vrai risque de déphasage des salariés avec leur entreprise. On se prive alors de leur capacité de mobilisation et d'innovation.

## Les managers au vert

**PATRICK WIDLOECHER**, *Conseiller du président et du directeur général pour le développement responsable, Groupe La Poste* : Avant toute chose, j'aimerais rappeler quelques postulats. Premièrement, le développement durable est moins un changement technique qu'un changement de comportement. Cela passe donc par la sensibilisation, c'est-à-dire l'information, la communication et la formation. Quel rôle les managers d'une entreprise peuvent-ils jouer dans ces actions de sensibilisation ?



**PATRICK WIDLOECHER**  
CONSEILLER DU PRÉSIDENT  
ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL  
POUR LE DÉVELOPPEMENT  
RESPONSABLE, GROUPE LA POSTE

Deuxièmement, le problème de la communication dans les entreprises vient moins des salariés que des managers. Pour

“ le développement durable est moins un changement technique qu'un changement de comportement.

être efficace, une stratégie d développement durable doit être partagée par tous : comme pour la qualité, c'est toute l'entreprise qui doit se mettre en mouvement. Une bataille permanente de convictions est à mener auprès des managers – tiraillés entre le long terme et le court terme – afin qu'ils mettent en place les actions nécessaires pour que se rencontrent l'appétence des salariés pour le développement durable et l'action. La Poste est une entreprise de service public, les salariés s'inscrivent donc déjà dans une logique de solidarité : 90 % d'entre eux déclarent vouloir s'investir ou prendre des initiatives dans le développement durable. Les managers doivent permettre aux salariés de prolonger au sein de l'entreprise les comportements éco-citoyens qu'ils ont adoptés dans leur vie personnelle. C'est ainsi que l'entreprise pourra redonner du sens au travail des salariés et retisser ainsi des liens avec le personnel.

Depuis 6 ans, La Poste a mis en place de gros efforts de communication interne, qui commencent à porter leurs fruits. Les salariés se déclarent prêts à mettre en place des actions qui réduisent les charges de l'entreprise. Plus de 90 % d'entre eux estiment que le développement durable pousse à l'innovation, plus de 70 % que le développement durable améliorera les résultats économiques et financiers de l'entreprise. Le développement durable est donc un facteur de réduction des coûts et des charges de l'entreprise, mais aussi d'innovation, de consensus en interne (par exemple avec les partenaires sociaux) ; il est aussi un moyen de se rapprocher des territoires, et devient de plus en plus un atout concurrentiel pour le business comme pour le recrutement. Enfin, c'est un moyen d'éviter les risques (financiers, environnementaux, juridiques, d'image...).

Pour toutes ces raisons, le développement durable doit être considéré comme un levier d'amélioration de l'efficacité économique et financière de l'entreprise et plus comme un investissement que comme un coût.

“ le développement durable doit être considéré comme un levier d'amélioration de l'efficacité économique et financière de l'entreprise et plus comme un investissement que comme un coût

**PASCAL DUBOIS**, Si on veut communiquer en interne, il faut mettre en place une stratégie, et en mesurer les effets. Pourquoi les efforts de La Poste ne sont-ils pas visibles au niveau local ? Le développement durable est souvent accusé d'être une « chasse gardée parisienne ».



**PATRICK WIDLOECHER**, Par chance, le président du groupe La Poste est engagé sur la thématique du développement durable ; l'impulsion vient donc d'en haut. En arrivant à La Poste, j'ai eu un rôle de relais pour passer d'une démarche empirique à une démarche organisée du développement durable.

Les initiatives viennent souvent du bas, comme ce fut le cas pour les plans de déplacements d'entreprise qui n'étaient à l'origine pas prévus dans notre plan d'actions. Le PDE est le fruit d'une initiative des salariés d'une structure La Poste de Nantes qui, par son succès, a suscité ensuite 25 plans de déplacement de l'entreprise dans les autres structures La Poste.

Faire du développement durable dans un environnement ne requiert pas énormément de moyens mais une organisation différente du travail qui va diminuer l'impact négatif de l'entreprise sur les trois piliers du développement durable.

La Poste a produit un guide sur les économies d'énergie et d'eau (comment faire ? où trouver les financements ?...). 80 % de ce type d'actions ont un retour sur investissement inférieur à un an. Le rôle de l'entreprise est d'abord de créer de la valeur, pas de sauver la planète. Bien sûr, pour mieux créer de la valeur, l'entreprise a tout intérêt à évoluer dans de bonnes conditions sur Terre, mais ce n'est pas son objectif premier.

**PASCAL DUBOIS**, Dans de nombreuses entreprises, l'incompréhension de la thématique du développement durable peut rendre les salariés réticents à toute participation citoyenne ou sociale.

**PATRICK WIDLOECHER**, Un mouvement est cependant en train de s'opérer dans la population française puisque le changement climatique est une des préoccupations principales des Français. D'ailleurs, si les partis politiques commencent à s'y intéresser, c'est bien parce qu'ils sentent que la population s'en inquiète.

**DOROTHÉE BRIAUMONT**, Je rebondis sur les propos de Patrick Widloecher qui évoquait la cohérence entre le mouvement global de l'entreprise et les valeurs d'un salarié, qui est avant tout citoyen. La communication interne doit suivre cette cohérence et tenir un langage transparent, c'est-à-dire communiquer les bons comme les mauvais résultats.

**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN**, Schneider Electric dispose des mêmes outils pour communiquer à l'externe ou à l'interne (baromètres et indicateurs), et associe l'ensemble de ses parties prenantes à la mesure de ses progrès.

L'idée est de communiquer autant sur ce qui avance que sur ce qui stagne.

Je rebondis aussi sur les propos de Patrick Widloecher. Au sein des entreprises dans lesquelles nous intervenons, les équipes (des cadres stratégiques aux collaborateurs) ont besoin de partager des repères sur les grands enjeux du développement durable (les sujets qui les interpellent en tant que citoyens), les enjeux sectoriels auxquels leur entreprise est confrontée, les enjeux liés à leur fonction (au marketing, aux achats, dans la force de vente...) et leur contribution possible à la création de valeur. C'est dans la mise en perspective de ces différents niveaux d'enjeu que l'accès au sens se fait.

**PATRICK WIDLOECHER**, Et c'est pour cela que vous existez ! J'ai écrit un livre pour faire bouger le tissu des PME-PMI qui ne sont pas impliquées dans le développement durable à moins d'y être obligées par un cahier des charges. Une fois convaincues que ces actions sont bénéfiques pour l'entreprise, elles trouvent également leur intérêt.

**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN**, Attention tout de même à la façon d'engager la démarche. Dans beaucoup d'entreprises les premières actions menées consistent à lancer des programmes « éco-gestes ». Nous donnons plutôt le conseil contraire car il ne nous semble contre productif d'aborder le sujet par « le petit bout de la lorgnette ». Le risque est de donner des contresignes... Les salariés sont souvent sceptiques sur ces démarches, conscients de la nécessité d'aborder les vrais sujets (c'est-à-dire les impacts significatifs de l'activité de l'entreprise sur le « patrimoine commun »).

**PATRICK WIDLOECHER**, La Poste elle-même a démarré avec ce type d'actions en collant des petits autocollants « ma planète j'y tiens, j'éteins » à côté des interrupteurs dans les toilettes. Cette action avait d'abord un objectif de pédagogie, pour bien faire comprendre le mécanisme du développement durable.

**DOROTHÉE BRIAUMONT**, Ce type d'actions doit s'intégrer dans une démarche globale, reposant sur une analyse des enjeux et en lien avec la stratégie préalablement posée.

## Autres contributions

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, Il ne s'agit pas de communiquer dans l'unique but de communiquer sur le développement durable mais de définir un objectif de communication et une stratégie. La communication peut se mettre en place à plusieurs niveaux dans l'entreprise, en jouant par exemple sur la fierté du salarié. La communication diffère selon les fonctions des salariés et les objectifs que l'on veut atteindre. Il faut donc gérer un équilibre entre une continuité de communication et des actions ponctuelles.

“ Il faut donc gérer un équilibre entre une continuité de communication et des actions ponctuelles

**DOROTHÉE BRIAUMONT**, L'important est de ne pas dé livrer d'injonctions contradictoires. A insi, si les critères de développement durable ne sont pas inclus l'évaluation des salariés, notamment les acheteurs, il est impossible de mettre de vraies actions en place.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, Vous semblez penser que les Français ne sont pas schizophrènes, or, le consommateur est très schizophrène et versatile !

**PATRICK WIDLOECHER**, Il faut lui faciliter les choses. Par exemple, l'instauration de l'éco-conduite à La Poste a permis une baisse moyenne de consommation de carburant de 5 à 8 % ; les salariés appliquent cette conduite économique aussi avec leur voiture personnelle. D'une pierre, deux coups...

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, La publication du guide sur les économies d'énergie est-elle légitime venant d'un Groupe comme La Poste ? Les salariés le comprennent-ils ?

**PATRICK WIDLOECHER**, Par le simple fait d'employer 280 000 personnes et d'utiliser au quotidien 60 000 véhicules et 18 000 bâtiments, La Poste est légitime à mettre en place ce genre d'actions.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, Vous êtes-vous entourés de spécialistes pour réaliser votre guide ? Cela vous donnerait la légitimité...

**PATRICK WIDLOECHER**, Oui, j'ai débauché deux personnes de l'agence environnementale O2. Nous avons également créé ensemble un guide destiné aux managers avec des fiches actions très accessibles. Notre collection de guides est faite de réels supports à l'action car les gens sont en grande partie déjà convaincus mais ont besoin d'être aidés pour passer à l'action.

“ les gens sont en grande partie déjà convaincus mais ont besoin d’être aidés pour passer à l’action

**AUTRE CONTRIBUTEUR,** Une campagne d'éco-gestes peut intervenir en lancement d'autres actions. Il faut expliquer pourquoi les actions de développement durable sont mises en place, sans les imposer.

**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN,** Démarrer l'implication d'une entreprise dans le développement durable par les éco-gestes sans parler de ses enjeux majeurs crée du décalage entre l'entreprise et ses salariés. Ce qui séduit dans les programmes éco-gestes c'est souvent leur caractère participatif. On peut mettre en place des dispositifs d'échange ou d'innovation collaborative sur d'autres sujets. Par exemple si le produit d'une entreprise est très « ataqué » en externe sur ses impacts sociaux ou environnementaux, les salariés ont besoin de trouver en interne des espaces d'expression pour avoir les arguments nécessaires pour défendre leur produit et leur métier. De même la sollicitation des salariés pour des groupes de travail sur la façon d'intégrer les enjeux de développement durable dans les processus métiers (ex le processus d'achats responsable, l'éco conception des produits...) est une formule qui rencontre beaucoup d'adhésion et est source d'innovation.

**AUTRE CONTRIBUTEUR,** En tant que communicant, le sujet de l'atelier me semble mal formulé car la notion de *green washing* ne s'adapte pas à la notion de communication interne. Les salariés peuvent avoir le sentiment que le *green washing* est utilisé pour masquer un autre problème : cela revient à parler de petits oiseaux à des salariés qui connaissent des problèmes sociaux. Le développement durable souffre d'un problème sémantique : les Français l'assimilent uniquement à l'environnement alors que nous savons tous qu'il inclut aussi le social.

Lors d'une conférence de La Poste sur la communication responsable, il était servi du café commerce équitable ; je me suis gentiment moqué car je suis persuadé qu'ils n'en servent pas en interne...

Si la communication interne ne se base pas sur l'interactivité avec les salariés, notre action est inefficace écologiquement et nous gaspillons notre argent.

**DOROTHÉE BRIAUMONT,** En conclusion, il s'agit d'une nouvelle gouvernance intégrant le collaboratif : le message n'est pas imposé mais partagé avec les salariés, ou même construit avec eux.

**PATRICK WIDLOECHER,** Finalement, à qui l'a faite ? Est-ce aux communicants ou aux responsables d'entreprise ? Les communicants ne sont-ils pas plus proches de la question environnementale ?



**DOROTHÉE BRIAUMONT**, Pas forcément ; par exemple, PSA Peugeot Citroën a co-construit sa charte de communication responsable avec la direction de la communication et les directions opérationnelles.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, PSA Peugeot Citroën adopte logiquement des dynamiques environnementales, ils ne font que répondre à leurs responsabilités.

**PATRICK WIDLOECHER**, Le développement durable est connoté « environnement », et la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est connotée ressources humaines (RH).

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, L'utilisation de la bonne sémantique est primordiale : communiquer vers une cible qui utilise une sémantique différente est voué à l'échec.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, J'ai travaillé à PSA Peugeot Citroën et le discours développement durable était en décalage avec la réalité économique : les acheteurs avaient pour consigne de demander à leurs sous-traitants d'aller s'implanter hors de France. Or, l'acheteur savait qu'en agissant ainsi, il n'y aurait durablement plus de sous-traitants en France.

Le groupe La Poste propose-t-il des actions spécifiques destinées aux managers ?

**PATRICK WIDLOECHER**, Tout le monde a été formé : le comité exécutif, le comité de direction, le comité du management, les cadres supérieurs, puis le personnel. Il s'agit d'une formation de quelques heures.

Par ailleurs, chaque manager doit réunir chaque mois son personnel pendant une heure et aborder une thématique qui n'est pas liée directement à leur métier ; le développement durable est l'une d'entre elles.

**PASCAL DUBOIS**, L'efficacité de 45 minutes de formation me laisse perplexe...

**PATRICK WIDLOECHER**, J'ai écrit le *Guide du développement durable en entreprise* : en 3 mois, le lecteur a compris le fonctionnement et les problématiques du développement durable et les adapte à son quotidien. J'aimerais que ce guide permette aux managers de comprendre que le développement durable est pour eux un moyen d'atteindre plus rapidement leurs objectifs professionnels et dans de meilleures conditions.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, La problématique se pose de la même manière en collectivité territoriale : le décalage existe entre les agents et les collectivités car les enjeux du développement durable n'ont pas été expliqués en interne.



Si les salariés des entreprises avaient compris les enjeux du développement durable qui sont maintenant évoqués depuis plusieurs années, nous ne serions pas accablés de la sorte aujourd'hui. Cela est représentatif du fait qu'il ne suffit pas de comprendre les idées pour que les actes suivent.

**PATRICK WIDLÖEGER**, Je fais partie de ceux qui pensent que le développement durable participe à la création de valeurs. Une fois cette valeur créée, peut s'engager la bataille entre le capital et le travail pour savoir comment elle est répartie. Mais, c'est un autre débat...

“ il ne suffit pas de comprendre les idées pour que les actes suivent

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, Les salariés doivent comprendre que le développement durable peut permettre de réaliser des économies. Je ne supporte plus le terme « *green washing* », cessons de parler en anglais, nous sommes français ! Comment voulez-vous que le grand public comprenne ce jargon ? Etre pragmatique sera nécessaire pour sauver notre planète.

**PATRICK WIDLÖEGER**, Que faire des 8 % d'économie obtenue grâce à l'éco-conduite ? Certains souhaitent qu'il se reviennent aux salariés, d'autres aux actionnaires... On pourrait consacrer une partie de ces économies à l'amélioration du cadre de travail.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, Ils devraient servir d'une manière ou d'une autre les valeurs du développement durable.

**PASCAL DUBOIS**, Il est important que la formation au développement durable reprenne les fondamentaux : les enjeux, la culture et l'approche complète qu'il représente. Il s'applique en effet à la globalité de la gestion d'une entreprise et l'ensemble de la chaîne doit être débattu, expliqué et compris par tous les salariés.

“ Nous ne disposons ni des outils ni de la formation de base qui nous seraient nécessaires pour communiquer sur le développement durable

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, Il n'y a pas de cohérence entre les actions des élus et le fonctionnement interne des collectivités territoriales.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, N'oublions pas le parcours que nous avons déjà réalisé. Nous sommes passés par la problématique de la qualité, puis de la sécurité, et nous sommes aujourd'hui dans la phase environnementale. Nos référentiels, le poids de l'histoire et les enjeux de transition entrent également en compte dans l'évolution de ces phases.

Je suis venue à cette Université d'été pour trouver des outils de communication, car cette dernière s'enlise un peu. Nous ne disposons ni des outils ni de la formation de base qui nous seraient nécessaires pour communiquer sur le développement durable.

L'entreprise joue un rôle social dont la portée va bien au-delà de la simple action d'éteindre les lumières.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, Aujourd'hui, les agences de communication travaillent de moins en moins seules. Ernst & Young ou Price peuvent apporter des outils et une analyse. L'approche n'est plus globale mais collaborative : nous ne feignons plus d'avoir les connaissances ou les compétences mais nous allons les chercher ailleurs.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, L'angle d'attaque de la communication interne dans les entreprises n'est-il pas mauvais ? Il suffit peut-être de faire comprendre aux salariés qu'ils ont le devoir d'agir pour la planète.

**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN**, Le Comité opérationnel n° 34 du Grenelle a posé cette question et choisi d'associer les différents acteurs (collectivités, entreprises, ONG...) pour obtenir que les citoyens (qui sont aussi électeurs, parents, collaborateurs, ...) comprennent les enjeux et agissent dans leurs différentes sphères.

**PATRICK WIDLOECHER**, Ce n'est pas aux entreprises de se substituer au devoir de l'Etat.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, Non, mais c'est à elles de sensibiliser leurs salariés. Voir encore des lumières allumées et des chasses d'eau qui coulent me sidère ; les salariés n'agissent pas de la sorte chez eux !

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, (*Victor Hugo ESPINOZA*), Nous n'avons pas abordé le problème de la responsabilité. Par exemple, s'il n'y a pas de métro dans ma ville et que je dois prendre ma voiture, c'est de la faute du maire qui ne m'a pas donné la possibilité d'utiliser les transports en commun ; mais si je refuse tous les moyens de transports en commun, c'est de ma faute. Je pense que c'est en causant un problème de conscience individuelle que nous arriverons à faire bouger les choses.

**DOROTHÉE BRIAUMONT**, Quand ARMOR-LUX a décidé de délocaliser une partie de sa production, il a gardé le personnel mais a entrepris leur conversion professionnelle.

**PASCAL DUBOIS**, Avez-vous des propositions d'amélioration ?

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, J'aimerais partager mon expérience : nous avons remarqué que même au sein d'une agence environnementale, où le public interne est déjà sensibilisé au développement durable, les messages passent de plus en plus mal. Nous avons alors décidé de créer des mini-événements un peu décalés (plutôt que les habituelles newsletters) : les salariés se sont pris au jeu car l'univers était décalé et différent. Nous avons senti que cela leur avait redonné un souffle. Savoir à qui l'on s'adresse est indispensable car les niveaux d'acceptation et de sensibilisation des salariés sont différents selon les entreprises. De même, il est indispensable de revenir à l'échange humain et de proposer des actions collaboratives et interactives.

“

**il est indispensable de revenir à l'échange humain et de proposer des actions collaboratives et interactives**

**PATRICK WIDLOECHER**, La communication sur le développement durable doit être rigoureuse sur les différents supports et ne doit pas être une communication spécifique, donc isolée du reste.

**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN**, La communication interne dépend soit des DRH soit des directions de la communication

Il serait nécessaire de renforcer les liens entre ces différents acteurs, d'associer les partenaires sociaux également (faire ensemble).

**PATRICK WIDLOECHER**, Parfois de l'une ou de l'autre, cela dépend des cas.

**AUTRE CONTRIBUTEUR**, Selon moi, elle dépend de la direction de la communication.

**AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN**, Il serait nécessaire de renforcer les liens avec la DRH.

**PASCAL DUBOIS**, Cela nous ramène à l'inévitable formation : l'ensemble des managers doit avoir une bonne connaissance du développement durable dans tous ses aspects.

A la ville de Valenciennes, nous avons remarqué que les cadres n'avaient pas compris le développement durable malgré nos efforts de communication ; nous avons donc relancé la formation pour que cette culture soit permanente.