

Formons à la communication et au marketing responsables

Animatrice :

JÉZABEL GOUGEON,

ADMINISTRATRICE D'ACIDD, CONSULTANTE



JÉZABEL GOUGEON
ADMINISTRATRICE
D'ACIDD, CONSULTANTE

Le thème de la formation tient beaucoup à cœur ACIDD ; la formation et l'éducation à la communication et au marketing responsables figurent d'ailleurs parmi les valeurs fondatrices de l'association.

Les agences comme les annonceurs, les ONG comme les organismes de régulation cherchent à recruter des collaborateurs dotés d'une bonne culture du développement durable et capables de concevoir une communication plus responsable. Il faut donc doter les jeunes managers et leurs aînés de connaissances théoriques et pratiques sur le développement durable. Ainsi, ils seront capables de maîtriser les problématiques complexes de communication avec les parties prenantes d'une part, et de marketing des produits éco-conçus, bio, et équitables d'autre part pour répondre à la demande des consommateurs. Comment faire émerger de nouvelles formations dans toutes les écoles de communication et de marketing ?

Une goutte de développement durable dans la mécanique universitaire ?

CÉLINE ESPUNY, Enseignant-chercheur en communication et marketing, Groupe SUP DE CO Montpellier : Côté entreprises et étudiants, l'école est très sollicitée sur la thématique du marketing responsable. C'est du côté des enseignants-chercheurs que le bât blesse : très rares sont ceux dont la thèse fait intervenir le développement durable. Face aux différentes disciplines reines que sont la stratégie, la finance, et le développement commercial, le marketing durable pèse bien peu. Malgré tout, ma voix de responsable du marketing durable se fait entendre auprès des enseignants en marketing et surtout la sensibilité au développement durable commence cependant à compter.

“ C'est du côté des enseignants-chercheurs que le bât blesse : très rares sont ceux dont la thèse fait intervenir le développement durable ”



CÉLINE ESPUNY
ENSEIGNANT-CHERCHER
EN COMMUNICATION ET
MARKETING, GROUPE SUP
DE CO MONTPELLIER

Lente amélioration

De manière générale, les institutions peinent à suivre. Le mouvement d'intégration du développement durable dans les formations a peu de moyens, mais progresse, surtout quand le développement durable est affiché comme volonté de la part de la direction,



ce qui est le cas de mon Ecole. Au niveau national, la Conférence des grandes écoles a déjà fait un pas très significatif par exemple.

Au niveau des enseignants des questions se posent encore sur la sémantique : quelle différence par exemple entre « éthique » et « développement durable » ?

“ **Au niveau des enseignants des questions se posent encore sur la sémantique : quelle différence par exemple entre « éthique » et « développement durable**

Il est certain que le changement à opérer pour un enseignant est très sérieux. Le développement durable pose en effet beaucoup de problèmes mais les solutions sont moins nombreuses : qu'il est difficile pour un professeur d'enseigner que parfois, on ne connaît pas la solution !... Par ailleurs, il existe peu de matière théorique disponible pour les enseignants qui souhaiteraient se lancer.

Pour participer à plusieurs colloques internationaux, j'observe en revanche que les Européens sont très présents sur le sujet.

Actions et projets

Sup de Co Montpellier est membre du « *Global Compact* » des Nations Unies et a signé l'EP RME (*Principles for Responsible Management Education*). Elle a fait le choix d'intégrer le développement durable dans tous ses cursus plutôt que de se concentrer sur une seule formation spécifique qu'elle a développée depuis quelques années. Tous les étudiants seront ainsi sensibilisés et pas seulement une minorité.

“ **intégrer le développement durable dans tous ses cursus plutôt que de se concentrer sur une seule formation spécifique**

Récemment, l'ensemble des enseignants-chercheurs ont suivi un e journée de formation sur le sujet, ce qui représente déjà une belle avancée. Enfin des enseignants de toutes les disciplines ont pu parler ensemble de développement durable.

1 Le PRME est la déclinaison du « Global Compact » pour les écoles de management.

Au terme de la journée revenait toutefois cette question : finalement, qu'est-ce vraiment que le développement durable ?

L'idée est donc maintenant d'organiser une conférence dans le cadre de la semaine du développement durable en faisant intervenir des scientifiques (dont un intervenant du GIEC). Nous faisons venir une équipe de Yann Arthus Bertrand pour passer le film *Home* à l'école, etc. Nous voudrions que des étudiants puissent faire des stages sur le développement durable dans des collectivités territoriales, et allons lancer à cette fin un appel à projets. D'autres projets sont en cours : plateformes de collaboration entre consultants, entreprises, et professeurs, chaires spécialisées, projets inter-écoles...

Quand les écoles dialoguent avec les agences



CHRISTOPHE BULTEL
DIRECTEUR DES ÉTUDES EN
CHARGE DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE À L'ÉCOLE DE
COMMUNICATION SCIENCESCOM,
MEMBRE D'AUDENCIA GROUP

CHRISTOPHE BULTEL, *Directeur des études en charge du développement durable à l'école de communication Sciencescom, membre d'Audencia Group* : Ne serait-ce que comme organisation et acteur dans la société, une école doit intégrer le développement durable. Nous essayons à SciencesCom de réussir l'articulation entre enseignements en formation initiale, travaux de recherche, et actions de l'école. Nous avons adhéré au Comité 21 pour installer un Agenda 21 de l'école, dont l'idée est d'amener l'ensemble de la communauté éducative à évoluer (éco-gestes, éco-déplacements, etc.). La réflexion est née au sein d'un club d'écoles qui s'est attelé à travailler sur la qualité et la valeur de l'engagement des écoles. Sur le développement durable, la profession2 bouge, il est naturel que les écoles accompagnent cette démarche. Sciencescom a donc rejoint Adwiser3 et produit deux études : un état des lieux sur le sujet ainsi qu'une analyse des positionnements des agences de communication, ce qui nous a permis de dialoguer avec elles.

“ Nous essayons d'intégrer les professeurs de philosophie et de sociologie à ce mouvement ”

Par exemple, il y a 4 ans, j'ai interpellé les agences sur leur responsabilité sociale grâce à l'université d'été. Les agences ne sont en effet pas exemplaires sur le traitement réservé aux stagiaires : dans la communication, les stages sont particulièrement longs, pas ou peu payés, et sans perspective. Par exemple, les étudiants du secteur de la communication et des médias fournissent la moitié de l'effectif de Génération précaire4 ! « Essorer » un étudiant pendant un an ne me semble pas être cohérent avec la signature d'une charte développement durable par l'agence.

Sciencescom a par ailleurs introduit des enseignements spécifiques dans les cursus des étudiants, qui sont loin d'être tous sensibilisés. Les étudiants ont quant à eux participé à l'élaboration du guide de l'éco-communication5 avec l'Ademe. Nous essayons d'intégrer les professeurs de philosophie et de sociologie à ce mouvement.

Si l'émulation entre écoles peut porter ses fruits dans des disciplines très régulées

2 C'est-à-dire tout le secteur d'activité « communication »

3 Collectif pour concilier communication et développement durable

4 Association qui milite pour améliorer le sort des stagiaires en entreprise

5 Edité par l'Ademe

“ Une saine émulation sur le développement durable serait pourtant bénéfique entre écoles de communication

– management, marketing, stratégie – elle fonctionne nettement moins bien dans l'univers de la communication, qui lui est peu régulé : il n'existe pas de classement des écoles, le traitement de nos disciplines est très inégal dans la presse étudiante, et dans les supports comme Stratégies ou CB News, les enquêtes ne sont pas très fouillées. Beaucoup d'écoles n'ont pas d'ambition en matière de développement durable, les universités n'offrent pas de contenus ou de crédits dédiés, si ce n'est quelques conférences ou événements. Une saine émulation sur le développement durable serait pourtant bénéfique entre écoles de communication où vivent 17 000 étudiants en France (entre bac +2 et bac +5)...

Un socle de connaissances commun

JEAN-CHRISTOPHE CARTERON, directeur délégué à la RSE, Euromed-Management :

Intégrer la démarche du développement durable suppose un travail d'apprentissage, de remise en question de certains paradigmes, ce qui est parfois difficile à admettre pour un professeur censé lui détenir le savoir. Quand en plus, ces professeurs sont au sommet de la hiérarchie et donc du savoir, les sensibiliser peut se révéler être une véritable gageure !...

Par ailleurs, les professeurs fonctionnent en solitaires, ils sont évalués sur la base de publications spécialisées, alors que le développement durable a justement soif d'interdisciplinarité.

Nous essayons de faire monter en compétence le personnel de l'école sur le développement durable, au point que lors des entretiens annuels d'évaluation sont posées des questions sur leur contribution à la stratégie « Manager responsable ».

Du côté des étudiants, l'association pour le développement solidaire et durable d'Euromed-Management (Unis-Terre6) est active depuis longtemps. Elle regroupe plus de 200 étudiants très militants sur le développement durable au sein de l'école et même en dehors. Elle adhère au Réseau français des étudiants pour le développement durable (REFEDD7), lequel fédère une soixantaine d'associations sœurs partout en France.

Le premier jour de la rentrée, les élèves ont la chance de suivre une heure et demie de conférence ainsi qu'un débat sur l'influence du développement durable dans l'entreprise. Y participent des entreprises qui ne sont pas nécessairement les plus reconnues sur le sujet (grande distribution, banques...).

De mon point de vue, un étudiant ne doit pas sortir de nos écoles sans être conscient de certains enjeux. Il faut un socle commun de connaissances avant de rentrer dans des spécificités métier. Pour autant, je ne suis pas partisan d'une formation spécifique pour une école de management

“ Lancer un cursus spécifique « développement durable », c'est croire résoudre simplement un problème complexe



JEAN-CHRISTOPHE CARTERON
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ À LA RSE,
EUROMED-MANAGEMENT

6 www.unis-terre.com

7 www.refedd.org



pour une raison toute simple : un tel cursus donne bonne conscience au directeur d'établissement qui se dégage de ses responsabilités beaucoup plus larges sur le développement durable. Lancer un cursus spécifique « développement durable », c'est croire résoudre simplement un problème complexe. C'est certes tentant pour les écoles, qui peuvent avoir d'ailleurs de bons programmes, mais dans 99 % des cas rien ne change fondamentalement dans les écoles. Le développement durable n'est pas une spécificité, mais une manière de repenser les disciplines traditionnelles que nous pouvons enseigner, et doit à ce titre, imprégner l'ensemble des cours et des programmes.

Du côté du corps professoral, les responsables d'enseignement systémique (stratégie, management) ont été faciles à convaincre, en utilisant l'analyse des parties prenantes par exemple comme porte d'entrée. Ensuite, il a fallu rencontrer un à un chacun des professeurs. Nous voulions leur montrer qu'ils pouvaient ignorer certaines choses, c'est le premier moyen pour les conscientiser. Pour m'aider dans cette œuvre, en plus d'être soutenu par ma DG, j'ai la chance d'être soutenu par une armée de 200 étudiants militants qui bousculent les habitudes de leurs enseignants. Autre astuce : comme tuteurs pour des étudiants travaillant sur un sujet lié au développement durable, nous choisissons des professeurs *a priori* peu sensibilisés. C'est donc par le biais des raisonnements étudiants que certains sont amenés à se poser des questions. Enfin, depuis l'année dernière, les enseignants chercheurs commencent à travailler ensemble bien qu'ils n'aient pas du tout les mêmes domaines de recherche, ce qui participe à enrichir leurs publications.

À l'échelle interuniversitaire maintenant, nous animons un groupe de travail (peu courant) entre la CPU, la CGE, le MEEDDM, le ministère de l'Enseignement supérieur et des associations étudiantes. L'objectif de ce groupe est de lancer un outil d'évaluation pour les écoles. L'impulsion donnée par le Grenelle de l'environnement a été bénéfique. En effet, à partir d'aujourd'hui, le Grenelle demande à l'enseignement supérieur d'adopter un « plan vert ». Nous nous sommes emparés

“ j'ai la chance d'être soutenu par une armée de 200 étudiants militants qui bousculent les habitudes de leurs enseignants ”

“ le Grenelle demande à l'enseignement supérieur d'adopter un « plan vert » ”

au sein du groupe de travail de cette volonté. Nous sommes partis des 9 objectifs de la stratégie nationale de développement durable (climat, biodiversité, exclusion...) et nous les déclinons pour l'enseignement supérieur.

Bientôt, toutes les écoles seront touchées par cette évaluation, un des buts étant qu'il existe un socle commun, avant que chaque discipline, chaque profession travaille sur ses spécificités.

Autres contributions

FABRICE MAULEON (*Responsable de l'enseignement et de la recherche en développement durable de l'ESCEM Tours-Poitiers*) : Souvenons-nous qu'un professeur est évalué sur sa capacité à publier des articles, c'est-à-dire que toute minute passée hors de la recherche est perdue pour sa carrière. Un professeur doit être « bankable » sur le marché des écoles, et sa vocation d'enseignant ne peut plus être sa seule priorité.

Autre donnée importante à connaître, qui a déjà été soulignée, le cloisonnement des disciplines se ressent très fort dans une école. La finance se moque gentiment du marketing, le marketing égratigne la stratégie, et finalement la transversalité n'en ressort pas grandie.

A l'ESCEM, nous utilisons le développement durable comme outil de management interne. Dans les quatre laboratoires de l'école, nous travaillons sur des sujets transversaux. Désormais, un tiers de nos publications porte sur le développement durable. Dans les colloques internationaux, des réflexions ont maintenant bien ancrés : des publications sont possibles notamment dans les séminaires sur les thèmes « sustainable business ou Business Ethics ».

CÉLINE ESPUNY, Pour abonder dans ce sens, je viens de publier dans des revues spécialisées du CNRS, enfin !

CHRISTOPHE BULTEL, A SciencesCom, les enseignants-chercheurs sont des vacataires (ils n'ont pas le pouvoir des permanents) : nous pouvons leur imposer certains modules dans leurs programmes. Certains travaillent en agences, ce sont les plus réactifs lorsque nous évoquons le développement durable.

Les étudiants motivés ont accès à des options au cours de leur cursus. La parole des étudiants porte loin : désormais, les étudiants évaluent sur les réseaux sociaux, et évaluent leurs propres écoles (e-réputation).

La direction de la communication doit être exemplaire, cela peut paraître évident, mais répétons-le : il n'y a rien de plus contre-productif qu'une erreur de la direction de la communication sur ce sujet.

“ désormais, les étudiants évaluent sur les réseaux sociaux, et évaluent leurs propres écoles (e-réputation) ”

Les autres écoles de communication sont entraînées dans une logique commerciale et financière. Pour résumer, la plupart des écoles ne font rien, certaines produisent quelques conférences, les plus motivées introduisent des modules.

JEAN-CHRISTOPHE CARTERON, Appuyons-nous sur les enseignants motivés, il y en a partout ! Mais attention au green washing des CV, c'est monnaie courante. J'ai tout de même une mauvaise expérience en tête avec un vacataire (remplaçant)

foncièrement incompétent sur un module de développement durable. Soyons sans aucune pitié sur le green washing dans les cours. Les dommages collatéraux dépassent de loin les conséquences de l'inaction.

“ Soyons sans aucune pitié sur le green washing dans les cours

Demain, l'école commune de connaissances sur le développement durable devra être validé et contrôlé par des parties prenantes, et pas seulement par les pairs. Je doute parfois en effet des compétences des auditeurs issus des organismes d'accréditation des écoles sur ces critères : ce sont souvent des directeurs d'école... pas forcément modèle en la matière.

HUGUES CARLIER, Il est regrettable que les générations qui sortent des écoles n'aient aucune notion de RSE ou de développement durable. A l'occasion d'une formation interne pour une grande école, j'ai pris la mesure du système de castes : il était hors de question qu'un professeur vienne à la même formation que les salariés !

FABRICE MAULEON, Aujourd'hui, un colloque qui veut se vendre revêt un peu trop facilement les habits du développement durable...

CÉLINE ESPUNY, Sur 30 articles scientifiques publiés à l'occasion de colloques auxquels j'assiste, à peine 2 concernent le développement durable. Notez qu'en général, un article scientifique se doit de commencer par l'état de l'art sur le sujet, or cette matière est inexistante sur le développement durable.

FABRICE MAULEON, L'ESCEM a posé en tronc commun obligatoire pour les étudiants quelque soit leurs futurs choix de majeur. Ainsi, tous les étudiants sont formés aux questions relatives aux nouvelles règles de gouvernance, à la responsabilité globale et au développement durable⁸. Pourquoi ? En théorie, le développement durable doit irriguer toutes les disciplines et mon poste se devrait d'être parfaitement inutile dans 5 ans. En pratique, les freins sont considérables, comme nous en faisons le constat dans cet atelier. Nous avons besoin de spécialistes du développement durable, avec un bagage transversal. Pour nos étudiants, ce sont des postes ouvrant des débouchés passionnants et polyvalents, des chefs de projets dans des PME, des grands groupes ou des collectivités.

8 En partenariat avec Sherbrooke



JEAN-CHRISTOPHE CARTERON, Oui, dans le même esprit nous aurons toujours besoin de médecins tout en étant capables de nous auto-médicamenter. Dans une organisation, une personne portera toujours cette responsabilité de veiller à la cohérence entre les différentes branches. Quand j'avais commenté notre décision de ne pas créer une formation spécifique développement durable, je voulais montrer que l'existence d'une telle formation paralyse souvent l'action globale de l'école.



CLARISSE MATHIEU

DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES ET DU
DÉVELOPPEMENT DURABLE
À L'ANCI, AGENCE INTERNE
DE COMMUNICATION
ET D'INFORMATION DU
GROUPE LA POSTE

CLARISSE MATHIEU (*directrice du développement des compétences et du développement durable à l'ANCI, agence interne de communication et d'information du groupe La Poste*) : Notre agence a défini un référentiel pour la compétence d'éco-conception (travail sur savoir-faire, savoir théorique, et savoir-être), ce qui permet d'évaluer les collaborateurs : nous savons désormais qui a cette compétence et envisager l'évolution. Grâce à ce référentiel, pour les collaborateurs de l'agence par exemple, le plan de formation est finement adapté. Cette logique qui peut paraître évidente pour vous en écoles est une découverte pour les grandes entreprises.

HUGUES CARLIER, Le dispositif peut être très puissant, car si demain la Poste annonce que ses communicants sont désormais recrutés sur la base d'un référentiel développement durable, les écoles vont très rapidement en prendre acte.

CLARISSE MATHIEU, Mon expérience m'a montré qu'une personne créant les outils de suivi et faisant office de personne ressource était indispensable dans un tel processus.

CHRISTOPHE BULTEL, Oui, tu as raison. C'est une gageure pour les communicants qui sont pour la plupart dépourvus de culture scientifique.

CLARISSE MATHIEU, Je pense à la question des déchets, très vaste, pour n'évoquer que ce sujet.

CÉLINE ESPUNY, Les scientifiques ont les réponses depuis longtemps, simplement le témoin ne parvient pas jusqu'aux communicants.

JEAN-CHRISTOPHE CARTERON, Voilà qui interroge notre vocation formateur : former un jeune adulte du développement durable n'est-il pas dangereux, puisque les bonnes idées d'aujourd'hui risquent d'être périmées demain ? Ne vaut-il pas mieux là aussi apprendre à apprendre ? Les grandes écoles ont tendance à instruire (apporter des connaissances) plutôt qu'à former à des compétences.

A nous d'insuffler cette dynamique :

« oui, vous vous situez dans l'expertise (= objectifs pour une ent reprise), mais vous pouvez être aussi dans la capacité systémique (= la manière d'atteindre ses objectifs) ».

“ Ne vaut-il pas mieux là aussi apprendre à apprendre ? Les grandes écoles ont tendance à instruire (apporter des connaissances) plutôt qu'à former à des compétences

CHRISTOPHE BULTEL, Cette idée de socle commun de connaissances sur le développement durable est souvent ressortie de nos échanges.

JEAN-CHRISTOPHE CARTERON, A notre grande surprise, l'expérience de la création d'une AMAP a été fructueuse sur le décloisonnement. A bien observer les professeurs et les étudiants partir avec leur panier de légumes, échanger entre eux

des recettes de cuisine, l'on comprend vite que le tissu de l'école se renforce ! La conséquence était inattendue, mais la consommation des navets profite modestement à la production locale, mais énormément au décloisonnement...

Nous avons finalement plus à partager qu'à opposer. Il faut seulement s'octroyer au sein de nos organisations des espaces d'échanges (en fonction de la culture d'entreprise) pour être davantage acteurs du développement durable.

CÉLINE ESPUNY, Les bonnes idées ne viennent pas seulement des gens bien placés où des États-Unis... Les collectivités territoriales, les imprimeurs, les petites ONG ont accumulé un savoir considérable et peu diffusé dans les centres d'apprentissage.

Pour revenir à la sensibilisation des étudiants – capitale – je me souviens du succès de l'initiative prise par une association étudiante militante pour le développement durable : elle invitait tous les hommes à ne pas se raser pendant deux semaines et calculer l'économie d'eau réalisée. Très suivie, donc très amusante, l'initiative avait marqué les esprits.

Au-delà, les étudiants peuvent réfléchir avec les professeurs pour intégrer le développement durable dans la formation. Nombreux sont ceux qui ont conscience qu'ils seront confrontés un jour au sujet, et s'ils peuvent inscrire sur leur CV une initiative qu'ils ont suivie, le succès de cette initiative est garanti.

JEAN-CHRISTOPHE CARTERON, Je vois trois raisons qui font bouger les lignes sur le

“ Je vois trois raisons qui font bouger les lignes sur le développement durable chez nos interlocuteurs : la notion de culture, croyance ou valeur, l'approche « gestion du risque », ou les opportunités business. En utilisant ces trois leviers, en faisant intervenir dans nos écoles ces trois types de témoins, nous toucherons toute la population

développement durable chez nos interlocuteurs : la notion de culture, croyance ou valeur, l'approche « gestion du risque », ou les opportunités business. En utilisant ces trois leviers, en faisant intervenir dans nos écoles ces trois types de témoins, nous toucherons toute la population.

CÉLINE ESPUNY, Comment parler du changement climatique et être crus ? Une étude récente réalisée par un Britannique montre qu'il fallait développer 15 types de discours différents pour convaincre l'ensemble de l'échantillon.

FABRICE MAULEON, Nos actions de sensibilisation fonctionnent dès que les étudiants « mouillent le maillot » - sur un projet lourd de 3 mois avec des cours, des points d'avancement, une soutenance commerciale - quand ils prennent conscience à quel point le développement durable est transversal. Cette approche de fond, une conférence de 3 heures ne peut l'apporter.

“ Nos actions de sensibilisation fonctionnent dès que les étudiants « mouillent le maillot

JEAN-CHRISTOPHE CARTERON, Sur ce sujet, notre difficulté avec 200 étudiants militants à l'école (Unis-Terre) est la prolifération des événements à l'école... Je les ai donc réunis l'année dernière en leur demandant d'arrêter dans l'agenda 5 événements thématiques internes à l'école. Et le reste de leur énergie est consacré aux projets à l'extérieur de l'école.

ANNE VERON, Il faut aussi que les écoles se parlent entre elles !

JEAN-CHRISTOPHE CARTERON ET CHRISTOPHE BULTEL, La concurrence est féroce entre écoles, mais sur le thème du développement durable, les écoles doivent toutes être meilleures, et passer de la compétition à la coopération.

HUGUES CARLIER, Si la politique de l'école n'est pas cohérente (du tri d'écarts jusqu'aux pratiques managériales), les étudiants sont extrêmement critiques, et l'école n'est tout simplement pas crédible.

CLARISSE MATHIEU, L'évaluation de nos managères se fera bientôt sur ces critères.

JEAN-CHRISTOPHE CARTERON, Je lance l'idée d'un groupe de travail inter-professeurs à la CGE pour formaliser des savoirs communs.

CÉLINE ESPUNY, Je crois beaucoup aux étudiants, à la force des étudiants dans leur école. Nous sommes bien partis, voyez les enfants en maternelle, ils font du développement durable toute l'année...

CHRISTOPHE BULTEL, L'engagement de l'école sur le développement durable devient un critère chez les étudiants au moment de choisir leur école.

FABRICE MAULEON, Sans oublier que les étudiants seront plus convaincus par la lecture du forum des étudiants que par la belle plaquette sur l'engagement de l'école et la performance globale.

Conclusion

JEAN-CHRISTOPHE CARTERON, Il faut tous les publics, direction générale, professeurs, étudiants. Devant l'urgence de la situation, nous ne pouvons pas nous permettre de mettre des priorités. L'idée d'un socle commun est très ambitieuse, elle a sans doute une chance mince d'aboutir, mais en revanche la probabilité que la Terre explose, elle, est très forte !

“ **Devant l'urgence de la situation, nous ne pouvons pas nous permettre de mettre des priorités** ”