

Quel management du développement durable pour les métiers de la communication ?

Atelier n°3

INTERVENTION

Véronique Sauret

Fondatrice et directrice
de l'Agence Verte



Si je suis ici, c'est qu'en 1992, en plein Rio – l'année symbolique – j'ai créé l'Agence verte sur des intuitions, mais aussi et surtout sur des envies personnelles.

J'étais précédemment dans des grandes agences où j'ai fait de la lessive, de la "Vache qui rit", du "Barilla" et du "Gerflor", toutes ces campagnes dont on se rappelle encore, dont j'étais très fière. J'avais pourtant à l'esprit que cela n'allait pas durer longtemps, que ma vie méritait mieux que ça.

J'ai fait une formation au CELSA et un DESS de marketing politique. Ce que je voulais, c'était être chef d'entreprise avant tout. J'ai très vite créé une agence de communication, parce que je ne savais faire que cela. Je voulais mettre mes aptitudes et ma formation au service de l'intérêt général, et plus particulièrement de trois sujets: l'environnement, la santé, l'aide sociale.

En 1992, je ne savais pas ce que voulais dire le *développement durable*. Ce n'était vraiment que des centres d'intérêt, l'idée directrice étant que j'étais atterrée par ce qui m'entourait, autant dans les médias et la manière dont ils réfléchissaient, que dans le fait que les agences aient autant d'a priori et de réponses toutes faites sur plein de sujets. Je voudrais dire que la communication c'est d'abord inventer, inventer, inventer! Ce qui m'épuise, c'est de faire toujours la même chose. Ce que j'aime, c'est innover à chaque fois qu'on me propose une problématique de communication; c'est de se dire à ce moment-là: "Quelles sont les meilleures réponses possibles?"

En fait, on a écrit une sorte de charte d'entreprise. Depuis dix ans, je réimprime les plaquettes de l'agence et j'écris la même chose sur ce thème "Communiquer sans gaspiller, des réponses libres de tout a priori".

Au cours de ces années, j'ai réussi à avoir le portefeuille de clients qui correspond à cette aspiration personnelle. Aujourd'hui, on a très peu d'entreprises dans nos clients. Il y a dix ans je ne savais vraiment pas vers qui je pouvais aller; de nos jours, ce ne serait pas le cas. Nous souhaitons rester une agence indépendante, être un artisan; c'est pourquoi nous avons besoin de prospecter. Nos clients sont donc des collectivités locales, des régions, des grosses associations, des ONG, etc.

Je ne vais à aucun séminaire sur le développement durable, pour être franche d'abord parce que cela m'ennuie; j'ai l'impression d'entendre toujours la même chose. C'est souvent pas assez ou trop technique, avec toujours les mêmes individus. C'est la première fois, justement, où l'on traite vraiment de communication: n'oublions pas que nous sommes là pour parler de communication, et non pas de tout et de rien. Essayons d'être pragmatiques. Les participants sont des gens de communication, ils ne sont pas venus pour chercher des recettes... d'ailleurs j'ai la conviction qu'il n'y en a pas. Nous devons être très humbles; tous autant que nous sommes, nous apprenons à chaque fois. Il y a cependant

**Les participants ne sont pas venus
chercher des recettes. D'ailleurs,
j'ai la conviction qu'il n'y en a pas.**

des grossièretés, des erreurs à éviter, et des pièges dans lesquels il ne faut pas tomber.

Je peux parler de l'univers des grandes agences que je connais bien, mais plus difficilement de celui des consultants. Nos métiers sont organisés au sein de ce que l'on appelle l'AACC. J'ai toujours refusé d'y adhérer parce que je ne m'y reconnais pas. Depuis quelques années, l'AACC a créé l'AACC Corporate. Je suis quand même allée voir, et effectivement j'ai le sentiment d'avoir plus de centres d'intérêt avec les dix agences qui traitent des problématiques *corporate*.

Ceci dit, quand j'ai l'occasion de faire des interventions dans les écoles, et que je vois les positionnements qu'elles adoptent, je me dis, nous sommes différents. Mais, nous ne sommes pas là pour "casser du sucre"...

Les grandes agences, en terme de culture, sont en train d'intégrer le développement durable en tant que thématique comme une autre. C'est l'un des problèmes. Quand on a comme objectif premier, quasiment dans ses statuts, de faire 15 % de résultat à la fin de l'année, forcément, cela crée des interférences. Dès lors, une question s'impose: Est-ce que ces gens ont le choix de bien communiquer sur des sujets comme le développement durable? Est-ce que cela peut être effectif, également du côté des entreprises?

Si je suis venue ici, c'est pour me redonner un peu de courage. Après dix ans d'action dans ce sens, sincèrement, les bras m'en tombent un peu. Que les gens continuent à se comporter mal, franchement je le supporte de moins en moins; je me découvre moins généreuse que par le passé; ce qui était mon moteur il y a dix ans a un peu tendance à s'épuiser. Je viens dans des lieux comme celui-ci pour me ressourcer, pour échanger avec des gens qui mènent au quotidien des expériences, et qui vont pouvoir me donner envie de continuer, de ne pas me refermer dans ma coquille.

Ce que je vous propose, dans ce premier temps, c'est de réfléchir à des solutions pour que l'on ai envie en permanence, que l'on arrive à convaincre en permanence, car je crois que dans nos métiers l'un des enjeux majeurs, véritablement essentiel, est d'arriver à convaincre sur ce sujet, y compris, en premier lieu, dans les entreprises, le PDG. Pour arriver à convaincre, encore faut-il être convaincu; alors comment, au jour le jour, arriver à trouver ces petits moteurs qui vont en permanence donner envie et permettre de continuer? Car il faut bien le reconnaître, c'est quand même très éprouvant sur le long terme.

Dans un premier temps, il serait intéressant de voir comment les uns et les autres vous arrivez à tenir le choc, comment nous parvenons à être conformes et réussissons à mettre nos principes en adéquation, ce qui fait sans doute que vous avez choisi, à un moment donné, d'exercer ce type de métier au service du développement durable. Cela pourrait être un premier tour de table, pour ceux qui ont envie de témoigner de leur propre mode opératoire.

La deuxième chose, c'est que je reçois beaucoup de CV par rapport à la taille de notre agence. Nous sommes vingt, c'est une petite agence; or je reçois dix CV par semaine, ce qui est énorme. Ce sont la plupart du temps des CV de qualité,



de gens qui généralement font leur métier en agence et souhaitent le faire autrement. Je suis toujours stupéfaite de l'attraction que la marque "Agence verte" peut susciter. Cela pose vraiment la question du profil et des métiers.

Aujourd'hui, de votre point de vue, est-ce qu'il y a un profil de gens plus adaptés pour exercer ce genre de communication, sur ces sujets-là? Ou bien est-ce que les écoles existantes et classiques fournissent de bonnes formations? Quelle est la part d'empathie par rapport à des sujets et une motivation? Donc, de votre point de vue, quel est le profil idéal du candidat au poste, soit en agence, soit dans l'entreprise, soit en collectivité locale, à même de gérer ce type de problématique? Est-ce que ce sont des experts ou des généralistes? Enfin, je pense qu'il est vraiment intéressant de voir s'il existe une école idéale, des formations idéales. Je crois que ce serait une contribution intéressante de cet atelier pour l'ensemble du séminaire.

Et puis, si nous avons le temps, nous pourrions évoquer la codification; pour ma part, je parlerais de recommandation. Sur le site de l'AACC, en ce moment, il y a un avant-projet accessible de "recommandation développement durable" de l'UDA; je l'ai lu, je m'y suis intéressée... et pour tout dire j'ai été déçue. Si déjà au niveau des professionnels de la communication, on n'arrive pas à rédiger des pistes de ce que pourraient être effectivement des pistes de travail pour l'ensemble des agences, où va-t-on? Je vous lis un extrait: "... la publicité ne saurait inciter ou banaliser une surconsommation ou gaspillage de produits". Quand on connaît la mission des agences de communication, ce truc est à jeter à la poubelle. Cela veut dire que tout est à faire; ce document va circuler dans toutes les agences, donc tous les présidents vont le lire... c'est atterrant!

Cela pourra paraître très ambitieux, mais nous devrions essayer d'édicter un contrat minimum. Il faudrait pouvoir, en tant qu'agence, ou encore une fois côté annonceur, ne serait-ce que dans la réflexion sur le choix média, au moins se poser la question, par exemple du marketing direct, ou de l'affichage, de manière à désigner au plus vite les médias les plus nuisibles ayant un impact réel sur notre environnement. Il pourrait donc être intéressant de faire un tour de table sur les bonnes pratiques agence en matière de développement durable.

Qu'est-ce que cela veut dire? Quel est le contrat minimum? On doit quand même pouvoir s'accorder sur un minimum entre nous, et idem pour l'entreprise. C'est une contribution que je peux vraiment porter au niveau de l'AACC corporate. Je crois qu'il faut un minimum de chartes communes, au niveau des médias et des annonceurs, et c'est aux syndicats que je pense pour faire un peu de prosélytisme. D'autres peuvent le faire sans doute au niveau de l'union des annonceurs. Je pense qu'il va bien falloir y passer à un moment donné; que ce soit appliqué ou pas, c'est encore une autre étape, mais on peut faire l'exercice.

Hélène Renard Nous sommes deux participants du groupe La Poste. Cela résume à la fois nos fonctions respectives et comment nous entendons manager la communication sur le développement durable au sein du groupe. Je suis personnellement à la direction du développement durable, qui est une nouvelle structure créée en début d'année, avec l'ancien directeur de la communication comme Directeur du développement durable. Il est effectivement assez intéressant de voir les profils. De ce point de vue il y a actuellement une polémique dans la presse sur le métier de développement durable.

Anne-Sophie Bernacchi Je suis pour ma part à la direction de la communication, et en charge du développement durable depuis quelques semaines. C'est donc tout neuf. Je m'occupe à la fois de la communication sur la stratégie et de la communication sur le développement durable. Il est très intéressant de voir ce positionnement stratégique du développement durable.

Hélène Renard Nous avons une importante direction de la communication, avec une partie "marque, publicité, presse", et puis une partie "communication interne". Je crois que c'est ce qui manque dans ce que vous avez exposé.

A mon sens, il y a certes la partie valorisation extérieure des actions, les impacts sur la marque, sur les produits, mais il y a aussi un énorme travail, et cela rejoint ce que l'on a dit tout à l'heure, sur la pédagogie et peut-être l'éducation. Elles doivent être assumées en grande partie par l'entreprise, qui a une responsabilité de sensibilisation comme de ses personnels... et pourquoi pas de ses clients ou de ses partenaires.

C'est comme cela que nous le concevons à La Poste: il y a d'abord un gros travail de communication interne à faire, avant de s'adresser à l'extérieur. Il est très important dans notre entreprise – nous sommes quand même un groupe de 320 000 personnes –, d'avoir quelqu'un qui prenne en charge la communication interne et l'utilisation de tous nos outils et supports de communication interne pour relayer nos messages développement durable, avant même de passer à la partie externe.

Les agences sont extrêmement intéressées par le sujet. Il n'y a pas de jours où je n'ai un coup de fil d'une agence spécialisée; toutes ont créé des pôles où des experts, des structures développement durable. Cela fonctionne beaucoup sur le *reporting*. On arrive à la période de préparation des rapports. Il y a également toute la partie accompagnement, conseil, préparation du support. Les agences ont senti, je crois, que c'est une vraie opportunité. À nous de voir comment on procède sur l'ensemble de nos projets, quelle est celle qui nous comprend le mieux, qui perçoit le plus justement nos enjeux. On peut être expert sur ce sujet, mais si on ne connaît pas l'entreprise, si on ne comprend pas ses attentes, cela ne fonctionne pas non plus.

**Les agences ont senti, je crois,
que c'est une vraie opportunité**

Véronique Sauret Bien sûr, l'ambition est tellement énorme sur ces sujets. Pour ce qui me concerne, c'est le préalable à tout: c'est en interne que s'effectue évidemment le premier travail.

Franck Fertille J'ai quant à moi l'exemple d'un grand groupe de distribution. Sa plus grosse difficulté a été à l'interne, rencontrant le même type de résistance qu'avec l'informatique, avec des questions du genre : "A quoi ça sert ? Mais on n'est pas là pour ça ? Ce n'est pas dans nos objectifs, ni dans nos priorités."

Plus le groupe est important, plus c'est difficile. Ce que je reconnais par management du développement durable doit également trouver sa place au sein de l'entreprise. Je crois qu'à ce niveau, les agences ont aussi un rôle à jouer.

Pierre Radanne Je dois avouer que j'avais compris le thème de cet atelier différemment, c'est-à-dire "Qu'est-ce que c'est que le management du développement durable, et comment les deux rentrent en dialogue, en dissonance ?" Tel que Véronique a décrit les choses, je l'ai plus entendu comme "Quelle importance a le thème du développement durable parmi les gens de communication".

J'aimerais vous entendre sur ce qu'est le développement durable dans vos entreprises. Je ne voudrais pas rentrer trop vite dans la communication. Que voit-on comme appropriation - ou non - du développement durable ? La communication phagocyte le développement durable, comme étant un mot fort qu'il faut s'approprier. Derrière le thème de développement durable, et sa présentation en termes de communication, qui n'est pas choquante en soi, quelle est la pratique de développement durable dans une entreprise ?

Véronique Sauret Ce qui me semble intéressant, ce sont nos expériences, ensemble ; c'est comment vous, à vos différents niveaux, vous comptez vous y prendre.

En ce sens, l'exemple de La Poste, même s'il est encore embryonnaire, est assez exemplaire de la manière dont effectivement les choses ont été bien "emboîtées", plutôt bien pensées.

Il y en a d'autres. Je travaille pour le groupe ACCOR, qui s'y prend complètement différemment, qui a une autre manière de faire.

Muriel Labrousse Effectivement, on fait de la communication sur le développement durable, mais la première chose serait peut-être d'appliquer le développement durable dans l'organisme, l'agence, l'entreprise où l'on est. Il est vrai qu'à ce niveau il n'y a pas souvent concordance : on n'attend pas de nous, économiquement, d'essayer de faire avancer les choses en premier lieu en interne.

Pour ce qui est du profil, je crois que nous sommes un certain nombre, autour de cette table, à avoir vécu une réelle déception durant ces dix dernières années au cours desquelles nous nous sommes battus pour que l'environnement progresse. Et malgré le peu d'avancées obtenues sur dix ans, on a quand même

**...à avoir vécu une réelle déception
durant ces dix dernières années.**

essayé de faire. J'ai presque plus d'espoir dans les nouvelles générations qui arrivent. Néanmoins, je suis un peu dubitative quand je vois ce que tout le monde dit : "il faut faire ci, il faut faire ça...". C'est

un très grand chantier ; il y a dix ans, on croyait vraiment qu'on y arriverait. Mais les moyens que nous avons utilisés n'ont pas marché.

J'aimerais que nous tentions de voir comment, maintenant, les gens qui sont

plus jeunes que nous, qui arrivent et qui sont peut-être plus vierges, qui ont aussi de nouveaux outils, de nouvelles approches, vont pouvoir faire avancer les choses.

Véronique Sauret Je fais le même constat. Ceci dit, on y croit quand même, sinon on ne serait pas là.

Muriel Labrousse Le problème est de savoir s'il faut être militant. Pas du tout dans le sens d'une quelconque appartenance politique, mais militant simplement pour faire avancer les choses. C'est une discussion que nous avons souvent en interne, à l'agence : est-ce que nous sommes là pour faire progresser le débat, ou bien est-ce que l'on reste un professionnel de la communication travaillant dans la communication sur le développement durable comme on aurait pu être dans un autre secteur de la communication ?

▼
Est-ce que nous sommes là pour faire progresser le débat, ou bien est-ce que l'on reste un professionnel de la communication...
▲

Nous avons eu quelqu'un à l'agence, qui travaillait sur les transports ; quand il est parti, je suis allé voir où il allait ; je lui ai dit : "Mais pourquoi est-ce que tu étais là ?" Il m'a répondu très simplement : "Parce que j'étais sur l'environnement ; mais maintenant je vais passer à autre chose."

Pour ma part, je pense qu'il faut être militant. Pour convaincre, il faut déjà croire en ce que l'on aime. Éduquer, informer, sensibiliser, tout cela est très bien, mais il faut en plus avoir vraiment envie de faire passer un message. C'est là où parfois je suis un peu sceptique ; je ne "sens" pas toujours les gens, mais je leur fait confiance quand même pour faire passer le message que je leur demande de faire passer. Mais très souvent je ne peux pas dire qu'ils ont pour moi le profil idéal pour transmettre les messages en question. Ils les font passer si effectivement, quelque part, c'est un peu de la publicité.

Hélène Froget Je suis la nouvelle directrice d'une association qui fait de la gestion de milieux naturels et de l'environnement. Pour ce qui est de ma formation, j'ai un doctorat en écologie des milieux aquatiques, et un DESS en communication scientifique, plutôt axé "communication des organisations".

▼
La base de la pédagogie, que l'on retrouve aussi en communication, c'est de prendre les gens là où ils en sont, puis de les amener par leur propre chemin à avancer.
▲

À mon poste de direction, je suis confrontée à pas mal d'acteurs locaux, de politiques. Même si je suis pleine d'allant, il m'arrive parfois d'être très vite "refroidie", lorsque je constate que l'enjeu est énorme, et que je suis confrontée à des gens qui, impliqués de manière très proche dans une association, apparemment n'ont pas vraiment compris ce que sont les notions d'environnement. Je suis donc ici pour trouver des pistes de réflexion, partager l'expérience des autres.

Pour ce qui est d'être ou non militant, c'est une question qui m'interpelle également, puisque l'équipe avec laquelle je travaille est composée de jeunes qui ont tous moins de trente-cinq ans et sont tous très "militants", très puristes de l'environnement. Je me rends compte que cela peut aussi être un frein par rapport au fait de faire passer les choses.

J'ai également enseigné à l'université. Pour moi, la base de la pédagogie, que l'on retrouve aussi en communication, c'est de prendre les gens là où ils en sont, puis de les amener

sont tous très "militants", très puristes de l'environnement...



par leur propre chemin à avancer, l'essentiel étant que les gens progressent, mais pas forcément ni exactement où nous en sommes nous-mêmes, parce qu'ils ont leur propre vécu, leur propre schéma de pensée. Il me semble donc qu'être trop militant, parfois, cela peut être un handicap, parce qu'on a des œillères. Ce n'est pas que le but que l'on souhaite atteindre ne soit pas juste, mais on a forcément une idée toute faite du chemin par lequel on doit passer. C'est à mon sens un enjeu essentiel en communication.

La question que je me pose, même si je n'ai pas encore beaucoup d'expérience en la matière, c'est comment trouver les arguments, les bons chemins, qui vont permettre à l'interlocuteur qui est en face de moi d'avancer lui-même dans le bon sens.

Véronique Sauret Pour revenir sur le mot "militant", il est vrai que le militant tel qu'on le conçoit dans un parti politique n'est pas celui-ci que l'on peut avoir comme modèle dans notre secteur d'activité. Pour nous, ce sont des gens de conviction, qui savent vraiment pourquoi ils se lèvent le matin.

Hélène Renard Je crois qu'il faut être exemplaire et convaincu. Être militant, cela peut décrédibiliser le discours ; en entreprise, cela a un aspect un peu extrémiste : si tu roules en voiture, tu n'es pas vraiment militant ; ce n'est pas bien si tu n'es pas à vélo... enfin, on a aussi des contraintes économiques, donc il faut toujours trouver le juste milieu.

Pour reprendre ce que vous avez dit tout à l'heure - vous avez parlé de l'univers du marketing direct -, nous, à La Poste, nous vivons de cela. On ne va donc pas dire que le papier, le marketing direct, c'est nul, parce que cela reviendrait à se faire hara-kiri. C'est la même chose pour la publicité en boîtes aux lettres. Notre rôle consiste à expliquer que c'est un produit dont les entreprises ont aussi besoin pour se développer, pour exister, pour se faire connaître.

Par contre, il faut s'interroger sur ce que nous avons comme solution pour faire en sorte que ce soit le moins polluant possible. Doit-on faire en sorte que le facteur récupère dans la boîte aux lettres les documents non lus ? En marketing direct, on a déjà assisté à une récupération des plis mal adressés, qui sont ensuite recyclés.

Notre travail, en définitive, c'est de s'organiser pour que, lorsqu'on conçoit un produit ou un service, on prenne en compte toutes les conséquences, aussi

Je crois beaucoup en l'exemplarité.

bien les impacts environnementaux que sociaux, et qu'on trouve des solutions pour rendre ces impacts le moins agressifs possible. Mais nous sommes là aussi pour que notre entreprise vive, qu'elle paye ses salariés, qu'elle gagne de l'argent et c'est là, justement, où cela devient intéressant. Parfois, les gens qui sont trop convaincus, trop "militants", vont dire "mais non, il faut arrêter cela tout de suite", et ceux qui sont un peu moins militants mais quand même convaincus, vont plutôt demander "qu'est-ce qu'on trouve comme solution pour aller de l'avant."

Je crois beaucoup en l'exemplarité. Celle du siège par rapport au terrain, celle des dirigeants vis-à-vis des employés, parce que s'il n'y a pas des responsables pour montrer le chemin, l'exemple, personne ne voudra "faire".

Véronique Sauret Vous parlez de l'exemplarité, mais justement, comment est-ce que vous vous y prenez, concrètement? Vous évoquez la contrainte tout en haut et tout en bas, alors comment fait-on?

Hélène Renard Nous avons la chance d'avoir un président (il vient de la RATP) et qui est lui-même convaincu. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il a réussi à convaincre tout son staff, ou tous les postiers.

Nous allons donc faire en sorte que chacun dans son quotidien, concrètement, mette en œuvre une action qui relève du développement durable. Comment le facteur, quand il conduit un véhicule, concrètement, peut mettre en œuvre une action qui le fasse contribuer à cet objectif? Pour cela, nous avons une stratégie, de grands projets, etc.

Les réponses à apporter sont nombreuses et variées. C'est une conduite respectueuse de l'environnement pour celui qui est au volant; c'est éteindre la lampe lorsqu'on sort d'un bureau... enfin des petits gestes simples, que nous avons commencés à mettre en place lors de notre "semaine du développement durable", pour que chacun se sentent concerné. Pour ce qui concerne les aspects environnementaux, c'est plus facile; nous avons donc commencé plutôt par cela, pour ensuite expliquer l'économie et le social.

Nos valeurs, à La Poste – nos valeurs historiques, notre histoire – font que l'on n'est pas très loin des valeurs du développement durable. Nous avons donc peut-être plus de facilités que des grands groupes industriels. Dans le même temps, nous sommes un gros transporteur, avec un parc de 60 000 véhicules, des sous-traitants, etc., et de ce fait une certaine responsabilité que pour l'instant on ne gère pas très bien.

Et puis il y a aussi des choix économiques lourds à faire pour l'entreprise, pour se mettre en conformité avec nos engagements "développement durable". Nous n'y sommes pas encore; nous sommes tout en bas d'une grande montagne dont on ne voit pas encore le sommet. Ce qui veut dire que nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir, et cela passe évidemment par la conviction. C'est pourquoi on a vraiment besoin de s'appuyer sur une forte communication interne; en premier lieu pour faire comprendre de quoi il est question,

car comme vous le disiez, le développement durable est encore pour l'instant un concept mal connu.

Sandrine Martin J'ai une formation d'attachée de presse. Je suis arrivée à la communication parce que je souhaitais communiquer dans quelque chose qui m'intéressait personnellement, "communiquer utile". Cela aurait pu être l'humanitaire, mais cela a été l'environnement, qui personnellement me motivait.

Actuellement I-Mage est une structure très jeune, qui a deux ans, et dont le but est de faire de la formation, du conseil en environnement, plus spécifiquement au niveau des PME-PMI, l'enjeu étant de voir comment faire entrer l'environnement, la notion de développement durable dans les préoccupations de ces entreprises. Car à l'évidence cela n'existe pas pour elles aujourd'hui : l'environnement est vécu comme une contrainte. Notre challenge, c'est de faire entrer la notion économique dans leur raisonnement et leur dire ce que l'environnement peut leur apporter.

Ce que je trouve intéressant dans mon métier, au quotidien, c'est comment intégrer cette dimension environnementale pour les entreprises, par quels moyens les aider à se dire "Tiens, cela peut être intéressant." Pour le moment, le levier est économique : "cela peut rapporter de l'argent ; trier les déchets, cela vous fait gagner tant, etc.". On ne peut donc progresser dans ce sens que par le biais de projets très concrets par rapport à eux, parce qu'effectivement la notion de développement durable est très vague pour des PME-PMI qui en sont encore dans les contraintes des trente-cinq heures, du passage à l'euro, etc.

Et l'on s'entend répondre : "Mais attends, l'environnement, ça ne m'intéresse pas ! Cela m'intéresse peut-être personnellement, parce que j'ai des enfants et je n'ai pas envie qu'ils vivent dans un monde pollué, mais en tant qu'entreprise vous ne m'intéressez pas, je n'ai pas de temps à perdre avec vous aujourd'hui". Ce discours-là est difficile à entendre, mais en définitive aussi très logique : ils ont d'autres problèmes aujourd'hui.

L'enjeu, pour nous, c'est comment trouver en communication le petit "truc", le bon message qui va faire qu'à un moment donné l'entreprise va finalement dire "Tiens, cela m'intéresse..." pour x raisons qui sont les leurs. Parce que le PDG va dire "Ce sera intéressant au niveau de la communication, pour mes clients, si je me certifie ISO 14 001."

Actuellement, nous travaillons dans les métiers du BTP, sur des chantiers respectueux de l'environnement. C'est un milieu qui est difficile, parce que dans le BTP il n'est pas simple de faire évoluer les mentalités. Il faut leur expliquer que trier les déchets peut les intéresser parce qu'ils vont gagner de l'argent, parce que cela leur coûtera moins cher, etc. Voilà un discours qu'ils peuvent entendre. Mais si vous leur dites que ce n'est pas normal de jeter ces trucs par terre, ils vont vous répondre "vous savez, on fait cela depuis deux cents ans...", donc ils n'ont pas envie de changer.

▼
**Il faut leur expliquer
que trier les déchets
peut les intéresser
parce qu'ils vont gagner
de l'argent, parce que
cela leur coûtera moins
cher, etc. Voilà un
discours qu'ils peuvent
entendre.**
▲

Hélène Renard La question des clients est importante. Pour nous qui construisons pas mal de sites, il est clair que lorsque nous n'avons pas cet engagement développement

durable nous n'intégrions pas ce type de contrainte dans les cahiers des charges. Aujourd'hui, avec la direction des achats et la direction, il est évident que chaque fois que ce sera possible, en fonction du rapport qualité/prix, nous demanderons au constructeur de respecter un certain nombre de critères environnementaux dans la construction du bâtiment. Du coup, des entreprises qui sont peu sensibles à cette problématique, quand elles concourront dans des appels d'offres pour des groupes voulant que toute la chaîne s'inscrive dans cette logique, seront bien obligées de s'y mettre.

Il y a donc là un espèce de "cercle vertueux", même si on ne peut pas choisir que des entreprises sensibilisées, sinon on ne ferait pas travailler grand monde. Mais notre rôle est aussi de les entraîner, de la même manière que nous-mêmes sommes fournisseurs et aussi maintenant audités par de grands comptes sur nos démarches environnementales et de développement durable. Ce fameux "cercle vertueux" est en train de se mettre en place, dans lequel les entreprises vont être liées les unes aux autres. C'est pourquoi je suis plutôt optimiste, même si je ne suis pas une militante. Je crois beaucoup à cet effet d'entraînement, qui touche aussi les clients consommateurs. Car lorsqu'on reçoit les associations de consommateurs, que nous rencontrons régulièrement en séances plénières sur tous les sujets Poste / consommateurs mécontents, et qu'on leur présente notre stratégie développement durable, un vrai dialogue s'instaure. Mais il faut avouer que parfois même les associations de consommateurs ne sont pas forcément au top de la compréhension de ces problématiques.

Parfois même les associations de consommateurs ne sont pas forcément au top de la compréhension de ces problématiques.

Véronique Sauret Elles sont surtout représentatives, c'est-à-dire qu'elles existent. Quand on les a comme interlocuteurs, elles sont certes intéressantes, mais on constate souvent qu'il y a un décalage énorme entre les associations de consommateurs - qui représentent la société civile - et les consommateurs. Même si on a envie d'être optimiste, le consommateur s'en "fout" du développement durable. Évidemment, les enquêtes vont dans le bon sens; quand on les pousse dans leurs retranchements, sur l'idée du développement durable, forcément, qui ne serait pas d'accord? Il faudrait être totalement stupide et obtus pour ne pas être d'accord. Mais néanmoins, face aux grandes consommations, la différence va quand même se faire sur le prix.

Lorsqu'on lit les derniers rapports du CREDOC, on se rend compte que nous sommes encore loin du but. Je pense donc que les associations de consommateurs... c'est vraiment autre chose que le consommateur. Donnons leur les moyens d'exister, mais je souhaiterais vraiment que, comme aux Etats-Unis, ce mouvement puisse vraiment prendre plus d'ampleur, que le consumérisme enfin arrive. En France, nous sommes très en retard sur ce militantisme-là, qui du coup est très en retrait.

Martine Didier Je représente la structure qui s'appelle EA-Pôle de l'eau. C'est un réseau de professionnels, réunissant des entreprises, des centres de recherche et de formation, qui associent les collectivités locales et territoriales. Nous sommes basés à Aix-en-Provence, mais nous regroupons des entreprises de la France entière.

Une de nos missions consiste à promouvoir les compétences des membres de notre association. À travers les nombreuses missions que nous initions vers eux, nous organisons des ateliers de réflexion. L'un de ces derniers ateliers – c'est un peu technique, mais cela a un rapport direct avec ce que vous venez de dire – avait pour thème l'assistance à maîtrise d'ouvrage. C'est-à-dire comment une entreprise, dont c'est le métier, peut-elle aider une collectivité locale ou territoriale à bâtir un cahier des charges qui tienne la route. Par exemple, lorsqu'il s'agit de travaux d'infrastructure et d'aménagement, il faut que cela soit réalisé dans le cadre d'un certain nombre de respects de lois du développement durable.

On se rend compte, parce qu'on a autour de la table d'une part des entreprises et d'autre part des collectivités locales et des organismes, que ces dernières prennent un peu la place de ces entreprises qui devraient être les prestataires de ces collectivités mais ne le sont pas toujours. Les collectivités territoriales, si elles n'ont pas la compétence en interne pour organiser leurs appels d'offre de manière à ce que les travaux soient faits dans le respect de l'environnement au sens large, d'un certain nombre de lois qui permettent à ces travaux d'être durables, de consommer peu et de répondre à des critères optimisés, eh bien elles ne le font pas du tout. À la fois parce qu'il y a beaucoup de communes minuscules en France, qu'elles n'ont pas forcément les compétences en interne, et de plus elles ne vont pas forcément les chercher en externe.

On se trouve donc face à une espèce d'incohérence, à une absence de demande. On a évidemment les compétences dans les entreprises. Les collectivités pourraient être demandeuses, cela leur permettrait de se créer une image, de communiquer sur ce sujet, de se valoriser, de dire: "nous respectons l'environnement, nous faisons un certain nombre de choses qui sont durables, qui vont aller dans le bon sens...", mais elles ne le font pas. La question est de savoir pourquoi elles ne le font pas.

Autre participant Est-ce qu'elles en ont les moyens?

Martine Didier Il faut savoir que lorsqu'on fait l'analyse de ce genre de démarche à posteriori cela ne coûte pas plus cher; même si au départ l'investissement est peut-être supérieur, après on fait des économies.

Pour ma part, ce que je suis venue chercher ici, ce sont des réponses, ou des pistes, sur comment communiquer et faire connaître, comment faire comprendre à un certain nombre de personnes, notamment aux collectivités locales et territoriales, qu'il y a peut-être une mise de départ qui est plus importante, mais qu'en bout de course on a réellement une économie, et qu'il faut réfléchir, ensemble, pour que cette économie se fasse à un moment donné.

Muriel Labrousse Je peux donner un exemple de sensibilisation, puisqu'à l'agence nous avons ce qu'on appelle un "conseil express". On propose aux collectivités locales, quand elles ont un projet de construction, trois experts pendant une journée entière. En amont, on a le projet, on leur explique ce que c'est un projet HQE, on leur montre justement qu'en fonction du projet, ce n'est pas plus cher.

Il est vrai que le problème reste le retour sur investissement, qui se fait quand même sur un certain nombre d'années, et quelquefois ce n'est pas la même personne qui en profite. Je vois au niveau de la région, sur les lycées, le problème qu'il y a : on a fait des audits énergétiques, on montre les gains considérables qui pourraient être faits, sauf que l'investissement dépend de la région et qu'au bout du compte ce n'est pas elle qui récupérera sur les charges.

Je prends un autre exemple qui est l'éolien. On a travaillé sur l'éolien, on a vu le potentiel éolien en Ile-de-France. On a emmené les élus devant une éolienne, en Champagne, et tout d'un coup ils ont dit : "on peut parler devant l'éolienne, on s'entend...", et j'ai vu le changement. Comme quoi il y a vraiment un manque d'information.

Pierre Radanne Dans les mots qui sont dans le titre de cet atelier, il y a l'expression *développement durable*, il y a le mot *communication*, et il y a le mot *management*. Je voudrais parler du mot *management* parce que le développement durable est en train d'organiser une crise très profonde des organisations.

On reste, aujourd'hui encore, sur un management qui est venu des Etats-Unis dans les années 1960, dans lequel les patrons sont compétents; ils sont là pour rémunérer les actionnaires; ils doivent organiser l'optimisation financière de la structure avec un esprit d'entreprise très fort et un pilotage de l'entreprise en fonction de ses intérêts. Or le développement durable est en train de mettre cela par terre.

On n'est qu'à la troisième génération de management. Avant, c'était l'entreprise familiale de grand-papa. Et je crois que ce que vous vivez, vous, en tant que professionnels de la communication, c'est que l'entreprise où l'organisation –on n'est ni sur l'Etat, ni sur l'individu, mais sur l'intermédiaire–, qu'elle soit publique ou privée, est en déséquilibre; elle voit des critiques émergentes qui viennent de la société. À ce moment-là, elle demande à la communication une fonction réparatrice: "Je suis en train de me fâcher avec des groupes sociaux, rabi-bochez-les avec moi." Et vous, gens de communication, vous vivez cela avec une certaine déstabilisation.

Les critères de jugement de la pertinence de l'action ne sont plus dans l'organisation, mais dans la relation entre l'organisation et son extérieur.

En fait vers quoi va-t-on? Vers un management qui est tout à fait passionnant. D'abord, les critères de jugement de la pertinence de l'action ne sont plus dans l'organisation, mais dans la relation entre l'organisation et son extérieur. Je fabrique un objet; le problème ce n'est pas uniquement la chaîne de montage, mais comment cet objet va être désiré par le client, comment il va l'utiliser, quel va être son impact sur l'environnement, comment il va finir sa vie en termes de recyclage. Donc, ce qui est important dans les décisions, c'est le parcours de l'objet pendant toute sa vie, et pas seulement la séquence qui était à terme.

Nous sommes là sur les mêmes choses dans la décision publique, notamment pour la construction d'un bâtiment; ce n'est plus seulement le choix de l'architecte et le coût du bâtiment, c'est le bâtiment dans sa vie. On a derrière un fonc-

tionnement dans l'entreprise qui ne peut plus être un fonctionnement hiérarchique: ce n'est pas le désir du patron qui compte, c'est un fonctionnement en réseau qui va chercher l'adhésion chez les gens de l'extérieur, et beaucoup plus d'expertise de l'extérieur qu'il y en a en interne.

Le critère principal du développement durable, c'est d'avoir un bon calepin d'adresses de gens de l'extérieur qui, sur chacun des impacts des choses que l'on a à suivre...

Véronique Sauret Donc ce n'est pas d'être un expert.

Pierre Radanne Non, on ne peut pas être "multi-sciences". On peut avoir un bon calepin, ce qui est à la portée de tout le monde; où un outil internet qui permette d'aller voir chez les autres. À ce moment-là, le pouvoir se décentre complètement.

Des gens ont fait des choses expérimentales au niveau du développement durable. Il y a cinq ans, une enquête a été menée par le Comité 21. C'était très drôle, car tous les gens, présentés dans leur milieu comme étant des gens géniaux, te disait deux choses: "J'ai fait un truc, j'y ai passé une énergie folle, cela a marché par un concours de circonstances", et la personne te disait qu'elle avait tellement souffert qu'elle concluait par "c'est impossible à reproduire". Et surtout "Je me suis mis tout l'organigramme à dos; j'ai des couteaux plantés partout dans les épaules, parce que j'ai triché avec toutes les règles de l'entreprise."

C'est-à-dire que l'on se trouve dans un changement de logique. On passe une alliance en externe, on crée des valeurs de décision en externe, mais on n'est pas dans l'organisation pyramidale classique de l'entreprise. La rentabilité ne se calcule plus uniquement sur le court terme, elle doit se calculer également sur le long terme; de ce point de vue-là, elle doit faire alliance avec la volonté de pérennisation de l'entreprise, dans une image de marque forte sur le long terme et pas sur la rémunération immédiate des actionnaires à court terme.

La fonction de communication change complètement: ce n'est plus la fonction réparatrice, c'est une fonction de dialogue entre l'interne et l'externe.

Il s'agit d'un changement profond dans le management de l'entreprise. À partir de là, la fonction de communication change complètement: ce n'est plus la fonction réparatrice - pour ne pas dire de camouflage - que c'est parfois aujourd'hui; c'est une fonction de dialogue entre l'interne et l'externe. Mais à ce moment-là, en étant très au centre du sujet, s'il n'y a pas cette cohérence, cette cohésion entre l'interne et l'externe, il n'y a pas de communication possible, j'entends de communication sur la durée.

Ce que vous, en tant que gens de communication, vous vivez comme une difficulté, c'est un sentiment de grande lourdeur, de pesanteur. Je crois qu'il faut le reformuler d'une autre façon, car on est aujourd'hui dans une crise des organisations, qui va sûrement durer plusieurs décennies, où les entreprises qui réussiront seront les entreprises qui arriveront, à travers leurs produits, la qualité d'usage de leur produit, à un discours culturel fort, une cohérence et une cohésion très fortes sur tout cela.



▼
**Une lutte des classes
qui est en train de
se structurer, qui
n'oppose plus le salarié
et son patron, mais
l'entreprise et son
actionnariat.**
▲

Aujourd'hui, on a la mode des marques. Cette mode va évoluer pour les bons produits, qui deviendront de plus en plus couplés, avec une vraie cohérence, à une vraie adhésion du consommateur en tant que citoyen ayant un intérêt pour l'environnement, pour la planète.

Ces choses-là vont se "coaguler" sur une logique d'image forte. Les entreprises qui, en mettant les choses en positif, réussiront sur ces sujets-là, seront celles qui auront développé une qualité d'écoute et une capacité de décision très au-delà du *board* interne de l'entreprise.

C'est pourquoi je crois que le mot "management" dans notre sujet pose un problème. On est en train d'organiser un début de glissement. Dans l'entreprise, il a des gens qui se disent "les critères auxquels je dois obéir ne sont plus seulement les critères internes de l'entreprise", et qui apprennent des éléments supplémentaires. Par contre, il faut savoir que des pans entiers de l'entreprise résistent contre ça. J'en vois principalement deux.

En premier lieu, l'organigramme descendant, qui se voit débordé par des recherches d'alliances, de partenariats, de co-décisions avec l'extérieur, et qui est en train de se dire: "je perds le pouvoir." Et puis il y a aussi une crise du côté des actionnaires. L'actionnaire, quant à lui, recherche dans la grande majorité des cas la rentabilité financière, indépendamment de la personnalité de l'entreprise; et s'il n'a pas la rentabilité financière, il devient très nomade, il zappe vers une autre entreprise sur laquelle il attend une rentabilité financière profitable.

Nous avons donc aujourd'hui une lutte des classes qui est en train de se structurer, qui n'oppose plus le salarié et son patron, mais l'entreprise et son actionnariat. Il faut savoir qu'il y a aujourd'hui des directions d'entreprise qui se font rappeler à l'ordre par les actionnaires parce qu'elles investissent dans des réseaux d'eau ou des réseaux d'électricité dans les pays du Sud, et on leur dit que ce n'est pas assez rentable. Or, s'il s'agit de groupes mondiaux, il faut bien qu'ils aillent dans le sens du développement de ces pays. On en arrive à une situation de conflit.

Le développement durable est en train de restructurer, de chambouler complètement les règles de management des entreprises. On observe le même phénomène du côté des entreprises publiques, qui autrefois étaient mono-sujets et sont aujourd'hui confrontées à des gens de l'extérieur qui viennent leur dire: Attendez, vous n'êtes pas dans l'intérêt collectif, parce que vous gérez un produit, mais sans en gérer les impacts. Il faut que vous ayez une vision d'intérêt général global, et vous n'y êtes pas." Ce qui revient à dire que tout le monde est mis en crise dans cette affaire-là.

Quant à la question de la communication, elle se situe à l'endroit où cela fait le plus mal, puisque c'est de ce côté-là que l'on cherche les validations et les certifications. Mais elle n'est en réalité qu'une partie d'une transformation plus large.

Alors on est à la campagne... quand la chenille devient papillon, est-ce qu'elle souffre? Je ne suis pas sûr que les mutations soient toujours des moments de "non-souffrance". L'entreprise, aujourd'hui, est en souffrance.

Véronique Sauret

Si on fait simplement abstraction de l'exercice du CAC 40, il y a beaucoup de choses qui ont été dites, notamment sur l'aspect expérimentation, la mise en réseau, la mutualisation, et j'ai quand même le sentiment qu'il y a plein de choses qui existent, qui ont été faites, par exemple à l'ADEME. Les outils existent pour les entreprises qui ont envie de faire, mais par contre elles ne savent pas forcément. On constate que finalement tout passe par des petites choses, par de l'expérimentation et du vécu.

Tout à coup des poncifs, des idées reçues tombent, et on va se rendre compte que c'est beaucoup plus facile que tout ce qu'on avait imaginé. C'est vrai, tout est dans cette combinaison à la fois de la mutualisation et de l'expérience... mais comment faire ?

On ne peut pas être derrière chaque personne, chaque entreprise. Au départ, il faut quand même qu'il y ait une volonté; s'il n'y en a pas, on ne peut pas obliger tout le monde à y aller. Les grands débats, les prises de position politiques fortes, doivent servir à cela, à enclencher des grosses "machines", à ouvrir les oreilles. Et pour le coup, le rôle des grands médias est bien de préempter ces grands sujets, de sorte que si à un moment donné on se retrouve un peu isolé et seul peut-être que cela pourra donner aussi envie d'y aller.

▼
**Les grands débats,
les prises de position
politiques fortes,
doivent servir à cela,
à enclencher des grosses
"machines", à ouvrir
les oreilles.**
▲

Il est clair que si derrière il n'y a pas de vraies réponses, très concrètes et pragmatiques, de vraies logiques de service - comme on l'a dit plus tôt, on ne peut pas faire plus concret, cela décourage les gens.

Sur la question de la crise du management, de l'évolution au sein même des entreprises, qu'est-ce que l'on peut faire aujourd'hui? Avant que tout cela ne bouge, on connaît le poids de la hiérarchie, même dans les PME. Lorsqu'on est dans les très grandes entreprises, comment est-ce que l'on peut effectivement aider les gens qui ont cette fonction à bien faire leur travail, sachant que la tâche est énorme? Si on parlait d'environnement ce serait simple; mais là on parle de développement durable.

Pierre Radanne

Madame a dit tout à l'heure que le développement durable est un vecteur de crise dans l'entreprise. Vous, vous avez dit le complément de cela, à savoir que le développement durable est un facteur de renouvellement de l'adhésion de l'entreprise en interne, et d'adhésion de l'entreprise avec ceux à qui elle est censée rendre service.

Donc, au bout du chemin, tu sors forcément plus fort, avec un renouvellement non seulement de ton image, mais aussi de l'adhésion et de la participation.

Aujourd'hui, la difficulté de participation des gens dans l'entreprise réside dans le fait que les clients vous regardent comme des arnaqueurs. Qu'on le veuille ou non, c'est quand même une vraie difficulté au sein de l'entreprise. Il faut donc se fonder sur une vision plus large et plus citoyenne qui soit un vrai projet.

Je ne sais pas comment vous le vivez personnellement, mais à ce que je vois les services du développement durable, dans les entreprises, c'est un peu le repère

des *putschistes* vis-à-vis du reste de la structure. Ils sont là pour essayer de “retordre” l’entreprise, rediscutant tout une série de pratiques, de décisions héritées du passé, pour les agencer dans l’autre sens, avec une carotte derrière: “cela ira mieux sur le plan social en interne, et mieux aussi sur l’adhésion et la pérennité en externe.” Mais tout cela dans un cheminement qui se fait avec une extrême difficulté, si bien que les résultats sont très variables d’une société à l’autre. Mais en définitive l’adhésion est plus forte.

Hélène Renard On a la carotte mais on a aussi le bâton, ce qui n’est pas si mal. La pression réglementaire est quand même extrêmement utile, et pour tout dire il n’y en a pas assez.

Par exemple, pour les entreprises publiques, nous n’avons pas la loi NRE. On n’arrête pas de dire que l’on va avoir l’équivalent pour les grands groupes publics. Il est clair que l’on a aussi besoin de cette pression réglementaire externe. Nous avons également la pression des médias, et d’une certaine manière ils nous aident beaucoup; parce que lorsqu’on met devant le nez d’un patron ce qui s’est passé dans d’autres entreprises, et le risque que nous courons dans la nôtre, il n’est quand même pas complètement idiot et essaye de mettre en œuvre un certain nombre de mesures pour éviter que cela nous arrive.

La pression réglementaire est quand même extrêmement utile...

Et puis nous avons les crises. Les crises nous aident à travailler autrement. Pour notre part, nous sommes aussi une banque prestataire de services financiers. Vous avez tous entendu parler du problème qu’on a eu sur “Bénéfique”, un produit à forte rentabilité mais à fort risque aussi, où La Poste a été mise en cause parce que ce qui est arrivé à nos clients, ceux-ci ne l’attendaient pas de nous. De la part des banques, ils trouvaient cela plutôt normal; mais de La Poste, c’était pour eux incompréhensible, avec nos valeurs, la confiance, etc. Cela les a fait réfléchir. On leur dit alors que de notre côté, si on avait regardé ce produit, la prise de décision, de faire ce produit, la décision de communiquer de cette façon sur ce produit, et si on l’avait passé à une grille développement durable, on n’aurait pas communiqué comme cela. C’est clair, on aurait fait autrement. On n’aurait pas réagi comme une banque et on aurait sans doute pris beaucoup plus de précautions dans le conseil des clients. Cela nous permet de montrer qu’il y a là un changement culturel, une modification dans le processus de décision.

En fait, on ne peut plus prendre les décisions de la même façon. Il y a toujours cette grosse difficulté, ce paradoxe entre court et long terme. Un financier va dire “un bâtiment HQE, c’est 30 % de plus, donc ce n’est pas possible.” On essaie alors de le convaincre que le long terme compte d’avantage, que les économies engendrées seront récupérées, et qu’elles resteront chez nous. Mais c’est un gros travail de communication, de sensibilisation, d’influence aussi. Il faudrait qu’il y ait quelques réussites flagrantes, quelques coups fondateurs.

Il ne s’agit pas de paillettes, mais de pouvoir dire “voyez, sur tel projet, cela a bien marché; vous nous avez écouté, on a fait comme on pensait qu’il fallait

▼
Il faudrait qu’il y ait quelques réussites flagrantes, quelques coups fondateurs.
▲

faire et cela fonctionne.” Si l’on n’a pas quelques réussites au début, il est très difficile d’enclencher le processus de réflexion, parce qu’il faut quand même des preuves, il faut prouver que c’est le bon choix. La communication peut jouer un rôle à ce niveau, avec une traduction en messages simples que les gens comprennent, dont ils voient la pertinence.

Les communicants sont aussi là pour nous dire “il faut trouver des termes, des projets, des expérimentations; des choses à mettre en valeur dans notre presse interne”. Nous dire par exemple qu’on ne peut pas faire lire un rapport présenté de telle manière, ni les rapports de la commission européenne. C’est à la communication de faire ce travail de certification.

Hélène Renard Je peux apporter un exemple tout récent. Nous avons un nouveau bâtiment, le siège de La Poste, qui n’a pas été conçu selon les normes HQE. Il y a des interrupteurs dans les toilettes, qui restent allumés en permanence. On s’est dit “il faut faire quelque chose”.

On a donc fait travailler une agence sur des autocollants à poser à côté des interrupteurs, pour sensibiliser les gens à la nécessité d’éteindre. Cela les a passionnés, parce que tout le monde est quand même sensible à titre individuel à ces questions. On a eu un énorme choix de propositions, et finalement on a fait choisir aux personnels du siège l’accroche qui leur paraissait la plus intéressante: “On a un truc très sympa qui est notre planète. On y tient, on éteint.”

Vous parliez de l’Internet, mais nous avons aussi nos “intranets”. Chaque fois que l’on parle de ces sujets-là, on a une dizaine, une quinzaine de messages de gens qui disent “c’est bien, c’est intéressant; moi je suis dans une association, il y a vraiment un terreau favorable, etc.”. En fait, ce qui manque, ce sont des campagnes nationales. Si Bachelot et Saïfi ne font rien, s’il n’y a rien qui accompagne les efforts des entreprises, cela ne marchera pas.

Si on n’investit pas dans la sensibilisation de tous les Français, on n’enclenchera jamais ce mouvement. Il y a plein d’initiatives convergentes, mais s’il n’y a pas un fort mouvement... La “Charte de l’environnement” est peut-être ce qui va déclencher les choses; et puis ce qui s’est passé cet été; enfin, il y a plein d’événements qui font que les gens réfléchissent sans doute davantage. Peut-être que le *gap* entre “je réfléchis” et “j’agis” n’est pas si long et compliqué à faire.

▼
**Si on n’investit pas
dans la sensibilisation
de tous les Français,
on n’enclenchera jamais
ce mouvement.**
▲

Muriel Labrousse S’il y a quelque chose qui peut faire avancer sensiblement les choses, ce sont quand même les démarches d’agenda 21. Quand il y a une démarche agenda 21, qu’elle est politiquement utilisée, les associations et les entreprises sont parties-prenantes.

Pour l’instant, dans les démarches agenda 21 déjà initiées, les entreprises ne sont pas encore vraiment parties-prenantes, mais normalement elles devraient l’être. Il y a là une réflexion qui doit se faire au sein des entreprises, et cela devrait les pousser à faire avancer les choses.

Et puis la communication a aussi un effet positif. On sent bien, en ce moment, que les entreprises ont envie de dire “on fait du développement durable”, ce qui parfois permet aussi aux employés de faire avancer les choses en

interne dans les sociétés. Il est donc clair qu'il faut pousser les agendas 21, également à travers la concertation, la démocratie participative.

Véronique Sauret

Le débat sur le débat public n'a pas eu lieu. Pour ce qui est de la concertation, je ne sais pas... il existe aujourd'hui des outils de concertation, mais on sait très bien que l'on a en France un problème de culture du débat.

▼
**Si on n'investit pas
dans la sensibilisation
de tous les Français,
on n'enclenchera jamais
ce mouvement.**
▲

J'en discutais il y a peu avec la Ville de Paris, sur les transports. Ils n'ont jamais autant concerté, ils n'arrêtent pas de concerter dans tous les sens; peut-être qu'ils concertent mal –je pense que ce ne sont pas les plus mauvais– et on n'a jamais aussi peu fait: on ne peut plus rien faire. On est dans une drôle de phase... le débat a vraiment des limites. À un moment donné, on sait ce qui est bien pour la collectivité. La concertation, Dieu sait pourtant que j'y ai beaucoup cru, et je ne dis pas qu'il faut tout arrêter, mais on arrive à un stade où on ne parvient plus à sortir de la concertation.

Autre participant

Avec la chaleur et les morts de cet été, les gens, particulièrement en région parisienne, ont quand même pris conscience des problèmes de pollution. C'est un point sur lequel en tout cas la communication a fonctionné.

Pierre Radanne

Il faut analyser les effets pervers de la deuxième série de mots du titre développement durable. Quels sont les effets pervers du développement durable?

On arrive à un moment qui est celui de la paralysie de la décision. Chacun a peur des impacts, ne veut pas porter le chapeau, et donc fait sienne, la célèbre formule "courage, fuyons".

▼
**Dès que tu crées
un débat, dans
un premier temps tu
favorises les opposants.
Or, il ne faut pas
s'arrêter à cette
phase-là.**
▲

Il faut prendre conscience de cette difficulté, et cela impacte très lourdement les stratégies de communication, les stratégies politiques, globalement. C'est-à-dire que si tu es dans une espèce de logique de "forçage" – une institution fait une grande campagne de communication qui coûte très cher, pour dire "je vous explique pourquoi ma décision est bonne", et puis elle y va à fond la caisse. Au bout d'un moment, on s'aperçoit que l'énergie mise dans le forçage est perçue négativement par les gens qui pensent "ils ont une vacherie à nous faire par derrière". En définitive, cela renforce les défenses des gens et l'on se retrouve avec une espèce de jeu à somme nulle, l'affaire n'avance pas. Donc il y a un vrai problème.

Derrière la crise du management, il y a la crise de la démocratie. Il faut reconstruire une qualité de parole, de sincérité, d'échange, pour faire en sorte que uns et les autres reconnaissent que le risque zéro n'existe pas, que la pollution zéro n'existe pas. Donc, qu'en fait on n'arrivera jamais à trouver une décision.

Par contre, il doit y avoir une vigilance, de l'entreprise et de l'organisme public, comme du corps social, pour suivre ces impacts et essayer d'avancer. Et c'est vrai que nous sommes aujourd'hui dans une situation qui est plus difficile que par le passé, car dès que tu crées un débat, dans un premier temps tu favorises les opposants. Or, il ne faut pas s'arrêter à cette phase-là, il faut essayer de construire, non pas concertation, alors par l'information mais cela peut être c'est mauvais. "Concertation", c'est trop éphémère comme mot, parce que concertation c'est avant, et une fois que la décision est prise que reste-t-il?

Non, il y a un problème d'aller-retour, de dialogue entre l'intérieur et l'extérieur... et je reviens sur ma crise du management de tout à l'heure, pour accompagner les politiques, pour accompagner leurs impacts avec un vrai respect des partenaires extérieurs

Véronique Sauret Tout est dit quand tu dis "respect", tout est là.

Muriel Labrousse Il faudrait aussi parler du débat sur l'énergie...

Véronique Sauret Oui évidemment, du débat sur les énergies, sur les OGM, etc. Tous les grands débats nationaux, aujourd'hui, sont des débats biaisés, on le sait bien. Mais peu importe, je pense que le débat doit avoir lieu bien avant, ou alors il n'y a pas débat puisque des élus ont été élus pour cela, parce qu'il y a un programme et donc ils appliquent ce programme. Alors de quoi est-ce que l'on parle ? À ce moment-là, que veut dire le vote ?

Mais dans l'entreprise, qu'est-ce que le débat ? Ce sont les réunions de consommateurs. En amont, avant de lancer quelque chose sur le marché, on écoute, mais on écoute vraiment ; puis on prend une décision, on prend le risque, on évalue et on dit "voilà, on les a écoutés, on les a réunis ; on fait du qualitatif, on fait du quantitatif", et à un moment donné on y va.

Aujourd'hui, c'est à ce dosage qu'il faudrait parvenir. Mais il est vrai qu'en ce moment nous sommes pris au piège, notamment quand on entend des gens qui n'arrêtent pas de débattre et sont englués dans le débat. Tout cela est nouveau ; cette culture de débat, qu'on le veuille ou non, on ne l'a pas. Les entreprises la gèrent bien, de mieux en mieux, parce qu'elles ont cette culture produit et qu'elles ont appris à prendre en compte les attentes extérieures, chose que les collectivités n'ont pas, à part le seul moment de démocratie lié au vote.

Il y a beaucoup à apprendre, à échanger, pour le coup, entre l'expérience publique et privée. Via les partenariats, on distingue depuis peu que l'entreprise a appris à aller vers des gens qui lui faisaient très peur, que ce soit les associations de consommateurs, les associations d'environnement. Je me souviens, il y a cinq ans, lorsque nous faisions nos premiers dîners et que nous mettions autour de la table un industriel, une association, un journaliste, etc. nous nous rendions compte que ces gens-là ne s'étaient jamais vus.

l'entreprise a appris à aller vers des gens qui lui faisaient très peur, que ce soit les associations de consommateurs, les associations d'environnement.

À présent, c'est fait, ils ont vraiment pris en compte la notion "partie-prenante", mais il n'empêche que ce sont des logiques tellement différentes qu'il y a toujours une grande peur, parce qu'on se méconnaît les uns les autres, et que l'on ne se réunit toujours que lorsqu'il y a soit un problème ou un

conflit, soit dans des grandes messes où rien ne se dit.

Il est vrai que c'est en train de changer. Ces dernières années, la notion de partenariat a vraiment "explosé", et je crois que c'est une vraie réussite : on se parle vraiment.

Estelle Bellanger Je travaille dans une association qui s'appelle Méditerranée 2000. Nous avons d'abord pour vocation d'aider le grand public, nous faisons notamment beaucoup d'animations en milieux scolaires, mais nous accompagnons aussi les entreprises sur ces problématiques, sur des thèmes tels que "comment mieux communiquer sur l'environnement?". Il y a un mot dont on n'a pas parlé, c'est le mot "éco-citoyenneté". Il est vrai que développement durable, on le sait, c'est une expression un peu fourre-tout, un grand mot; on s'y perd un peu... alors que pour le grand public, pour les entreprises qui veulent justement s'engager dans cette voie, je pense que le mot "éco-citoyen" est quand même mieux; il évoque bien comment on va protéger l'environnement par des gestes simples, et puis, surtout, susciter la curiosité.

À titre d'exemple, notre association a mis en place des stands d'informations pour le grand public sur l'eau. Évidemment, la *carotte* c'est "comment faire pour économiser l'eau en évitant les fuites, en consommant moins?", la carotte, bien évidemment, c'est la facture, - "je vais essayer d'économiser sur ma facture d'eau", c'est le côté économique dont vous parliez tout à l'heure. Mais c'est aussi le fait de susciter la curiosité, de faire comprendre qu'il existe une culture générale sur l'environnement. De nos jours c'est peut-être justement ce qui manque: on n'apprend pas l'environnement au niveau scolaire; mais on pourrait l'apprendre en étant adulte, par le biais des associations ou des entreprises. En définitive, l'idée d'une communication interne, c'est de donner une culture éco-citoyenne aux personnels.

Véronique Sauret Je me rends compte qu'effectivement cela s'apprend, ce n'est pas inné.

Hélène Renard Au contraire, les enfants, les jeunes sont plutôt dans une démarche de gaspillage, de zapping, de consommation. Cela risque d'être encore plus dur avec ces générations qui arrivent. J'ai trois enfants, ils laissent toujours tout allumé, ils sont loin de ces préoccupations. Dans les générations précédentes, c'était différent; ma grand-mère économisait, elle ne gaspillait pas; on était dans une gestion, non pas de la pénurie mais quand même. Pour les jeunes d'aujourd'hui, tout est possible, c'est pourquoi je pense qu'il va être de plus en plus important de les former dès l'école.

les jeunes sont plutôt dans une démarche de gaspillage, de zapping, de consommation.

Estelle Bellanger Dans notre association, on accueille beaucoup de classes et notamment des projets à l'année. Il y a une classe que l'on reçoit une après-midi par semaine et j'ai discuté avec l'animatrice dernièrement. Elle m'a confié que d'une année sur l'autre on s'aperçoit que les enfants ont complètement oublié les noms des bestioles; par contre, on constate une réelle amélioration en termes de comportement.

Nous avons chez nous un grand débat sur l'éducation à l'environnement, pour l'environnement ou par l'environnement. Pour les éducateurs tous en cœur, cette éducation à l'environnement inclut aussi des notions de respect de l'autre et de nombreuses autres choses, qui contiennent aussi les autres valeurs du développement durable, qui ne sont pas que l'environnement au sens milieux naturels. Car si on est réaliste, l'environnement inclut le reste aussi: on est un homme au milieu des autres, et je crois qu'il y a là un grand espoir.

Autre participant C'est vrai qu'en primaire il n'y a aucun problème, mais retrouvez-les en secondaire et voyez les changements de comportement. C'est à l'évidence en primaire qu'il faut commencer à leur apprendre les premières notions, si on veut leur faire comprendre ce qu'est l'effet de serre et quels sont les grands enjeux pour l'avenir. Il faut quand même un minimum de connaissances, mais dans le secondaire il n'y a aucun moment de disponible pour cela. C'est donc dans le primaire qu'on les emmène partout, qu'ils partent en classes vertes; mais après, que reste-t-il, qu'est-ce qu'on fait ?

Autre participant En réalité, en éduquant les enfants on instruit aussi les parents, puisque les enfants reviennent chez eux.

Jean-Marc Douguet Je suis Maître de conférence à l'Université de Versailles et je donne aussi des cours en collège. Notre spécificité, à nous, c'est qu'on développe des outils multimédias interactifs qui essaient de faire la passerelle entre les connaissances scientifiques et les comportements individuels.

Dans le logiciel, il y a quatre modules. Le premier, c'est un baromètre personnel qui permet à l'individu d'évaluer son comportement et son impact sur l'environnement.

Le deuxième, qui s'appelle le "générateur de scénarios", est une manière d'envisager quelles sont les alternatives d'ici 20 ans ou 30 ans, d'une manière globale, par rapport à son propre comportement.

Le module suivant est un jeu "multi-agents", c'est-à-dire qu'on amène différentes personnes à se confronter, qui peuvent avoir des rôles différents. Personnellement, je travaille plutôt dans le domaine de l'eau et de l'agriculture. On peut avoir en face de soi des agriculteurs, des associations, des politiques, des étudiants et des citoyens de tous les jours.

La dernière partie est la réalité virtuelle, qui est en fait une manière d'entrer dans le logiciel de manière plus ludique, mais aussi de voir réellement l'impact de son comportement sur l'environnement virtuel.

Ce qui s'est passé en 5^e - je crois qu'au niveau national il y a les itinéraires de découverte qui permettent dans les collèges de faire des projets sur le développement durable, donc il y a quand même une éducation sur ce thème, c'est que j'ai fait une porte ouverte après avoir donné ces cours, où les collégiens étaient avec moi. Ils présentaient comment cela s'était passé pendant le cours et l'utilisation de ce logiciel. En fait, les parents sont venus et ils ont commencé à parler de leurs vies de tous les jours; on voyait nettement que c'étaient les enfants qui étaient moteurs pour amener les parents à changer, quand bien même il y a quand même un dilemme entre ce que ces derniers pensent - ils sont sensibles à l'environnement - et leurs pratiques de tous les jours.

Véronique Sauret Juste pour finir, mon propre témoignage sur dix années de pratique sur des problématiques de prévention. Parce que nous parlons ici de développement durable, mais je peux vous dire que sur la santé nous avons les mêmes soucis, notamment quand on touche à des évolutions de comportement qui impliquent vraiment for-

▼
De "générateur de scénarios", est une manière d'envisager quelles sont les alternatives d'ici 20 ans ou 30 ans, d'une manière globale, par rapport à son propre comportement.
▲

tement. La prévention routière c'est pareil: dès qu'on arrête les campagnes tout recommence comme avant. L'année dernière, nous avons eu un coup de chance: le Président Chirac s'en est mêlé et en a fait une priorité. On a des statistiques, on fait des campagnes, les gens lèvent le pied.... on arrête et c'est reparti! Tout ce qu'on dit au-delà du développement durable est vrai sur toutes les logiques de prévention. Mais il ne faut pas "se la raconter": ce n'est jamais acquis.

Les enfants sont effectivement un cœur de cible, parce que ce sont de vraies éponges. Plus tard, ils sont en révolte et ils oublient un peu; mais on peut quand même considérer que ceux que l'on a touchés, un peu éduqués, on a des chances de les retrouver plus tard.

Autre participant Je voudrais poser une question. J'ai travaillé dans des associations de sensibilisation à l'environnement pour des enfants (comment on peut monter des projets, au niveau de l'ADEME, de la DIREN, etc.), alors on peut créer des ministères de développement durable, c'est intéressant; des chartes de l'environnement, c'est aussi intéressant. J'ai rencontré Roselyne Bachelot, tout ce qu'elle a dit était aussi très intéressant... mais quand on sait que nos crédits diminuent, voire sont supprimés, les bras m'en tombent. Alors ma question est la suivante: comment fait-on pour travailler? Tout cela est très intéressant, mais en tant qu'association si on n'a pas un minimum de subventions, ou des aides pour monter des projets, rien ne se passe et on n'existe plus.

Estelle Bellanger Le problème du fonctionnement est une question vitale, mais c'est d'abord une question de crédibilité, parce qu'on est de vrais professionnels. Les gens qui travaillent dans les associations, si on leur coupe les crédits, qu'on les empêche de parler, cela veut dire au bout du compte qu'ils ne valent rien, que tout ce qu'ils font ne sert à rien. Même le gouvernement, en termes de crédibilité, me pose la question en matière de stratégie de communication. On nous dit que l'on fait une charte de l'environnement, mais derrière, que se passe-t-il? Depuis le début, nous parlons de cohérence, mais là je ne vois pas où est la cohérence.

Tout à l'heure, quelqu'un disait "il faut des politiques publiques". Moi, pour ma part, je suis coincée. On évoquait les stratégies de communication des entreprises, mais je voudrais attirer l'attention sur autre chose. Au niveau du management développement durable, il y a toutes les grandes villes, où il existe une activité qui se relie, mais au niveau rural c'est loin d'être la même chose. Quand je travaille dans des secteurs ruraux, avec des petites communes, comment fait-on pour relayer à ce niveau-là l'information sur l'environnement?

Nous disions plus tôt "l'environnement c'est simple", mais en réalité ce n'est pas si simple que ça. Comment faire comprendre aux gens que lorsqu'on fait de l'environnement, on n'est pas seulement des écologistes qui emmènent des gamins ramasser des bestioles, mais qu'on est en réalité sur des enjeux très importants, également économiques et sociaux. Croyez-moi, pour faire passer cela aux élus locaux dans les milieux ruraux, ce n'est pas si simple.

Fin

▼
**Avec des petites
communes, comment
fait-on pour relayer à ce
niveau-là l'information
sur l'environnement?**
▲