

Communication interne et communication externe, une cohérence à fonder

Atelier n°2

INTERVENTION

Patrick Wildoecher

Directeur du développement durable du groupe La Poste



▼
Le développement durable est moins un changement technique qu'un changement culturel.
▲

Plus que d'autres, le développement durable a besoin d'actions d'information et de communication coordonnées dans le temps et sur le fond.

Postulat de départ: le développement durable est moins un changement technique qu'un changement culturel; c'est bien avant tout un changement de comportement.

Qui dit vouloir provoquer un changement de comportement implique des actions de sensibilisation, donc d'information et de communication, voire de formation.

Dans cette optique, et pour installer des pratiques développement durable au sein d'une entreprise ou d'une collectivité territoriale, la communication interne est appelée à jouer un rôle moteur.

Également, l'engagement de l'entreprise en faveur du développement durable ne peut être réel que si les salariés adhèrent à la démarche. Il s'agit donc d'enraciner le développement durable dans les valeurs et la culture d'entreprise. Ce qui implique un travail sur la sémantique, donc un travail de communication.

Le développement durable doit aussi servir à améliorer l'image de l'entreprise ou de la collectivité territoriale auprès des différents publics, notamment les consommateurs / clients ou les administrés, les investisseurs et les partenaires, y compris par le biais de la notation sociale.

Il y a donc besoin de promouvoir et de valoriser les actions et engagements développement durable de l'entreprise ou de la collectivité territoriale auprès de ces cibles, et donc de développer en leur direction des actions ciblées d'information.

Toutes ces actions de d'information et de communication avec l'interne et en direction de l'externe doivent être coordonnées **dans le temps et sur le fond.**

Dans le temps: vu la rapidité de circulation de l'information aujourd'hui, voire parfois sa quasi immédiateté, parfois génératrice de crise sociale, l'accès des publics internes de l'entreprise ou de la collectivité territoriale aux médias et aux diverses sources externes d'information (bouche à oreilles par exemple) est plus ouvert et instantané que jamais.

Dans ce cadre, il arrive fréquemment et c'est très déresponsabilisant que les salariés apprennent d'abord par l'extérieur des informations qui concernent leur entreprise ou leur collectivité territoriale, et pourquoi pas, leur propre travail etc...

Il est toujours dommageable de développer à l'interne et à l'externe des discours parallèles qui à la fin peuvent parfois devenir contradictoires.

Ce phénomène peut être aggravé si la nature de l'entreprise ou de la collectivité territoriale concernée fait qu'une grande partie de son personnel est, dans le cadre de son travail, en contact quotidien et quasi permanent avec l'extérieur.

Ainsi par exemple de La Poste où 200 000 collaborateurs sur les 320 000 qui composent cette entreprise échangent chaque jour en direct avec les clients, les fournisseurs ou les partenaires.

Autre exemple parmi d'autres, les mairies où la quasi totalité du personnel rencontre

l'extérieur dans son quotidien : les administrés, les entreprises sous-traitantes, les partenaires, les élus en fonction sur la zone géographique concernée, les autres services publics locaux (police/gendarmerie, milieux scolaires...) etc

Sur le fond, car si elle est à personnaliser, la communication sur le développement durable renvoie à une vision globale de l'entreprise et notamment de sa stratégie.

Par ailleurs, il peut être très profitable que le personnel de l'entreprise ou de la collectivité territoriale joue aussi un rôle de relais pour le développement des pratiques éco-citoyennes auprès des publics qu'il rencontre dans le cadre de ses activités professionnelles, sociales (clubs de sport, associations culturelles, humanitaires etc...), voire soit en situation d'introduire des éléments de responsabilité sociale dans ses rapports professionnels avec ses contacts comme par exemple les clauses de responsabilité sociale à faire figurer dans les cahiers des charges pour les entreprises sous-traitantes et pour les partenaires commerciaux.

Comme l'a écrit le romancier new-yorkais Paul Auster, « si le monde est dans ma tête, mon corps est dans le monde »...

Il est donc important que le même message en son contenu soit véhiculé par l'émetteur en interne et en externe même si la forme a parfois le droit de varier pour mieux s'adapter à la cible.

Si une coordination étroite des actions d'information et de communication sur le fond et dans le temps s'avère déjà indispensable dans beaucoup de secteurs d'activité de l'entreprise ou de la collectivité territoriale, c'est encore plus vrai en ce qui concerne tout ce qui touche le développement durable.

Le développement durable fait en effet partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et sa transversalité lui confère une plus grande responsabilité.

La question reste de savoir quelle organisation on met en place au niveau des structures de communication de l'entreprise ou de la collectivité territoriale ?

Dans un souci de coordination optimum, doit-on placer dans la même main la responsabilité de l'information interne et de l'expression externe ?

Doit-on parler de communication sur le développement durable ou peut-on dire que le développement durable est intégré à la communication ?

Et aussi, quels moyens de communication doit-on utiliser pour faire face avec succès à la problématique posée ?

Ce qui est certain, c'est que le développement durable est un élément fédérateur des différents types de communication, car il s'agit d'un concept global, au carrefour des dimensions économiques, environnementales et sociales, et assez large pour intéresser tous les publics aussi bien internes qu'externes.

Le développement durable fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise

▼
Le développement durable est un élément fédérateur des différents types de communication.
▲

Elisabeth Lambert Quelles sont les actions que La Poste a menées et en quoi participent-elles au développement durable? Tel que vous le dites, j'ai l'impression qu'il s'agit juste d'une action de communication. Y a-t-il un sens derrière?

Patrick Wildoecher Dans le cadre de la semaine du développement durable, par exemple, nous nous sommes adressés à l'ensemble des 320 000 salariés de l'entreprise, à qui nous avons diffusé un petit guide du comportement, du genre "Dans la vie courante, lorsque l'on travaille à la maison, quelles sont les actions que l'on mène pour améliorer l'environnement, pour faciliter les rapports au travail, etc.?" Il était encarté dans le journal mensuel du personnel, qui traitait sur six pages de ce que pouvait être le développement durable dans une entreprise telle que La Poste et mettait en avant une première action menée précédemment.

Cette action d'envergure, que nous appelions "nettoyage de printemps", visait à nettoyer les 17 000 bureaux de poste. Les gens entassaient, dans les bureaux et dans les caves, du matériel, du papier, etc. Nous avons donc fait un gros travail de nettoyage, de recensement de tout ce qui existait et qui ne servait plus dans les bureaux de poste, puis l'on a mis en place un système de récupération et de valorisation des déchets.

L'autre action sur laquelle nous sommes en train de réfléchir consiste à mettre le réseau des 17 000 bureaux de poste, au service d'une opération de récupération des déchets électroniques. On inviterait la population à ramener un déchet électronique, dont je ne peux pas dire le nom, mais vous devinerez facilement ce que cela peut être. En échange de ce déchet électronique, les gens auraient un bon à valoir d'une quinzaine d'euros, qu'ils pourraient échanger dans différentes enseignes commerciales. Ces déchets seraient récupérés, valorisés et rediffusés dans les pays émergents. C'est une opération qui nécessite de la communication, à la fois à destination du public pour l'inviter à ramener les déchets électroniques, mais aussi à destination du personnel pour qu'il facilite l'opération alors qu'il a déjà beaucoup de travail. Il y a un travail de négociation et de persuasion à mener dans les prochains jours pour faire accepter cette tâche supplémentaire.

Voilà deux actions très ponctuelles que La Poste a menées et va mener. On commence à "faire prendre conscience". Le problème, pour nous, n'est pas tellement d'enclencher la logique mais plutôt de l'organiser.

Une troisième action, en préparation, va se concrétiser par l'émission de timbres poste sur l'environnement et le développement durable. Deux timbres sur l'environnement sont programmés pour 2004, et un autre sur le développement durable pour 2005. Nous avons l'intention de faire dessiner ces timbres poste par des élèves, en organisant, en liaison avec l'Education Nationale, des concours dans les écoles. Pour ce faire, nous ferons des petites



fiches afin d'expliquer ce que sont l'environnement et le développement durable. Nous souhaitons nous appuyer sur les enseignants.

Voilà les choses que l'on peut faire. Ce sont, en même temps, des opérations qui mobilisent l'interne et qui visent à favoriser l'émergence de comportements du personnel parmi la population. Pour ma part, je suis de ceux qui pensent que les jeunes, qui sont pour l'essentiel dans le milieu scolaire, sont ceux qui sont le plus à même de faire changer rapidement le comportement des français sur ces questions-là.

Michel Lorriaux

J'ai une question sur "communication interne, communication externe". Connaissant un peu le milieu dont vous parlez, on connaît la feuille de route qui est donnée à l'opérateur public aujourd'hui, qui est celle de la rentabilité. On sait aussi quelles autres implications cela peut avoir, sur le maintien ou pas de la présence rurale...

Comment organise-t-on la communication interne et la communication externe d'un grand service public français, pour faire adhérer les personnels à une finalité qui les contraint ? Comment surpasser cette contradiction, apparente, sachant que dans le fond la solution serait peut-être de se rapprocher des services d'intérêts généraux tels qu'ils sont proposés par la Commission Européenne ?

J'ai le même problème à Aéroport de Paris. Nous nous trouvons dans des visions qui disent "soyez compétitifs, soyez ouverts à la concurrence...", alors que la présence de 7 000 bureaux de poste sur le territoire français est totalement compromise par les notions de rentabilité, et que globalement seul l'Etat a la réponse, puisque c'est lui qui fixe le prix du timbre et qui ne vous donne pas l'autorisation d'avoir des services financiers.

Ce qui m'intéresse, c'est la dialectique entre communication interne et communication externe. J'aurais d'ailleurs une seconde question subsidiaire par rapport à cela. Vous avez dit tout à l'heure qu'il faut maîtriser la communication. J'ai le sentiment - il est vieux et date de dix ans - que je n'ai jamais vu le postier être au courant des politiques de communication avant même le public. Et même lorsqu'il s'agissait de directeurs financiers, que je ne citerais pas, personne n'en savait rien. Je ne sais même pas si le Président Bousquet les connaissait à l'époque.

Il y a des fondamentaux à La Poste. Ce sont des territoires. La Poste est peut être aujourd'hui l'opérateur public qui couvre les territoires les plus en inégalité. Ce n'est pas pour moi un jeu de solidarité, mais un jeu de l'équité citoyenne. Je trouve que cela est absent de la communication de La Poste. Comment faire adhérer à cela, dans ce jeu de miroir communication interne/communication externe, les personnels "A" ?

Troisièmement, le facteur, le préposé, le postier est effectivement celui qui a le plus grand taux de contact avec le citoyen, et je ne dispose pas du message de La Poste qui m'est porté à domicile. Je fais partie de ceux qui pensent que pendant le drame qui s'est déroulé durant la canicule, au mois d'août, si l'on avait eu le facteur de l'époque, il n'y aurait pas eu autant de morts. Le plus grand taux de contact citoyen, jour par jour, c'est le facteur. Comment est-il vecteur de la politique de développement durable, celle de La Poste dans ses missions de service public et d'intérêt général et celle de sa politique de développement durable ?

Patrick Wildoecher

Nous n'allons pas faire un débat sur La Poste. En ce qui concerne la publicité et les campagnes de communication de La Poste, dont j'ai eu la responsabilité pendant trois ans

▼
Ce n'est pas pour
moi un jeu
de solidarité, mais
un jeu de l'équité
citoyenne.
▲

▼
**Vous aviez sous la
même responsabilité,
la même personne : à
la fois le service
de presse, les
publications internes
et les publications
externes.**
▲

de 1999 à fin 2002, il est évident qu'en dix ans les choses ont beaucoup évolué. Il y a eu une explosion de l'Internet; quand je parle d'immédiateté de l'information, c'est aussi la possibilité pour tout le monde d'avoir accès quasiment en direct à l'information. Nous avons pris cela en compte dans l'organisation de la Direction de la communication. Quand je suis arrivé, j'ai réorganisé la Direction de la communication. Je n'ai pas fait, comme cela se pratique beaucoup, d'un côté "communication interne" et de l'autre "communication externe"; j'ai créé une Direction de la marque, qui était là pour faire la relation entre la marque et le client, puis j'ai développé une Direction de l'information et de la communication. Vous aviez sous la même responsabilité, la même personne : à la fois le service de presse, les publications internes et les publications externes.

Pour ce qui concernait les campagnes de communication, je prends l'exemple de la communication institutionnelle. Une semaine avant l'apparition de la campagne institutionnelle sur les écrans de télévision et dans les salles de cinéma, le personnel avait reçu à la fois un petit synopsis du film, plus une cassette vidéo du film et également une explication du pourquoi l'on faisait cela et comment on le faisait. Après, les gens le lisaient, ils le regardaient. Où? Ce n'était pas notre problème. Mais ils étaient en situation d'avoir l'information avant le public.

Sur le problème de la rentabilité, il est évident que La Poste est un service public, mais aussi une entreprise commerciale dont plus de 60 % du chiffre d'affaires est en concurrence directe. Avec la fin du monopole sur le courrier, qui est prévue de façon complète en 2009, il est évident que l'on ne se place pas dans une logique philanthropique. La Poste n'est pas là pour faire de l'humanisme de bazar, elle est là pour obtenir des résultats économiques, faire du business...

Le développement durable s'inscrit dans une logique de développement économique, d'ailleurs notre document stratégique sur le développement durable s'intitule, je cite de mémoire, "Une efficacité sociale accrue pour une meilleure efficacité économique". Quand nous avons travaillé sur le plan d'action développement durable, nous avons recensé cent quinze ou cent vingt actions à mener dans le cadre de La Poste. Bien entendu, nous sommes incapables de démarrer et de mener cent vingt actions d'un coup, alors nous nous sommes dit qu'il fallait dégager un certain nombre de priorités.

Pour dégager ces priorités, nous avons mis sur une colonne les cent vingt actions, ensuite nous avons fait cinq colonnes. La première était intitulée "efficacité économique", la deuxième "niveau de pression réglementaire", la troisième "niveau supposé d'accord du personnel pour cette action", la quatrième "risque d'image à ne pas faire cette action", et la cinquième "visibilité et exemplarité de l'action en question".

Nous avons donné cinq points pour l'efficacité économique, quatre pour la pression réglementaire... jusqu'à un. En attribuant des points à chaque action, on voit bien que pour nous le premier critère de choix d'une action développement durable, c'est la recherche d'efficacité économique. Ce n'est pas obligatoirement une démarche avec des espèces sonnantes et trébuchantes. Par exemple, permettre aux femmes d'avoir accès aux postes de direction - car La Poste reste une entreprise assez machiste comme beaucoup -, c'est pour nous c'est une recherche d'efficacité économique. On peut trouver d'autres exemples, mais il est vrai que l'efficacité économique reste la condition numéro un.

Je vais donner un autre exemple. Aujourd'hui, La Poste a le deuxième parc de véhicules propres dans le monde. En considérant que les véhicules électriques sont des véhicules



propres - ce qui n'est pas le cas en Allemagne. En France on considère que l'énergie nucléaire est propre. Or La Poste, par le hasard des dates, doit assurer en 2004 et 2005 le renouvellement de son parc. En deux ans, nous allons devoir renouveler entièrement notre parc. Aujourd'hui, sur le marché des véhicules électriques, et ce que je dis là je l'ai dit à Roselyne Bachelot, une voiture électrique coûte 30 à 40 % de plus qu'une voiture diesel. Quand il y a une panne, il faut un mois et demi pour la faire réparer. Sur Paris, il n'y a qu'une personne capable de réparer des véhicules électriques; quand il est en vacances, vous êtes coincés. De plus, le mètre cubage ne correspond pas à ce dont La Poste a besoin; nous avons besoin de neuf mètres cubes, douze mètres cubes, quinze mètres cubes, et l'on nous propose six mètres cubes. Enfin, ce sont des véhicules que l'on ne peut pas revendre, alors que dans les autres catégories nous en revendons environ 30 %. Pour nous, renouveler notre parc de véhicules en électrique, c'est ne pas rentrer dans une logique d'efficacité économique. On ne se voit pas renouveler notre parc de véhicules en électrique car cela nous coûte de l'argent. On voit bien que l'on se situe dans une logique de rentabilité économique, pour répondre à la question de Monsieur.

Ce que j'aimerais, c'est que chacun parle de ses expériences propres, dans ses entreprises ou dans ses structures locales respectives, même si le cas de La Poste est très intéressant et que nous en sommes tous clients, heureux ou malheureux.

Michel Monbrun A partir des exemples que vous donnez, plusieurs questions m'interpellent

D'abord on dit "communication". Le terme communication, il y a encore une dizaine d'année, évoquait celui qui émettait un message en direction d'une cible, d'un destinataire ayant la même possibilité à émettre un message: c'était un échange. Aujourd'hui, dans l'acceptation du terme, ce n'est absolument plus cela: c'est le message envoyé par un émetteur vers une cible pour la convaincre du bien fondé de ce qu'il dit. C'est donc beaucoup plus apparenté à ce que j'appellerais de la publicité ou de la propagande, ou encore du "formatage d'opinion", et l'on pourrait employer des termes encore plus sévères.

Donc, lorsque l'on dit "communication", de quoi parle-t-on? Est-ce dans l'acception du terme tel qu'il est généralement utilisé, qui signifie, comme on l'a entendu tout à l'heure lors de l'intervention de Dominique Martin Ferrari, "attention, ne confondez pas communication et information", parce que la presse et les journalistes disent "nous ne sommes pas dans le processus de communication mais nous parlons de quelque chose."

Alors, la première question à se poser, c'est: "qu'est ce que la communication?" Est-ce que c'est encore la définition telle que nous la donne le dictionnaire aujourd'hui? Ou

est-ce une action de message ciblé en direction d'un destinataire qui n'a pas la possibilité de réagir? Compte tenu de la possibilité qu'on lui donne, je remarque que le destinataire n'a pas la capacité à réagir; la communication n'existe pas pour qu'il puisse s'exprimer sur le même sujet, mais plutôt pour vérifier s'il a bien reçu le message qu'on lui a envoyé. C'est un retour d'efficacité.

Deuxième point, et vous l'avez dit au début de votre exposé, "développement durable intégré à la communication". Je vous pose la question: n'est-ce pas la communication qui est intégrée au développement durable? Personnellement, je dirais que c'est les deux, parce que dans le problème de la communication externe et interne, la première des cohérences serait, dans ce que je considère donc comme un échange, que la communication interne comme externe intègre les principes de développement durable. À savoir, par exemple, la transparence, l'équité, l'éthique; la possibilité, dans le cadre de la transparence, à ceux qui sont les récepteurs de l'information, d'un message, d'y réagir. Il me vient donc une formule un peu provocatrice: quelle est la possibilité, ou le droit d'ingérence, du récepteur de l'information sur la communication dont il est le destinataire? Doit-il être définitivement un *consommateur passif*?

la première des cohérences serait, que la communication interne comme externe intègre les principes de développement durable.

C'est peut être difficile dans les systèmes privés ayant une forte préoccupation de rentabilité. Je pense que les données et les valeurs pourraient être les mêmes. Pourtant, les outils de communication interne et externe sont sous-traités à des organismes spécialisés externes, qui eux-mêmes sont des agences de communication dépendant de grands groupes de communication, voire de groupes internationaux. Il a été dit, dans le débat initial, que les moyens de communication se sont libérés de leur tutelle et sont devenus libres de leur pouvoir politique. Cela signifie-t-il qu'ils sont libres de leur pouvoir économique? Mais soyons clairs: celui qui possède des outils de communication est dépendant du pouvoir économique de l'agence dont il dépend.

Qui possède les outils de communication, les supports de communication, les tuyaux dans lesquels on met un contenu?

Un autre élément me semble important: qui possède les outils de communication, les supports de communication, les tuyaux dans lesquels on met un contenu? Qui élabore ces contenus? Qui contrôle ces contenus? N'y a-t-il pas des pouvoirs, qui ne soient pas que politiques, qui les contrôlent? Dans les 5 000 supports qui ont été analysés, il ressort que la pensée dominante s'exprime par quatre mots les plus couramment utilisés par les médias. Lorsqu'on les extrait, on obtient "les mots dominants". L'extrait de la pensée dominante à un moment donné dominante pour des raisons que l'on pourrait analyser - produit quelques mots qui sont les mots dominants, qui forment la définition du développement durable.

Je suis désolé, la réflexion sur le développement durable a été extrêmement longue, échelonnée sur vingt ou trente ans, menée par des gens sur le terrain, des chercheurs, des acteurs qui l'ont défini. Là, j'en viens à mon dernier propos: si le développement durable, c'est la recherche de l'efficacité économique en premier lieu, vous n'êtes pas dans le développement durable. Vous êtes dans le développement économique qui va mettre une petite

pincée d'écologie par-ci par-là, une petite pincée d'éthique, une petite pincée de préoccupation sociale. Mais ce n'est pas cela le développement durable. Cela vient du fait que lorsque nous parlons de développement durable comme de communication, nous sommes sur des définitions sur lesquelles nous ne sommes pas d'accord, nous n'avons pas la même vue. Qu'est-ce que le développement durable? Pour les uns, c'est le profit durable, pour les autres c'est le pouvoir durable, et pour d'autres encore c'est le développement local "bocal"

Nous ne pouvons pas parler de développement durable, de communication sur le développement durable, sans définir ce qu'est le développement durable... et être un minimum en accord sur ce que c'est. Si l'on fait de l'action sociale, appelons-le "action sociale", si l'on fait du développement économique appelons-le "développement économique", cela n'a rien de péjoratif. Je préfère cela, clairement, à celui qui a envie de faire des projets et des centres de profit mais qui ne l'affiche pas.

Celui qui fait du développement durable ne peut pas dire que l'objectif numéro un, en valeur absolue, est le développement économique. Ce n'est pas du développement durable, c'est une dérive. Je crois que c'est cette dérive qui fait perdre de son sens, qui fait perdre de sa valeur, donc qui fait perdre de la capacité de mobilisation à rechercher un autre mode de développement pour répondre aux grands enjeux dont on ne parle finalement pas beaucoup.

Chacun doit, La Poste comme les autres, continuer à répondre à ces grands enjeux planétaires que sont l'épuisement des ressources, l'incapacité de nos écosystèmes à digérer et de recycler tout ce que l'on rejette dans l'eau, dans l'air, dans le sol... Ces grands enjeux existent et ils nous retombent sur le coin de la figure régulièrement, y compris chez nous, pays riches et privilégiés.

Clarification et définition: mettons-nous d'accord ou pas.

Patrick Wildoecher Qui souhaite intervenir sur l'ensemble des questions qui ont été soulevées avec force par Monsieur Monbrun?

Amélie Vilotte Je voudrais revenir sur des considérations très "terre à terre". Mon problème se résume en une question: "comment communiquer en interne et le faire savoir aux autres?". Je travaille à la DRAF Midi-Pyrénées. En interne, le personnel n'est pas du tout sensibilisé, malgré la volonté du gouvernement de mettre des administrations éco-citoyennes. À l'extérieur, nous sommes montrés du doigt comme pollueurs, avec les agriculteurs qui nous empestent, les OGM.

Je ne sais pas comment communiquer en interne. J'ai pourtant la lourde charge de communiquer sur le développement durable. En vérité, je suis un peu ennuyée. Je me demande également comment faire savoir aux autres, en externe, que l'on est en train de se restructurer. Je suis désolée de remettre le sujet sur le cas de La Poste, mais comment faites-vous pour convaincre le postier, au plus bas de l'échelle, que la planète a besoin de lui? Si j'expose une grande théorie sur la couche d'ozone, sur le recyclage des déchets, tout cela ne les implique pas.

Pouvons-nous débattre collectivement, sur comment vous faites, à l'intérieur de vos sociétés, de vos administrations, pour convaincre l'individu type, sachant qu'il n'est pas du tout impliqué et que beaucoup de problèmes l'indiffèrent? Comment faire pour sensibiliser en interne sans passer pour le képi de la structure, pour que les gestes quotidiens, comme trier les déchets, deviennent des réflexes? On parle actuellement du système d'éco-administration mis en place par le Gouvernement; j'aimerais savoir comment cela se passe sur d'autres structures. Comment avez-vous fait? Comment comptez-vous faire? Sachant qu'à La Poste, par exemple, il y a de très gros moyens sur la communication, comment faire dans des structures qui n'ont pas le dixième de vos ressources? Vous disposez d'une grosse équipe, expliquez-nous comment vous travaillez.

Patrick Wildoecher

D'abord, nous n'avons pas une très grosse équipe. Si je la rapporte à la masse des gens, on obtient une équipe minuscule. Mais, il est vrai que nous utilisons les moyens d'information et de communication existants, et effectivement, même si le cas de La Poste reste particulier, les gens sont chez nous, naturellement, dans une logique de comportement solidaire. Le service public, quelque part, c'est être solidaire. D'ailleurs, le passage à une démarche commerciale, tout en assurant une démarche de service public, est quelque chose qui a été vécu par le personnel de façon un peu complexe. Quelquefois, lorsque nous allons un peu trop loin, le personnel, on le voit à travers des mouvements sociaux, sait nous rappeler notre mission de service public.

Alors comment fait-on? En premier lieu, il faut savoir que nous ne fonctionnons de façon organisée que depuis peu. Pour ce qui est des actions que l'on peut "glisser" sous le chapeau du développement durable, nous n'avons pas attendu que le directeur du développement durable soit nommé pour en faire.

Comme je vous l'ai dit, nous avons le deuxième parc de véhicules automobiles propres, après un autre postier, UPS, une entreprise postale américaine, et devant EDF. Cela n'est pas le fruit d'une politique organisée, mais parce qu'à La Poste il y a beaucoup de gens qui ont cette logique solidaire, cette vision, et qui ont pris des initiatives ici ou là.

À titre d'exemple, pour ce qui est de la récupération et la valorisation des déchets, nous avons des grosses structures qui font cela de façon extraordinaire, et d'autres qui ne le font pas du tout. Mon travail consiste à faire en sorte que cette démarche empirique devienne une démarche organisée et généralisée.

Quand j'ai été nommé à la tête de cette direction, qui n'existait pas et que j'ai créée, j'ai embauché deux personnes: une pour s'occuper du volet environnemental, et une autre pour s'occuper de tout ce qui est sociétal et social. Ensuite, j'ai demandé à chaque directeur de me désigner quelqu'un sur qui je pourrais m'appuyer pour le développement durable. Je n'ai pas demandé une personne placée dans la hiérarchie ici ou là, mais je lui ai demandé de me désigner celle la plus motivée sur la question. Peu m'importait que ce soit un cadre supérieur, un cadre intermédiaire ou un agent d'exécution: je voulais quelqu'un de motivé sur la question.

J'ai donc monté un réseau de contributeurs au développement durable, que je réunis régulièrement. Pour avoir un contact plus permanent, nous avons créé une lettre hebdomadaire du développement durable. Tous les vendredis à midi, car je pense que les gens ont plus de temps pour lire chez eux le week-end, ils reçoivent par l'intranet la "Lettre de développement durable" qui fait six pages. Cette lettre contient des informations sur

▼
**Peu m'importait que ce
soit un cadre supérieur,
un cadre intermédiaire
ou un agent
d'exécution: je voulais
quelqu'un de motivé
sur la question**
▲

▼
**Tous les mois,
l'ensemble des 320 000
collaborateurs
de La Poste, dans leur
service respectif, ont
une heure d'échange
avec leur hiérarchie.**
▲



l'actualité développement durable, sur le thème "que se passe-t-il à La Poste en la matière?" Je pense que le partage des expériences est une méthode fondamentale pour faire avancer les choses. Cette lettre fait aussi référence à des initiatives qui sont prises ici ou là, et il n'y a pas de petites initiatives. Par exemple, quelqu'un peut avoir mis en place un système de récupération des déchets pour l'ensemble d'un centre... ou un directeur a décidé de passer un contrat avec une société extérieure pour valoriser les anciens PC; et puis il y a aussi les facteurs en Alsace qui, puisqu'ils sont toujours dehors, ont passé un partenariat avec une association écologiste locale et participent à l'observation du repeuplement de l'Alsace en cigognes.

Il y a également une partie d'environ trois pages composée de synthèses d'articles de presse parus dans la semaine, à la fois sur la gouvernance d'entreprise, sur l'environnement, sur l'équité sociale. À travers ces synthèses, nous informons sur ce qui passe ailleurs, sur les grandes actions entreprises. Enfin sur une demi-page, il y a les dates des réunions, des colloques auxquels les gens peuvent assister, ainsi que des extraits de sondages glanés ici ou là, pour dire "les français pensent ceci...", "les postiers pensent cela...".

Tout cela fait une sorte de bruit positif autour du développement durable et crée un appel d'air, tant et si bien que pas mal de gens, spontanément, nous font part de leurs expériences, mais aussi des problèmes qu'ils rencontrent. Certains "dénoncent" leur chef, révélant qu'il leur est demandé de laisser les PC allumés toute la journée alors qu'ils ne les utilisent que dix minutes par jour. Par ce qui pourrait s'apparenter à une forme de "délation", certaines personnes écrivent même au Président pour dénoncer les cadres qui ne vont pas dans le sens de ce qu'ils peuvent lire.

Après, je ne suis pas certain d'avoir énormément de moyens. Si je prends l'exemple de la lettre, elle est tapée sur le PC, avec une petite sous-traitance qui doit coûter huit cents euros par mois pour les synthèses de presse. Mon assistante met tout en forme et l'on envoie le produit fini par l'intranet; autrement dit, cela ne coûte pas grand-chose. Je sais que c'est une lettre qui est beaucoup lue. D'abord parce que c'est nouveau, ensuite parce qu'elle est écrite dans un style qui n'est pas habituel dans l'entreprise. Nous écrivons d'une façon très ouverte et très libre, un peu marrante. Les gens sont contents de lire cette lettre qui est quelque part un peu iconoclaste.

On utilise bien évidemment les moyens généraux d'information de l'entreprise, et puis un système mis en place à la Direction de la communication, où nous avons créé ce que l'on appelle les "espaces-temps communication". C'est-à-dire que tous les mois, l'ensemble des 320 000 collaborateurs de La Poste, dans leur service respectif, ont une heure d'échange avec leur hiérarchie mais sur des thèmes qui ne sont pas liés directement à l'opérationnel, au travail. Ce sont des thèmes sociaux ou liés au développement durable.

Pour La Poste, l'environnement est un élément très important, mais ce n'est pas le seul aspect, puisque nous avons aussi tout l'aspect sociétal. En effet, nous restons présents dans les zones rurales, mais également, dans les zones dites "sensibles". C'est encore un autre problème, car il faut maintenir une présence dans des lieux où il n'y a plus rien, si ce n'est le commissariat de police. et encore, il n'ouvre pas. Il ne reste plus que La Poste, dans des zones où les guichetiers et les facteurs sont dans des situations difficiles, se font couramment agresser verbalement.

Nous réfléchissons à mettre en place des choses nouvelles. Nous participons à ce que l'on appelle "l'école de la deuxième chance", en partenariat avec les collectivités locales et

les chambres de commerce. Elle vise à remettre dans une logique d'études et de travail des jeunes qui ne sont plus dans le milieu scolaire et pas non plus dans le milieu du travail. En fait, ils ne font rien, ils restent en bas des immeubles, on voit cela partout. Nous leur proposons, à partir d'un accord, de reprendre des études mais avec des programmes adaptés. Dans le même temps, ils font un travail à La Poste. Au bout de six ou sept mois, si on s'aperçoit que cela fonctionne bien, nous leur proposons un contrat à durée indéterminée. C'est là où l'on peut poser la question de l'efficacité économique. Sur cette affaire, nous sommes dans une logique de développement durable sur le plan social, puisque nous réinsérons des jeunes des cités dans le monde du travail. La Poste y trouve aussi son compte, car elle donne du travail à des gens qui sont déjà dans la culture locale, qui n'ont pas les mêmes problèmes que les postiers venant de l'extérieur. Dans ces cas de figure, il s'agit de jeunes qui sont issus de ce milieu. s'aperçoit qu'ils sont moins agressés que les autres... si bien que tout le monde est gagnant dans cette affaire. Nous sommes bien là dans une logique de responsabilité sociale. Et derrière, il y a une efficacité économique, parce que nous arrivons à boucher des trous dans des zones où l'on ne parvient plus à trouver des gens pour aller travailler. Personne n'a envie d'aller travailler dans un endroit où on se fait insulter ou frapper. Voilà un exemple qui allie développement durable et rentabilité économique.

Sylvie Revest Je suis très contente que l'on en revienne au côté très "terre à terre", parce que c'est un peu l'idée que je m'en fais, et la raison pour laquelle je suis venue ici.

Je voudrais intervenir sur ce que vous venez de dire. Tout à l'heure, vous parliez de rapidité par rapport aux outils de communication. Je dirais que tout est rapide, mais nous assistons surtout à une explosion des supports de communication. Et c'est bien la difficulté, aujourd'hui, lorsqu'on veut avoir une information. Ce n'est plus comme du temps de nos grands-parents, où l'on allait demander à l'instituteur. De nos jours, devant nos yeux nous avons accès à une multitude de publicité de ces outils.

Nous parlions précédemment de "cibles". L'information est tellement multi-ciblée que l'on ne sait plus où aller, ni quoi retenir de cette information. Concernant le développement durable et la communication interne/externe, on s'aperçoit finalement que ce qui marche le mieux, ce sont les enfants. On va dans les écoles, on mène des actions avec eux dans les classes, on sensibilise les instituteurs par rapport à ce que peut être le développement durable, et là on obtient de vrais résultats.

On constate aussi qu'en interne, il existe de gros manques, et qu'en définitive, le développement durable, c'est à nous-mêmes de l'appliquer. Au sein du Conseil municipal, nous ne sommes que deux ou trois à savoir ce que cela veut dire, et quelques uns à en avoir entendu parler, parce que finalement cette communication-là n'a pas été faite.

Par rapport aux enfants, ce sont des formations très "terrain", basées sur l'échange dont on parlait tout à l'heure. Il est vrai que nous subissons beaucoup la communication, et elle a atteint sa cible lorsqu'il y a effectivement un changement. Ce qui fonctionne généralement, ce sont toutes les solutions basées sur l'échange. Je pense aux ateliers avec les enfants, aux ateliers avec les parents; nous avons créé des ambassadeurs dans différents domaines, ambassadeurs qui vont parler de ce qu'est le développement durable, de ce qu'est le tri sélectif, de ce que signifie et implique la protection de l'environnement.

▼
**Au sein du Conseil
municipal, nous
ne sommes que deux
ou trois à savoir ce
que cela veut dire...**
▲

▼
**Il est essentiel de
donner du corps
quotidiennement
aux actions
développement
durable...**
▲

Autre participant Je pense qu'il ne faut pas hésiter à dramatiser à partir des clichés négatifs. À titre d'exemple, sur la DRASS, la sécheresse est quand même là pour interpeller certains de vos gens; les feux de forêts sont également là pour interpeller un certain nombre de personnes sur les zones de débroussaillage, etc.

Ce qui veut dire que, globalement, il faut en premier lieu valoriser ce qui est fait à travers le respect des lois, des règlements et des procédures. Cela, c'est pour les entreprises assujettissables à l'ISO... Même si l'on n'a pas encore de norme "ISO développement durable", si quelqu'un a globalement respecté les normes ISO 14001 ou des normes qualité/sécurité/environnement, on est dans une éthique professionnelle du respect du développement durable sur une partie des process. Il est important de valoriser déjà cela.

Deuxièmement, il faut l'insérer dans un parc d'entreprises: je tiens à trouver des réponses pratiques. On a, dans le *reporting* sur l'environnement, quarante objectifs. Or, quarante objectifs, cela peut être des objectifs "bidons", sauf qu'ils font partie du plan d'entreprise à mener à l'année et déterminent la part de rémunération variable qui est importante. À partir du moment où les objectifs sont environnementaux - qu'il s'agisse de la récupération de l'huile des frites ou du taux de recyclage des déchets, des DIB...- on est dans une valorisation, dans un corpus d'intéressement. Dans ce cas précis dans le corpus général de l'entreprise en matière de développement durable.

Après cela, il faudra utiliser en permanence les outils de communication en matière de développement durable. Mais, je crois qu'il est essentiel de donner du corps quotidiennement aux actions développement durable, via les process réglementaires puis volontaires, profitant de sa qualité pour dire si on ne sait pas, que "le réchauffement climatique aura lieu, mais en attendant appliquons le principe de précaution qui vise à ne pas faire les erreurs qui pourraient être faites".

Mettons le principe de précaution au niveau de l'acte quotidien. Prenons l'exemple du papier. Je lisais hier, en venant comme chacun d'entre nous, le cas d'une municipalité qui pénalise le mégot de cigarette jeté par terre. À partir de cette élite, traduisons l'existant, vérifions la conformité aux exigences réglementaires; le débroussaillage n'a pas eu lieu, sinon nous n'aurions pas eu autant de feux de forêts.

Concrètement, le décalage entre le délai planétaire, local, le trou dans la couche d'ozone, et la réalité palpable, on a les moyens de le faire. De ce côté-là, on a été avec le Comité 21, La Poste n'y était pas, mais elle a rejoint le club plus tard, entraînée dans le développement durable, le partage d'expériences, le partage de réseaux, le transfert de technologies...

Patrick Wildoecher Je pense que dans la phase de démarrage dans une entreprise, dans une collectivité locale, la communication est décisive. Après, cela ne peut pas fonctionner "que" sur de la communication: s'il n'y a rien derrière, cela s'écroule.

Au départ, il est quand même très important de valoriser au maximum les choses qui se font, de façon à donner des idées aux acteurs de la communication. L'expérience dans les écoles me semble très positive, cela peut également donner des idées à d'autres services pour faire d'autres choses.

Sylvie Revest Comme je le disais tout à l'heure, s'il n'y a pas le contact humain, cela ne marche pas. Nous n'avons pas beaucoup parlé de cette interactivité qu'il y a entre communication

interne et communication externe. Sachant que nous tous, dans nos entreprises, nous ne nous servons pas de nos propres ambassadeurs.

Nous ne nous servons pas de notre propre personnel pour véhiculer l'image, ou alors bien après, une fois que les méthodes basiques ne fonctionnent pas ; on se dit alors : "Nous allons peut-être essayer d'introduire des techniques en interne". Mais les premiers messagers, nos premières "colombes", ce sont quand même nos collaborateurs, ceux qui travaillent avec nous. Et c'est vrai que fréquemment ils sont les oubliés, on ne les traite que bien après.

Je pensais que l'on débattrait des actions à mener en interne, pour que notre propre personnel –cela représente 1 000 personnes dans notre commune, et 1 000 personnes ce sont en réalité 3 000 personnes car il y a deux ou trois personnes par foyer -, et comment atteindre justement notre personnel, le sensibiliser à notre propre action pour que tous ses membres deviennent dans toute la ville, dans tout le territoire, des ambassadeurs. Ce qui serait déjà un progrès.

Marie-Hélène Vermillon Je suis auditeur ISO 14001 pour un gros organisme de certification français, et ingénieur conseil en environnement et risques industriels pour un certain nombre de groupes industriels, tels EDF, ATO, PSA, Renault.

En communication interne et en communication externe, pour que cela marche, on ne peut être que dans du partage, même ici autour de cette table. Vous disiez "le développement durable, on sait ou on ne sait pas". Je crois qu'en fait on n'en sait rien. Les industriels n'en savent pas plus que nous...

Il y a des gens qui ont des visions sur ce qui est bien pour la planète, ce qui est bien pour le social, pour le culturel... Je pense en réalité que l'on n'en sait rien, et que l'on fonde les choses au fur et à mesure que l'on avance : on essaie de tenir pour acquises des choses qui ont marché dans le passé et qui risquent d'être bonnes pour le futur. Mais, aujourd'hui il n'y a rien de vraiment défini.

Chez les industriels, en communication interne, on retrouve ce que vous avez dit, ce qui marche en communication interne et qui peut être valorisé et surtout légitime à l'externe. Dans tous les cas, il faut qu'il y ait un engagement de la Direction, c'est dans toutes les normes, les bonnes pratiques ; cela paraît "tarte à la crème" mais c'est fondamental. C'est-à-dire que c'est le premier point sur lequel on va lutter, sur lequel le sens que l'on va donner au développement durable va accrocher ou ne va pas accrocher. Si la direction est réellement convaincue, elle aura des objectifs et va s'engager.

FIN