

La direction de la communication, maillon de la stratégie de développement durable

Atelier n°1

INTERVENTION

Christophe Piednoël

Directeur de l'environnement et du développement durable de Suez Environnement



Aujourd'hui, Suez Environnement, rassemble les activités eau et propreté du groupe Suez, que l'on connaît davantage en France sous les marques Lyonnaise des Eaux ou SITA. Cela représente 100 000 collaborateurs dans le monde et treize milliards d'euros de chiffre d'affaires. Je vais vous présenter en quelques mots ma carrière au sein du groupe Suez, parce qu'elle illustre assez bien aujourd'hui la démarche du développement durable.

Après avoir étudié la chimie, l'environnement et la communication, j'ai démarré ma carrière au Ministère de l'environnement. Je me suis occupé de la communication à l'Agence pour la qualité de l'air, puis de risques industriels à l'Ineris. J'ai ensuite rejoint le secteur privé sur des missions de communication à la direction de la communication de Lyonnaise des eaux. Au fil de l'internationalisation de ce groupe, j'ai travaillé dans les activités eau et déchets, pour terminer ma mission communication, il y a deux ans, comme directeur de la communication des activités eau du groupe, notamment en créant la marque qui s'appelle Ondeo. Au terme de ces quelques années dans la communication, j'ai pris la direction de l'environnement de l'activité déchets du groupe. Quelques mois plus tard, cette direction est devenue Direction de l'environnement et du développement durable, étendue aux activités Eau et Propreté.

Plutôt que de faire un exposé de dix minutes, ainsi qu'il nous l'a été demandé, je vous propose de prendre trois thématiques. Je dirai quelques mots sur chacune d'elle en introduction, puis nous débattrons.

Les trois thématiques que j'ai dégagées, mais que vous pouvez compléter si vous le souhaitez, sont les suivantes :

1 - Ce métier de la communication au développement durable est nouveau. Néanmoins, il comporte des "passages obligés". C'est-à-dire que cette communication sur le développement durable commence à être cadrée par un certain nombre de textes réglementaires.

2- L'opportunité de communication des entreprises, que ces dernières cherchent à décliner, avec une intensité variable dans différents champs : la communication corporate, la communication interne, la communication commerciale. Est-ce que l'on peut "vendre" du développement durable ? Ou comment l'utilise-t-on commercialement ? La communication avec les stakeholders, les consommateurs, les ONG. Enfin, la communication de crise.

3- Le troisième point est le rôle de la Direction de la communication. Là aussi, nous sommes confrontés à une évolution. Pendant des années, le cahier des charges était assez simple, voire simpliste : il s'agissait de faire de la promotion de l'image de l'entreprise. Aujourd'hui, on se pose des questions sur comment on le fait, sur la forme, comment on le traite sur le fond, comment l'entreprise peut profiter de sa communication sur le développement durable, quel rôle joue la dircom ?

▼
Comment l'entreprise peut profiter de sa communication sur le développement durable, quel rôle joue la dircom ?
▲

Avant que nous abordions le premier thème, est-ce que vous avez des problématiques à rajouter, en plus, dans les trois parties ?

Autre participant La question de la déontologie.

Christophe Piednoël D'accord, peut-être en troisième partie ?

Autre participant Le lien entre la stratégie du groupe et la communication : votre expérience. A mon sens, il y a deux manières de voir : la communication précède la stratégie, et on se fait un peu prendre au jeu une fois que l'on a dit "il faut faire" ; et puis le deuxième aspect, un peu idéal, qui est "on fait et puis ensuite on communique".

Christophe Piednoël C'est l'un des aspects que je pensais aborder en troisième point : quand et comment intervient la Direction de la communication ?

Autre participant Une analyse, avec des exemples concrets...

Autre participant Le problème de la crédibilité de la communication des entreprises, aujourd'hui, sur le développement durable, qui est proche de zéro. Que peuvent faire les entreprises pour retrouver un peu de crédibilité ?

Christophe Piednoël Pour enchaîner sur cet aspect de la crédibilité et entrer directement dans le premier point, il y a une chose qui me paraît extrêmement positive et essentielle : c'est le fait que la loi commence à encadrer les démarches de développement durable.

Pour les sociétés cotées, la loi NRE vous contraint de fournir un certain nombre de données sociétales et environnementales. Si on lit la loi de manière stricte, on voit que ces données ont le même statut que les données financières. Vous remettez un rapport qui a une valeur juridique pour les autorités boursières ; les informations sociétales et environnementales doivent faire l'objet d'une remontée d'informations que l'on peut valider avec autant de fiabilité que les données financières. Cela veut dire, d'un point de vue juridique, que si vous transmettez de fausses informations, vous êtes passible d'un délit de "faux bilan", lesquelles peuvent vous valoir jusqu'à cinq ans d'emprisonnement et 350 000 euros d'amende.

**une chose qui me paraît
extrêmement positive et
essentielle : c'est le fait que
la loi commence à encadrer
les démarches de dévelop-
pement durable.**

Il s'agit d'un point de vue un peu en France de condamnation de ce type, car il n'y a pas encore eu jurisprudence, mais la théorie est celle-là. Je pense que c'est un moyen de pousser les entreprises à se structurer – cela touchera peut-être plus tard les collectivités

▼
**Le pire serait qu'il
n'y ait pas de contrôle
du système et que tout
le monde puisse
s'afficher comme étant
un champion du
développement durable,
pour venir dire,
deux ans après
"le développement
durable est terminé,
passons à autre chose"**
▲

locales – afin d'avoir des remontées d'informations qui soient fiables que l'on peut valider. Cela permettra peut-être, je l'espère, de faire un tri entre les entreprises qui vont s'auto-proclamer championnes du développement durable et celles qui auront vraiment mis en place un processus de mesure et de progrès dans ce domaine là. C'est un premier point qui me paraît extrêmement important.

Dans le même ordre d'idées, toujours pour les sociétés cotées, nous sommes tenus de remettre aux autorités boursières françaises et américaines, pour celles qui sont cotées aux Etats-Unis, des documents de référence pour la COB et la SEC aux USA, qui détaillent la totalité des risques que supporte l'entreprise. Et je peux vous dire, car nous avons fait l'exercice l'an dernier, qu'il est extrêmement complexe pour une entreprise d'évaluer la totalité des risques qu'elle supporte avoir sur les questions santé, environnement, risques-pays, etc.

Ce sont des choses qui, d'habitude, restent dans le coffre-fort d'une entreprise. Nous sommes donc en train de faire cet effort, car si vous ne le faites pas, si dans vos documents boursiers de référence vous avez omis un risque latent pour la santé ou l'environnement de l'un de vos produits, vos actionnaires peuvent vous attaquer en justice.

Cela s'est passé aux USA, en disant: "J'ai investi dans votre entreprise; j'ai vos documents de références; il y a un risque notoire qui n'y figurait pas, donc il y a une erreur d'information, alors je vous attaque.

Et en ce sens, je pense, que ce durcissement réglementaire va permettre de faire le tri entre "ceux qui font" et "ceux qui ne font pas". Le pire serait qu'il n'y ait pas de contrôle du système et que tout le monde puisse s'afficher comme étant un champion du développement durable, pour venir dire, deux ans après "le développement durable est terminé, on passe à autre chose".

DEBAT

Autre participant

La réponse, dans ce cas précis, concerne uniquement les actionnaires et les stakeholders professionnels, car soyons clairs: les rapports sur le développement durable, le grand public les lit jamais.

Je repense à l'histoire de Coca Cola ou Pepsi Cola, que nous avons tous suivie dans les



médias: une ONG bien connue a dit "il y a des problèmes dans l'eau puisée par untel..." et aussitôt il y a eu crise. On voit bien qu'en l'occurrence l'ONG a plus de poids que les multinationales sur ce plan vis-à-vis des médias.

Christophe Piednoël La crédibilité ne va pas s'acquérir qu'à travers des rapports et des documents boursiers, et heureusement. C'est d'ailleurs assez paradoxal, ne serait-ce que dans le mot "rapport", qui désigne la première étape que les entreprises doivent franchir... alors qu'un rapport doit normalement arriver en fin de course. Un thésard ne commence pas par donner un rapport, pour ensuite étudier pendant trois ans. Il commence à mettre en place les processus, et seulement après il "rapporte".

Aujourd'hui, le rapport a beaucoup de vertus, car il oblige l'entreprise à se poser des questions. Mais, il peut générer aussi un certain nombre de problèmes: une fois que l'on a déposé le rapport, on a l'impression d'avoir une politique de développement durable... car on a un rapport. Il faut donc réussir à remettre le processus dans le bon ordre, en structurant la fonction

A titre d'exemple, nous avons eu, chez Suez, quelques expériences dans le domaine. Nous avons commencé à mettre en place un réseau de correspondants dans le monde entier, qui ont une lettre de mission précisant clairement leur rôle. Ils ne sont pas tous Directeur du développement durable à temps plein – cela dépend des filiales, de la taille de l'entreprise... –, mais ils ont une mission identifiée: faire du reporting des données environnement, du reporting des données sociétales. C'est un des éléments de base.

Le rapport a beaucoup de vertus, car il oblige l'entreprise à se poser des questions...

Il est également important d'avoir une vision et des règles: que veut dire le fait d'avoir une politique de développement durable dans l'entreprise?

Comment la construit-on? Nous avons mis en place un outil qui s'appelle la road map. Sur différents critères, la road map dit ce que l'on peut faire dans le domaine de la certification qualité, dans le respect de l'environnement, en terme de rémunération des salariés, d'égalité professionnelle, avec des étapes de progrès.

Toute la difficulté, bien évidemment, c'est que sur un groupe international toutes les filiales ne partent pas sur la même ligne de départ. Ces questions de développement durable ne sont pas nécessairement la priorité des Chinois. Ils l'abordent différemment.

Pour boucler la question, ce doit donc être un processus complet, avec une étape locale, qui passe là par les CLIS, les Missions locales d'information, les comités de consommateurs. Et ce sont des outils assez efficaces, car là où l'on a mis en place ces outils, nous sommes dans une logique de prévention, et pas dans une situation de conflit.

Autre participant Certaines entreprises ont présenté des rapports NRE très positifs. 50 % l'ont fait, mais ont adapté la géométrie de leurs territoires en prenant la France plutôt que l'Europe comme cadre. Les 50 % restant n'auraient pas rempli leurs obligations. Il y a des efforts importants qui sont consentis par certains, mais tant qu'il n'y a pas de sanctions pour les autres...

Christophe Piednoël

▼

**Ces préoccupations
n'ont pas la même
importance stratégique
pour toutes les
entreprises.**

▲

Il faut laisser à la notion de développement durable le temps de s'implanter. Pour le moment ces préoccupations n'ont pas la même importance stratégique pour toutes les entreprises.

Pour une entreprise comme la nôtre, cela fait partie du cahier des charges de nos clients. Quand une collectivité locale veut travailler avec un opérateur privé, elle écrit dans le cahier des charges: "Présentez-moi votre politique de développement durable". Lorsque nous négocions avec Shell pour gérer l'un de ses sites pétroliers en Asie, devant le jury d'appel d'offres nous planchons pendant une heure sur la politique de développement durable et dans la notation pour choisir le prestataire, un point important. Dans d'autres secteurs d'activité, il n'y a pas les mêmes contraintes.

Autre participant

Vous nous avez parlé du cadre légal, mais quelle est votre opinion sur le développement durable et la remise en cause potentielle au niveau du modèle économique de l'entreprise?

Je m'explique: aujourd'hui, Suez, et notamment Ondeo sur l'eau, conteste qu'il faut installer l'eau tel qu'on l'a installée dans les pays de l'OCDE, avec un coût de canalisation en fonte, des pompes, avec un système que nous avons mis en place durant plusieurs dizaines d'années. On atteindrait des coûts faramineux. Rappelons que l'on estime à 300 milliards de dollars par an, les investissements nécessaires pour amener l'eau aux pays du sud.

Quand on regarde cela au prix de l'enjeu du changement climatique, de l'enjeu ressources des hydrocarbures, on s'aperçoit que de toute façon ce n'est peut être pas la bonne manière d'amener l'eau aux pays du sud, puisque l'on sait que l'énergie qu'il faut pour faire tourner ces pompes, l'énergie pour apporter l'eau au consommateur final, ne sera pas toujours disponible. Est-ce que là, typiquement pour le groupe Suez, on n'a pas un bon exemple de remise en cause du modèle économique par des enjeux de groupe? Et comment est-ce pris en compte?

Christophe Piednoël.

L'erreur que vous évoquez, nous l'avons effectivement commise il y a dix ans, quand nous avons démarré le contrat de Buenos Aires et que nous sommes arrivés avec nos méthodes occidentales. Nous avons creusé sept kilomètres de canalisation par jour, c'était colossal. Puis nous sommes allés voir les habitants, quel que soient leur niveau de vie, leur quartier, en leur disant: "La connexion, c'est 100 dollars...". Un schéma à l'européenne, et bien sûr peu ont payé. Alors nous avons interrompu les investissements et nous nous sommes dit "cela ne marche pas."

A partir de ce moment là, nous avons réfléchi avec les autorités locales. Nous avons mis en place un système qui consistait à commencer par aller écouter les gens, à mettre en place des études avec des sociologues, en disant: "est-ce que vous voulez bien un robinet par famille?", ou bien "un robinet par quartier, ça suffit, au milieu du village." "Est ce que vous êtes bancarisé? Est-ce que vous voulez payer en liquide? Toutes les semaines?" "Qui paye?"... Toutes ces études nous ont permis de monter un système qui, par la suite, a très bien fonctionné du point de vue technique, car nous avons complètement supprimé le coût de connexion et les 100 dollars, qui initialement étaient insupportables pour les familles. Nous avons fait un calcul économique, pour finalement reporter le coût de connexion des nouveaux quartiers sur l'ensemble de la population de Buenos Aires, en augmentant de 2 % les tarifs. Ce qui d'un côté préservait l'intégrité économique du contrat, a permis d'un autre côté de développer les travaux.



Ce modèle s'est développé dans un grand nombre de pays, si bien qu'en dix ans nous avons raccordé dix millions de personnes sous le seuil de pauvreté. C'est donc un principe qui fonctionne. La difficulté, aujourd'hui, tient à la sécurisation des problèmes de change. En clair, nous avons emprunté en dollars en Argentine, nous avons été remboursé en pesos, avec une parité de un pour un. Or le pesos s'est effondré, et maintenant nous sommes à un quart pour un, ce qui nous a obligé à provisionner 700 millions de dollars dans nos comptes.

Cela veut dire que la partie technique du modèle fonctionne. Ce qu'il faut, c'est trouver un système économique qui permette de sécuriser le retour sur investissement. C'est ce sur quoi nous travaillons avec les grandes institutions internationales.

Pour revenir au tout début de votre question sur le rôle de la stratégie, il est évident que si elle veut vraiment faire du développement durable, l'entreprise doit être capable de se poser des questions de fond. BP a dit que pour eux la question qui se posait était de

Une fois encore, ce n'est pas le système technique qui pose question mais la manière de le sécuriser économiquement.

savoir s'ils devaient être toujours des exploitants et producteurs de pétrole d'ici cinquante ans.

Voilà une vraie réflexion de fond sur le développement durable, qui dépasse de loin une direction de la communication ou du développement durable: cela engage la totalité de l'entreprise.

Pour ce qui est du groupe Suez, on vend de l'eau et on collecte des déchets. Plus les gens consomment de l'énergie, plus ils consomment d'eau, plus ils produisent de déchets, plus on gagne de l'argent. Aujourd'hui, économiquement, le système est celui-là. Il est clair qu'il serait dangereux de notre part de ne pas réfléchir un peu plus loin que cela. Mais comment mettre autre chose en place, c'est une question qui n'est pas simple et dépasse aussi une direction du développement durable, ou une direction de la communication. Il faudra pourtant, un, jour ou l'autre, répondre à ces questions-là.

Nous avons bien sûr des débuts de réponse. En certains endroits, nous avons réussi à mettre en place une mécanique tarifaire, qui fait que les gens consomment moins sans modifier l'équilibre économique du contrat. Nous sommes rémunérés sur notre capacité à faire consommer moins.

Nous avons appliqué cette méthode en Angleterre, dans le domaine des déchets. Une collectivité locale voulait diminuer la production de déchets sur une zone donnée et nous a dit: "Vous êtes des professionnels du métier, aidez-nous et on vous paiera pour ça: si vous collectez moins 10 % de volume, voilà combien on est prêt à vous rémunérer."

Aujourd'hui, les producteurs d'énergie ont les mêmes problèmes: comment expliquer que vous travaillez sincèrement avec les consommateurs, alors que la logique économique s'y oppose? Plus ils consomment et plus cela vous rapporte.

Alors on peut inciter à l'économie - beaucoup de services publics l'ont fait -, mais on a un vrai problème de crédibilité. Donc, je suis bien d'accord avec vous: la vraie politique de développement durable, c'est celle qui remet en cause la stratégie de l'entreprise.

Comment expliquer que vous travaillez sincèrement avec les consommateurs, alors que la logique économique s'y oppose ?

Autre participant C'est la commande publique. Nous sommes au service de collectivités qui demandent baisse de la consommation et meilleur service qualité. Vous n'êtes pas que des prestataires. Nous pouvons trouver un modèle économique qui vous missionne en tant que prestataire pour aboutir à des schémas techniques et financiers qui vous permettent de vivre. Tout n'est pas perdu! parce qu'à vous écouter, on se dit tout est fini: on est dans une logique qui nous amène forcément au pied du mur.

Le politique est quand même là pour passer les commandes. Il vous dit: "vous devez mettre en place tout un système qui aboutit à cela." J'en reviens à la question que je posais précédemment: comment avez-vous fait, en interne? Quels outils avez-vous développés pour arriver à constituer le réseau que vous évoquiez, le réseau de pivots, d'hommes et de femmes censés manager le développement durable?

Comment, dans un projet d'établissement, une entreprise peut-elle, individu par individu, évoluer favorablement?

Ce sont des gens à former, informer, à faire travailler en réseau; il faut leur donner les outils pour leur permettre de convaincre localement. En tant que communicant, quels outils avez-vous déjà mobilisés, ou comptez-vous mobiliser, pour faire en sorte que cela fonctionne?

Pour ma part, je crois que le sujet est là: comment, dans un projet d'établissement, une entreprise peut-elle, individu par individu, évoluer favorablement? Car le développement durable, c'est aussi une prise de conscience de chaque individu au sein de l'entreprise. C'est pragmatique et un peu terre à terre, mais cela convient au thème posé. Et nous les agences, nous sommes en plein dedans.

Christophe Piednoël Le dispositif que nous avons mis en place est une fusée à quatre étages. La première chose consiste à avoir une vision et un corps de valeurs communs. C'est une volonté au niveau

de l'entreprise, avec des exigences incontournables pour cette entreprise-là : voilà ce sur quoi on ne transigera pas. Une fois que l'on a écrit cela, on n'a pas fait grand chose : on a un beau document, une charte de développement durable.

La deuxième étape nous conduit à déterminer comment on mesure cette vision. C'est-à-dire, par exemple, que signifie de respecter l'homme au travail en terme de sécurité ? Pour cela il faut mener un travail plus en profondeur sur le quotidien de l'entreprise. Et c'est là que cela se complique, car lorsque vous avez un périmètre de 100 000 personnes, dans 70 pays, avec des législations différentes et des valeurs culturelles différentes, vous ne pouvez tout simplement pas avoir un système géré de Paris qui s'applique partout dans le monde.

Une fois que nous avons positionné ces indicateurs intervient la troisième étape, dédiée à la mesure. Là aussi, c'est très compliqué, car faire du reporting dans ces conditions - nous avons 3 500 sites de traitement des déchets dans le monde. Savoir combien chacun a accueilli de camions, les tonnages tous les jours, etc. - n'est pas simple.

Donc, il nous faut une grosse machine informatique avec un important outil de remontée de données.

Au terme de ces trois étapes, vous consolidez les données et éventuellement vous corrigez la vision, autrement dit vous vous adaptez.

L'outil, le "véhicule" qui nous permet de gérer ces quatre étapes, ce que l'on appelle notre "road map" interne. Nous sommes en train de refaire la nouvelle ; l'ancienne donnait des critères économiques, sociaux et environnementaux, ce qui est resté segmenté en termes de développement durable, car cela vous amène à traiter l'économique d'un côté, le social de l'autre et l'environnemental d'un troisième.

Nous avons revu notre système et sommes partis maintenant sur des thématiques, ce qui nous permet pour chaque thématique de voir dans le même temps l'impact économique, social et environnemental.

Cette "road map" est à horizon cinq ans. Elle est re-discutable tous les ans, ce qui veut dire qu'elle vit, elle bouge avec l'entreprise. Elle définit aussi un certain nombre de critères inaliénables sur lesquels on ne transigera pas, quels que soient le pays et le métier.

Et puis il y a un autre type de critères : ce sont les critères de progrès.

Et puis il y a un autre type de critères : ce sont les critères de progrès. Prenons par exemple la biodiversité. Certaines de nos filiales, par exemples en Angleterre, sont très avancées sur la biodiversité. Les Français se disent que c'est intéressant, qu'il faudrait faire des choses dans ce sens. Ces indicateurs de progrès sont importants pour l'entreprise. Ils n'ont pas valeur obligatoire pour l'entreprise, mais une valeur d'exemplarité, si bien que nous essayons de faire progresser les filiales autour de ces critères-là, à la fois par l'émulation, en faisant des comparatifs en interne, et puis en faisant circuler les bonnes pratiques

Enfin, dernier volet de la "road map", c'est le volet local. Une entreprise locale peut avoir un critère développement durable spécifique en fonction de son marché. A titre d'exemple, en France, Lyonnaise des Eaux France a décidé de faire un effort d'intégration paysagère de ses usines. C'est l'un de leurs critères de développement durable et ils peuvent intégrer cet aspect dans leur propre "road map".

Nous sommes donc en train de bâtir cet outil, qui existait déjà dans l'activité déchets depuis trois ans, et que l'on est en train de le généraliser sur Eau et Déchets. Après quoi on le diffusera dans les pays au fil du temps.

Autre participant Et en matière de dialogue social, de transparence, de concertation, avez-vous fait des choses spécifiques? Qu'en est-il de la directive européenne sur l'eau, qui exige une acceptation locale en terme de projet dans la concertation, qui induit le dialogue, la transparence. Avez-vous lancé quelque chose?

Christophe Piednoël. Ce que nous avons essayé de faire, c'est un outil qui soit environnemental et sociétal, pas uniquement social, c'est-à-dire à partir de ce qui se passe en interne. Mais qu'est-ce qu'on apporte à la société dans son ensemble? Nous devons progresser sur les critères sociaux et sociétaux par rapport aux critères environnementaux.

Nous avons mis en place, au niveau du groupe, un observatoire social européen permettant de comparer les pratiques dans les différents pays, qui est plus un organe de réflexion et de propositions qu'un outil de mise en œuvre. Cela reste donc pour nous un champ de progrès.

Certaines de nos filiales ont compris spontanément l'intérêt d'avoir une concertation locale: dans le domaine de l'eau, nous ne faisons plus aujourd'hui une offre commerciale sans y adjoindre systématiquement un comité de consommateurs, ce qui est le "b.a.-ba", mais qui n'existait pas partout jusque-là; dans le domaine des déchets, nous voyons bien les problèmes qu'il va falloir gérer en matière d'incinération, de gestion des décharges... il paraît évident qu'il va falloir développer le volet de concertation locale.

Autre participant Vous nous avez vraiment présenté les choses dans le bon ordre. C'est-à-dire que vous parlez de la loi, des questions financières, des pressions des actionnaires; ensuite, vous nous dites "on commence par des valeurs incontournables, puis on fait une feuille de route, etc." Alors, quel est le rôle de la Direction de la communication dans tout cela?

Christophe Piednoël Je pense que c'est une période compliquée pour les spécialistes de la communication. On nous a culturellement "bourré le crâne" en nous disant: "allez-y, montrez leur que l'on est les plus beaux, on sait faire, on est les meilleurs".

Du coup, certaines entreprises se sont accaparés le développement durable en disant "le développement durable, c'est nous". Aujourd'hui, cela peut paraître osé! Cela ramène les communicants vers une certaine modestie qui est un peu antinomique avec leurs critères d'évaluation individuel annuel.

Il y a la loi pour "cadrer" tout cela. On voit bien les quelques procès retentissants sur la publicité mensongère (les coupe-faim, les cigarettiers, etc.); on ne peut plus se permettre d'annoncer: "j'annonce que grâce à mon produit, etc." Si vous dites cela sans fondement, vous prenez des risques juridiques.

C'est une évolution qui à mon sens est positive; on va arriver vers des messages un peu plus mesurés. Et puis il y a une autre tendance, qui est la communication par l'étude de cas.

Je comprends que les entreprises aient besoin de se mettre progressivement à cette politique de développement durable, mais c'est pas parce que nous avons bien géré un site,

▼
**Cela ramène les
communicants vers
une certaine modestie
qui est un peu
antinomique avec
leurs critères
d'évaluation et leur
bilan de fin d'année.**
▲

bien géré les habitants autour du site, que nous avons aidé à créer une école, et qu'en définitive, nous avons une véritable politique de développement durable. Dans cette optique, la communication sur les études de cas est une communication de progrès.

Mais quand vous écrivez "mon objectif, en terme de sécurité, était un taux de gravité de x et l'an prochain ce sera x-10 %", cela demande une volonté qui engage toute l'entreprise. Par contre, si vous communiquez là-dessus, cela ne va pas amuser grand monde.

Autre participant Mais avez-vous un retour des médias, justement, qui reconnaissent l'effort que vous avez fait ? Vous rendez-vous compte, à moyen terme, que l'effort d'objectivité vous amène de la crédibilité et qu'on se tourne davantage vers vous ?

Christophe Piednoël C'est un peu tôt pour le dire. C'est-à-dire que beaucoup de communications sur le développement durable se ressemblent, il est difficile de dire quelle entreprise fait le plus de choses. Les médias sont perplexes, prêts à en parler mais avec une certaine réticence par rapport à la communication d'entreprise, se disant "est-ce qu'ils veulent faire passer leur message ?".

Autre participant Pourtant, à Johannesburg, quand vous emmeniez les gens sur le terrain, vous aviez plus de résultats positifs que lorsque vous faisiez votre propre communication...

Christophe Piednoël. J'ai été en charge des "relations presse internationales" du groupe ; j'étais sur le terrain en permanence. Nous avons montré à de nombreux journalistes ce que nous faisons à Buenos Aires, en Afrique du Sud, en Asie.

Honnêtement, quand des journalistes assistent à une réunion de quartier, où des ONG disent "je peux vous dire qu'ils ont changé la vie des gens en amenant l'eau", nous n'avons plus besoin d'être là. Et c'est ce que nous avons fait dans des quartiers de Buenos Aires ; nous avons vraiment joué la transparence complète sur ces sujets-là ; on a eu quelques déboires ; il y a eu des gens qui n'étaient pas satisfaits de nos prestations ; cela a été dit, écrit... mais c'est réellement là, en visitant les quartiers, que l'on peut voir des choses.

Je ne sais pas comment vous, médias, vous appréciez ce genre d'approche, mais c'est plus intéressant que de vous faire une conférence de presse à Paris en vous sortant nos chiffres avec une belle vidéo.

Autre participant Il est clair qu'avec seulement du texte on ne peut pas vérifier...

Autre participant Vous nous avez expliqués comment vous faisiez passer le message développement durable à vos collaborateurs. Mais avez-vous initié quelque chose pour les sous-traitants de Suez, car si vous faites du développement durable, il est aussi important que les gens qui sont dans votre giron en fassent ?

Christophe Piednoël A quel type de sous-traitants pensez-vous ?

Autre participant Les travaux, par exemple. Quand vous montez une usine, il y a forcément des entreprises qui réalisent les travaux. Or, il faut bien que ces entreprises, que vous avez choisies, puissent mettre en pratique le développement durable.

Christophe Piednoël. Aujourd'hui, c'est à l'état de recommandation dans le groupe. Par exemple, Sita France vient de faire un appel d'offres pour tous les vêtements des collecteurs de déchets, à la fois pour fabriquer les vêtements et les entretenir. Dans le cahier des charges, à leur propre initiative, il était écrit que les vêtements ne devaient pas être fabriqués dans tel ou tel pays, que les règles de l'OIT devaient être respectées, etc. Ils soupçonnaient l'un de leurs sous-traitants d'aller faire fabriquer ailleurs que là où il était censé le faire. En conséquence de quoi ils sont allés faire un audit. Donc, cela existe, mais ce n'est pas centralisé.

Autre participant Quand on parle de communication développement durable et de stratégie, en fait le problème de la communication c'est que nous vivons dans le temps court ; or, quand on veut monter une stratégie de communication sur le développement durable, on est obligé de s'inscrire dans la durée. Il faudra bien un jour arriver à régler ce décalage. Car lorsque vous essayez de parler à des médias, que vous leur donnez des rendez-vous fixes, ça ne les intéresse absolument pas. Ce qui les intéresse, c'est le scoop.

Le problème de la communication c'est que nous vivons dans le temps court...

La question est la suivante: est-ce que l'on vise – puisque l'on disait que c'est une affaire de société, pas simplement l'affaire des collectivités, des institutionnels mais aussi l'affaire des citoyens – à ce qu'il y ait aussi, dans la communication grand public, une place raisonnable sur ce qui se passe dans les entreprises ?

En réalité, les directeurs de la communication des entreprises qui cherchent à faire venir les médias pour leur montrer des choses, sont clairs : ils ont besoin d'un événement, sans quoi il n'y a personne. Quand on communique à froid, ça n'intéresse personne. A chaud, oui.

Philippe Levêque Je dirige Care France, qui est la branche française de la plus grande organisation humanitaire caritative de développement mondial. Nous sommes plutôt du côté partie prenante par rapport aux grandes entreprises.

Si le média n'est pas le médium, mais l'objectif de la communication, alors on ne s'entendra jamais. Si le média fait passer l'information vers quelqu'un d'autre, nous pouvons trouver autre chose. Nous, ce qui nous intéresse, ce n'est pas ce que le média vient de dire, mais de trouver l'entreprise où ça se passe.

On sait très vite si on est dans une démarche de "communication-alibi", comme on en a parlé: je déteste être approché par un dircom. Pour moi, c'est le premier test: est ce que le premier appel vient du dircom ou du directeur du développement durable? Si c'est l'agence de communication... c'est très primaire, on apprend tous en marchant.

Ensuite, nous regardons les rapports, parce que nous commençons nous aussi à avoir des critères; il y a toutes ces notions des GRI, de Global Reporting Initiative. On sait de

quoi vous parlez. On regarde s'il y a des comparaisons. Il y a de très grosses sociétés qui sortent des rapports où le nom d'aucun concurrent n'est mentionné, dans lesquels aucune comparaison n'est faite avec un pays voisin ou une autre entreprise. Après, nous essayons de sentir si l'entreprise est dans une démarche de long terme, qu'on va respecter en comprenant qu'il y a des étapes à faire, ou si elle se moque de nous et qu'elle n'a qu'une gestion rapide des risques pour éviter la catastrophe. Donc, nous commençons à découvrir, nous apprenons. Par contre, vous avez raison : quand il a un accident, alors on fonce.

Autre participant Je partage complètement l'analyse qui vient d'être faite. Je crois qu'il y a deux temps dans la médiatisation. Le temps de la médiatisation de l'accident, nous sommes obligés d'être dessus. A AZF, on sera là à 100 %, car il faut que l'on couvre AZF. Mais quand vous nous ramènerez un mois, deux mois plus tard, sur le site d'AZF, pour essayer de nous faire comprendre quel type de politique vous allez mettre en place, quelles nouvelles normes SEVESO, ce que vous avez appris de l'accident, etc., je suis absolument persuadée qu'on vous suivra. Si on a confiance en vous.

Christophe Piednoël Le mot-clef, c'est le mot "confiance". La même crise sociale dans deux entreprises différentes aura forcément des incidences différentes ; à événement identique, il est évident qu'il n'y aura pas le même traitement médiatique. Et il est vrai qu'il faut associer le développement durable à la marque, c'est ce qu'on appelle la communication corporate. Si vous avez des acquis, on vous fera beaucoup plus crédit le jour où la crise viendra.

Autre participant Une entreprise essaie de faire du business, c'est quand même sa raison d'être : il faut qu'elle fasse du profit. Il me semble que l'entreprise ne porte pas en elle, intrinsèquement, le germe du développement durable. Par contre, l'entreprise, quant à elle, répond à une commande, elle est prestataire (comme dans le cas de Suez), elle répond à une commande politique, parce qu'elle répond à des appels d'offres. Elle doit intégrer dans sa réponse tout un ensemble de critères. Elle répond à une réglementation, notamment celle de l'Union Européenne, qui intègre dans ses directives européennes les concepts du développement durable. Et puis elle répond aussi à l'événement : dans l'exemple d'AZF, tout le monde se pose des questions.

▼
**C'est là que le rôle
des médias,
de l'information,
est essentiel.
Si la population
n'est pas bien informée,
il ne se passera rien.**
▲

Donc, c'est très clair : les entreprises anticipent tout ce que je viens de dire. Une entreprise qui marque dans sa communication que son reporting est très bien fait, on lui fera bien sûr davantage confiance qu'à une entreprise dont on ne saura rien. Mais pour ma part, j'ai l'impression que ce n'est pas de l'entreprise que les choses vont démarrer, mais bien de la commande publique. C'est là que le rôle des médias, de l'information, est essentiel. Si la population n'est pas bien informée, il ne se passera rien. C'est la pression publique, relayée par les politiques, les institutions, notamment l'Union Européenne, mais aussi le FMI et les organismes de contrôle boursier, qui est à l'origine des choses.

Autre participant Mais l'entreprise reste quand même incontournable. Par exemple, si l'on a quelque chose à faire dans le domaine de l'énergie, il est évident que l'on fera un choix entre un certain nombre d'opérateurs selon leur capacité de transparence.

- Autre participant** Oui, mais avant que la commande publique n'intervienne, c'est essentiel dans l'affaire.
- Autre participant** Je ne comprends pas bien. Vous avez dit que l'entreprise doit faire du profit. Je trouve normal qu'elle fasse du profit...
- Autre participant** Prenez l'exemple de Suez. Votre business, c'est quand même que les gens consomment de l'eau. Or, la commande sociétale et politique vous dit: "attendez, il y a danger d'épuisement des réserves naturelles". Donc, l'opinion se retourne, les politiques passent des commandes différentes, et Suez se dit: "ah oui, il va falloir que je fasse un effort de communication, un effort de sensibilisation, que je mette en place un tas de dispositifs, auxquels je n'avais pas pensé au départ."
- Christophe Piednoël** Ce sont les contraintes du marché, en général. Quand Monoprix fait le pari de mettre en rayons des produits du commerce équitable, il est évident que si personne n'achète ce type de produit c'est terminé. On pourra le regretter à titre personnel, mais cela s'arrêtera. Cela n'empêche pas les entreprises d'être moteurs du système, d'être un petit peu plus malin que le concurrent en anticipant. Il est évident qu'aujourd'hui tous les élus se préoccupent de leurs réserves en eau, et on ne va pas arriver avec la même solution en Norvège ou au Maghreb. Cela fait partie des sujets sur lesquels on doit avoir des compétences en développement durable.
- Nous avons récemment perdu une offre parce que nous avons décidé de présenter, et c'est particulièrement frustrant, une offre très travaillée côté environnement et développement durable, qui malheureusement augmentait un peu les prix.
- Eh bien la collectivité locale a préféré le petit entrepreneur local, 15 % moins cher. Par contre, nous avons réussi à en gagner une autre, où l'on était aussi un petit peu plus cher dans le domaine de la sécurité. Nous avons proposé à l'élu de reprendre le personnel municipal, avec un plan très détaillé sur comment on allait gérer la sécurité; cet angle-là l'a séduit.
- Autre participant** Vous avez évoqué différents critères, différents indicateurs déclinés dans vos sociétés. Comment les avez-vous définis au niveau de l'entreprise? En avez-vous discuté entre vous à la Direction? Avec quels groupes de participation? Avec les représentants du personnel? Avec des gens de l'extérieur? Les ONG? Quel était votre rôle en tant que directeur de la communication? Vous étiez le chef d'orchestre, ou bien était-ce la direction du développement durable?
- Christophe Piednoël** La version 1 de la "road map" a été créée avant que ne soit créée la direction du développement durable. Donc, l'idée existait déjà. La première version avait été élaborée en réunissant un groupe de directeurs du siège. C'est-à-dire: "quels sont les critères importants pour la direction financière, la direction des achats, etc.?"
- Nous avons testé la version 1, et regardé pourquoi les filiales l'avaient appliquée ou pas. Nous avons donc été beaucoup plus proches du terrain.
- Autre participant** Vous avez aussi fortement investi sur des études à caractère technologique, à partir des retours terrain: les indicateurs, la cohérence du tableau d'indicateurs, etc. C'est un lourd investissement; ce ne sont pas des solutions que l'on prend sur une étagère.

Christophe Piednoël Il est vrai que nous avons réalisé un recueil des définitions des indicateurs pour que partout dans le monde nous parlions de la même chose et que l'on ait les outils pour le mesurer. Cela a été un travail de titan.

Nous avons réalisé un recueil des définitions des indicateurs pour que partout dans le monde nous parlions de la même chose et que l'on ait les outils pour le mesurer.

Autre participant. Pour ce qui est des indicateurs, vous les avez utilisés uniquement en interne, au niveau du management, ou aussi avec les délégués syndicaux, des représentants légaux, d'autres acteurs extérieurs.

Christophe Piednoël Nous sommes partis d'un certain nombre de thématiques définies par la Direction générale. Puis nous les avons confrontées à des opérationnels, en prenant des gens de tous les pays et leur demandant "qu'est-ce que vous avez à nous dire sur tel point, tel autre?" Nous avons "ruminé" ensemble, et finalement nous avons sorti une liste que nous avons discutée avec une ONG anglaise qui nous a apporté un œil extérieur. C'est à partir de là que nous avons finalisé notre liste d'indicateurs. A mon avis, ce n'est pas encore assez ouvert sur l'extérieur. Notre consultant est peut-être arrivé un peu en fin de course. Finalement, je ne sais pas si les ONG doivent intervenir à un niveau corporate; il me semblerait plus pertinent de faire l'ouverture à un niveau local, avec les ONG locales.

Autre participant Vous vous êtes limités aux ONG?

Christophe Piednoël Oui.

Autre participant Pas de panel clients-fournisseurs?

Christophe Piednoël. Non.

Autre participant Et en interne, pas de relations avec les représentants syndicaux?

Christophe Piednoël. Non. Par contre, sur le plan sociétal. C'est-à-dire comment on apporte nos services aux défavorisés, parce que les contrats que nous nous avons gagnés étaient à Buenos Aires, Manille, Djakarta, Casablanca. Là, c'est une problématique que nous connaissons bien. Sur les trois équipes que je pilote, j'ai une équipe d'ingénierie sociétale; des spécialistes dont le métier consiste à aider nos filiales au niveau local pour aller desservir en eau des quartiers qui aujourd'hui ne l'ont pas.

Je vous l'ai dit, nous avons eu des difficultés au début, mais depuis nous avons des méthodes qui commencent toujours par des enquêtes clientèle. Mais soyons clairs, ce n'est pas de la philanthropie, c'est bien dans le cadre de nos contrats parce qu'il y a un enjeu économique: pour nous parce que cela génère des clients supplémentaires, donc c'est bon pour l'entreprise car nos contrats nous obligent à couvrir l'ensemble de la population. De plus, il s'avère qu'apporter l'eau à des gens qui n'en ont pas est positif et valorisant.

Rémy Souchon Nous avons pour notre part une expérience modeste. Nous avons effectivement fait un premier travail préparatoire, avec le Conseil régional et l'Université, pour définir à partir d'une feuille blanche vingt-trois indicateurs. Sur cette base, j'ai utilisé mon pouvoir régalien: j'en ai choisi douze, à partir desquels nous avons mis en place une commission tripartite avec le management, les représentants syndicaux et du comité d'entreprise, les délégués environnement de l'entreprise, plus le Conseil régional et l'Université.

Nous sommes une douzaine de personnes, ce qui est très modeste par rapport à Suez. Nous avons repris chacun des critères en le notifiant, toujours à partir d'une feuille blanche, et nous avons défini un certain nombre d'indicateurs de façon à ce que les définitions soient partagées. Nous en avons également supprimé un, parce que nous n'arrivions pas à des mesures, ou qu'il nous fallait mettre en place des systèmes pour lesquels nous n'avions aucun savoir-faire, ou parce que nous n'avions pas les moyens.

Dominique Martin-Ferrari Ni l'un ni l'autre vous n'en avez parlé, mais vous avez tous les deux une pérennité dans le métier que vous faites. Pour ce qui me concerne, en tant que journaliste, depuis que je travaille dans ce domaine, je vous connais. Je crois que cela joue un rôle important; à partir du moment où s'établit une relation de confiance avec un certain nombre de personnes que l'on connaît et qui n'ont jamais fait un certain nombre d'exactions - même si on peut se planter une fois, cela arrive à tout le monde, mais ce sont des gens à qui déjà, à priori, on peut faire confiance - quand ils vous appellent, vous ne raccrochez pas.

En tant que journaliste, je pense que dans les stratégies de communication, ce qui est abominable c'est ce turn-over, au niveau des services de presse en particulier, où tous sont des stagiaires qui ne font pas la différence entre des pigistes, une directrice de production, etc.

Et puis il y a les directeurs de communication inabordables, les secrétaires qui se conduisent comme des vrais cerbères. Et le directeur de la communication, c'est le nombril du monde.

Cela aussi, c'est un élément extrêmement important dans une politique de communication, en tous cas pour moi journaliste. Car la durée, en plus du côté humain, c'est la culture accumulée, c'est-à-dire la capacité de réagir à ces événements-là en ayant comptabilisé les échecs, en ayant comptabilisé tous les faux messages et toute la fausse communication.

Autre participant C'est bien beau d'avoir des indicateurs 1, 2, 3, 4, 5... mais est-ce que vous faites une restitution: "là on s'améliore, là on baisse, etc." ?

C'est bien beau d'avoir des indicateurs... mais est-ce que vous faites une restitution: "là on s'améliore, là on baisse, etc." ?

Christophe Piednoël Suez a fait l'exercice localement et il doit le faire à l'échelle de l'ensemble du groupe. A Suez Environnement, nous allons faire le même exercice.

Vous avez là, à disposition, un rapport intitulé "rapport de responsabilité environnementale et sociétale". Nous n'avons pas insisté sur l'aspect économique, car on a estimé que la partie plus financière relevait de la maison mère Suez. Nous avons fait des études en

termes de santé pour connaître le coût économisé quand on connecte les gens à l'eau. Donc, nous suivons les indicateurs.

En termes d'indicateurs, nous avons un tableau où il doit y avoir une trentaine d'indicateurs; des indicateurs de management communs aux deux métiers, et des indicateurs environnementaux, les uns spécifique au métier Eau, les autres au métier Propreté. Je pense personnellement qu'il est bien plus intéressant d'avoir un indicateur suivi 5 ans que 5 indicateurs sur l'année.

Nous essayons de jouer la pérennité, alors nous élaguons. L'indicateur est pertinent, il nous permet vraiment de changer notre politique. Si c'est pour se gargariser en le regardant, cela n'a aucun intérêt.

Autre participant Il faut faire attention à ne pas trop les agréger. Je sais bien que les opérationnels réclament un minimum d'indicateurs qui puissent les renseigner, mais quand on les agrège trop cela ne veut plus rien dire. Il y a des choses qui s'annulent, qui se compensent.

Christophe Piednoël Oui et il faut aussi donner un retour, après, aux opérationnels. Si leur contribution ne sert qu'à nourrir un chiffre qui, in fine, est consolidé, dans lequel leur donnée disparaît, on a beaucoup de mal à les motiver.

Autre participant Oui car hormis le développement durable il y avait un autre concept qui était un peu moins... le concept de l'éthique managériale. Et des grands groupes comme EDF qui ont toujours veillé à préserver leur éthique, qui avaient mis un accompagnement au changement, l'accompagnement de la crise lors des tempêtes, comme ils ont montré les hommes au travail, comme ils ont été en relation direct avec les victimes, avant de montrer leur compétence technique.

Et bien ils ont revalorisé leur démarche managériale qui s'est ensuite relayée sur un thème plus médiatisé qui est le développement durable qui lui même retient dans sa sémantique très fort: comment peut-on penser développement sans penser durable. Donc par rapport à ça, je reprend l'exemple d'EDF ils sont partis sur un concept de base qui était l'humain d'abord.

Autre participant Mais ne pensez-vous pas qu'on est un peu passé d'une époque à une autre. 1^{ère} étape: développement durable point com (développement durable.com) très pub. C'est Rhône Poulenc, c'est Elf... pardon mais on est aussi là pour provoquer... Je pense que la campagne de publicité d'EDF pour le développement durable c'est du développement durable.com. Vous dites que c'est un succès parce quand on leur demande quelle entreprise fait du développement durable ils répondent EDF mais quand on leur demande EDF pour vous c'est quoi, ils répondent c'est le nucléaire. Et le nucléaire ce n'est pas l'environnement. Donc, on peut pas dire que c'est un succès.

C'est pas parce que les gens ont intégré le mot développement durable et l'ont associé à EDF, qu'EDF a une image développement durable. Les gens ne comprennent pas ce que veut dire développement durable alors quand EDF dit développement durable, ils disent et bien oui EDF, c'est développement durable...

Comme je crois que les milieux économiques, la presse, le grand public ne pensent pas que Suez ou Vivendi sont des entreprises de développement durable qui

respectent l'environnement malgré les efforts sérieux qui sont faits. mais EDF fait aussi des efforts sérieux

Christophe Piednoël J'ai l'impression que chez EDF on a terminé cette phase de campagne, est ce que le public interne a compris ?

Autre participant Moi je suis dans une branche commune EDF Gaz de France depuis un an. Mais ce que j'ai ressenti, c'est que dans cette entreprise l'important c'est la mission de service public. C'est sur ça qu'est basée la com interne: le lien entre développement durable et la mission de service public et c'est pour ça que ça fonctionne.

Christophe Piednoël Mais il y a eu des articles sur le sujet expliquant que c'était avant tout pour EDF une opération interne visant à trouver un concept permettant de passer du service public au service privé tout en valorisant les agents d'EDF.

Autre participant Parce que dans un cas il y avait quelque chose de rétabli et dans l'autre quelque chose qui ne marchait pas et les médias s'intéressaient aux choses qui ne marchaient pas, c'est normal. Les médias ne vont pas faire quotidiennement la liste de tout ce qui marche bien

Autre participant L'envergure du problème était beaucoup plus forte aussi pour EDF

Christophe Piednoël Aujourd'hui la vraie difficulté de ce développement durable c'est que ça risque d'être vécu comme une contrainte par les opérationnels. Moi j'essaie de pousser mes équipes à aller prendre quelques cas, c'est à dire à aller aider les opérationnels à gagner des contrats.

Quand on a aujourd'hui un appel d'offre, une problématique, avec un de nos clients d'une grande ville de France qui nous dit: j'ai des tensions énormes sur mes ressources en eau, il va falloir faire un plan baisse de consommation, aidez-moi. Et bien là je pense qu'une direction développement durable peut amener des idées nouvelles.

On a pris des économistes de l'environnement pour essayer de réfléchir à des nouveaux modèles économiques. Je ne sais pas si ça marchera, si ça sera retenu. Si on pouvait gagner ce contrat dans de bonnes conditions, en ayant eu une nouvelle approche développement durable, ce sera un bon point pour la direction du développement durable.

Autre participant Avez-vous des indicateurs internes qui permettent de donner des retours d'investissement dans vos différentes unités ? Êtes-vous capables au bout de 5 ans de dire: il y a telle unité qui a vraiment joué le jeu, qui a investi en temps, etc., voyez vous avez gagné tant.

Christophe Piednoël C'est le cas des économies sur les coûts santé qu'on a permis à Manille. On a fait une étude avant l'arrivée d'eau et après. Economie pour les familles qui n'ont plus besoin d'envoyer les enfants aux dispensaires, économie pour la ville qui n'a plus besoin de construire de nouveaux centres de traitement. D'après des études très sérieuses, qu'on a fait faire par des économistes locaux, on démontre qu'un dollar investi en économise 7. C'est de la valeur ajoutée du développement durable.

On ne peut pas vivre sans eau. Vous achetez en général de l'eau à vos revendeurs d'eau

qui sont la plupart du temps des petites organisations locales. Elle vaut 10 à 50 fois plus cher que l'eau du réseau dans la même ville. Donc, en vous raccordant au réseau municipal, vous améliorez la qualité sanitaire car elle n'est pas transportée dans des bidons pendant 20 km sur un vélo, vous sécurisez la permanence en alimentation et vous leur faites payer 10 à 40 fois moins cher. Et pour nous ce sont des clients supplémentaires. Donc c'est vraiment du gagnant-gagnant très facile à démontrer.

Christophe Piednoël D'autres points, d'autres questions ?

Autre participant J'aimerais bien revenir sur ce que vous avez dit. Cette histoire - on tombe sur le dos des opérationnels en leur disant "bon, les enfants, c'est pas clair il faut faire ça en plus..." C'est une vraie galère à faire passer. Donc l'acceptation au sein de l'entreprise de cette nouvelle problématique, doit être appuyée et relayée par des outils de communication. On attend des communicants avec des outils simplifiants mais pas simplificateurs, dans lesquels tout le monde a appris à se retrouver, et là pour moi est le vrai problème.

Alors je ne sais pas s'il y a eu des expériences positives, si on a effectivement à disposition des savoir faire duplicables dans différents domaines; l'acceptation locale, le fait que les gens modifient leurs comportements, comprennent cette nouvelle contrainte comme un outil de management interne... car ces indicateurs extrêmement précis sont souvent vécus comme étant un outil de serrage supplémentaire qui va permettre de gérer au plus près et les performances et les hommes. C'est extrêmement difficile à faire passer; c'est le souci du public et du privé à l'heure actuelle: comment faire passer cette acceptation ? par quels outils ?...

Autre participant Je ne sais pas s'il y a d'autres personnes de la communication qui pourraient répondre de leur point de vue mais il n'y a pas un outil qui est le schmilblic, l'arme absolue, non, mais par contre il y a des règles, des règles de l'art de la communication très simples. Toujours chercher l'intérêt de la cible, on part toujours du bénéfice interne. Ce n'est pas la direction générale a dit. C'est: votre intérêt est de, les clients ont changé, il y a une nouvelle demande, donc aujourd'hui, pour que ça se passe bien. Monoprix, ce n'est pas: la terre, les petits oiseaux.

Non, c'est: nous sommes présents en centre-ville, en centre-ville il y a une sensibilité de bobos de plus en plus importante qui ont besoin de voir dans les rayonnages du commerce équitable, donc pour notre développement, pour notre rentabilité, on va avoir une démarche développement durable. Donc c'est toujours cherche l'intérêt, le bénéfice. Il n'y a pas d'outils magiques...

Autre participant On est d'accord là dessus mais quels outils pratiques mobiliser, quelles techniques ?

Autre participant On a la présomption de montrer aux agents que le développement durable, ils le faisaient déjà sans le savoir, l'environnement, le social... Ce qu'on a réalisé cette année c'est une demande de remontées d'actions développement durable: On a réalisé une brochure qui axe bien sur le témoignage, l'action de la personne. Et ça a été distribué aux agents qui se sont vraiment retrouvés...

Christophe Piednoël. On nous demande de conclure, juste deux mots. Un aspect que nous n'avons pas abordé, c'est l'évaluation des collaborateurs sur le développement durable. On sort un peu de la communication, mais ça c'est un vaste champ. Deuxièmement: la communication sur le développement durable aura beaucoup à s'inspirer de la communication financière: elle va arriver dans des standards, c'est souhaitable, qui vont être de plus en plus encadrés avec des données validées, des règles à respecter, elles vont être confrontées aux agences de notation et certaines entreprises ont déjà mis leurs équipes de développement durable au sein de la direction financière, au motif qu'elles utilisent des méthodes de reporting...

Merci de votre participation

FIN