

# La formation des professionnels à la communication du développement durable

Atelier n°15

## INTERVENTION

**Maud Tixier**

Professeur à l'Essec



Je vais commencer par vous dire ce que l'on fait, à l'ESSEC, en matière de développement durable.

Moi-même, je dirige une chaire d'enseignement et de recherche en communication corporate qui est financée par des médias et de très grandes entreprises, avec un partenaire qui est ici, à savoir La Poste avec Patrick Widloecher. Sinon, nous avons plusieurs partenaires en développement durable; nous faisons beaucoup de choses avec l'aéroport de Paris, EDF, Dupont de Nemours, PSA, donc des entreprises de ce type. En tant qu'ESSEC, école de commerce importante en France, je vais me placer plutôt du côté entreprise, par rapport à Jean Marie Petit, qui va avoir une autre optique.

Les partenaires de la chaire interviennent dans le cours. Par exemple, nous avons fait des cours avec EDF sur sa campagne sur le développement durable; on a pu également en faire d'autres, cette année, avec les AGF sur leur développement durable - ils sont très avancés dans le domaine. Ces entreprises confient des projets de recherche à des étudiants qui doivent être utiles pour elles, les partenaires et moi-même ayant pour tâche de superviser ensemble ces travaux.

Au départ, les projets de recherche ont beaucoup porté sur la communication en environnement; nous avons même fait avec eux des colloques sur la communication sur l'environnement, une année où l'on avait des projets donnés sur ce thème par PSA, Dupont de Nemours, EDF, et l'agence Stratéus qui travaille comme collectivité locale. Nous avions tellement de projets sur la communication sur le développement durable que nous en avons fait un colloque à l'Espace Ricard à Paris. Et puis certains partenaires sont passés sur le développement durable. La même chose chez les Aéroports de Paris, également à la SNCF. En toute logique, les projets sont eux aussi passés de l'environnement à des projets de développement durable.

Je vais vous en lire deux trois, cela montre bien ce que l'on fait. Parmi les projets de cette année, il y avait Aéroports de Paris. A partir d'une politique existante de communication environnementale et de management environnemental, l'entreprise a développé dans son contexte particulier le volet social et/ou sociétal, une politique de développement durable, notamment dans le cadre du "global act". Et l'autre, c'était du lobbying; c'était "environnement et communication", deux points: quels sont les meilleurs moyens de communiquer avec les collectivités locales, d'interagir avec elles, afin que le public s'approprie le développement de l'aéroport de Paris?

On a eu également un projet Alcatel, qui n'a pas totalement abouti, et que l'on va reprendre l'an prochain; c'était un projet Internet.

Pour Dupont de Nemours, nous avons beaucoup travaillé sur les OGM dans le passé; cette année, le thème était le suivant: "les sociétés industrielles, telles que Dupont, sont des acteurs incontournables des grands sujets environnementaux actuels; du point de vue de la communication extérieure, comment concilier caractère commercial et responsabilité civile de l'entreprise pour faire un interlocuteur valide auprès de tous les acteurs en matière environnementale?"

Et puis, il y a eu Philips, PSA, Reuters. Je vais me contenter de vous parler de EDF.

Nous avons trois projets, l'un ayant pour thème "La reconnaissance de la légitimité auprès des médias. Faire une analyse sémantique de la presse; quel regard ont les autres sur ce que fait EDF, quel regard la presse porte-t-elle sur la légitimité d'entreprendre de telles actions?" Le deuxième sujet, avait pour énoncé: "Les données environnement, une information stratégique pour les entreprises. Comment et jusqu'où doit-on communiquer?" Enfin, le troisième était osé ainsi: "Communication et environnement. En France, la désaffection du public à l'égard de l'environnement a conduit à un rejet des partis politiques et des personnalités des mouvements écologistes. Cette désaffection repose-t-elle sur des difficultés à résoudre les questions de l'écologie, ou sur la difficulté de trouver la bonne stratégie de communication. On s'interrogera sur le poids de la communication dans les problématiques environnementales; y a-t-il en la matière une spécificité française?" Voilà le type de projets sur lesquels nos étudiants travaillent.

Il faut savoir qu'à l'ESSEC, parallèlement, il y a un cours. Nous avons un département environnement, qui compte deux chaires, l'une financée par l'immobilier (il n'y a donc pas que l'environnement), et une autre, qui vient d'ouvrir cette année, qui est une chaire d'entrepreneuriat social, qui couvre donc le développement durable en terme managérial, et qui est financée entre autres par la Caisse des dépôts et la Fondation de France.

Ce n'est pas moi qui gère cela. Le cours, est ouvert à tous les étudiants de l'ESSEC et compte dix séances. Il y a une séance communication, une sur l'approche managériale reporting, une autre sur la communication environnementale de l'entreprise, une autre sur le rapport environnement et développement durable, sur le GRI.

Nous ambitionnons aussi de fédérer les partenaires l'année prochaine, par l'écriture d'un livre sur la communication sur le développement durable. ADP et La Poste sont déjà OK pour faire un chapitre; cela devrait au point au mois d'octobre 2003. C'est tout ce que je veux dire sur nous.

J'ai retrouvé un article assez long, que j'ai écrit moi-même en 2001, et qui s'intitule "Communiquer ou non sur la responsabilité sociale de l'entreprise", ce qui en dit long; en 2001, il n'était vraiment pas choquant de dire cela. Faut-il communiquer ou pas? Beaucoup de gens disaient qu'il ne faut pas communiquer. Nous devions rester très secrets, car c'était une communication à haut risque, le problème se posait. Alors que les anglosaxons communiquaient déjà, nous en étions toujours à nous interroger sur le fait de savoir s'il fallait communiquer ou non. Donc, tout en étant volontairement provocant, c'était un sujet qu'il fallait soulever.

Faut-il qu'il y ait une formation spécifique sur ce type de communication? Si nous sommes là, je pense que c'est pour répondre oui. Parce que pour nous, du côté entreprise, dans la formation d'étudiants au

management, la question vaut la peine d'être posée. A l'intérieur avec un autre programme, parce que pour nous ça va être un programme de management, quelle en serait la durée, quels en seraient les objectifs de la formation, les profils des gens formés et recrutables?... plus les points que vous rajouterez bien sûr, la formation première, tout ce dont on veut parler. Voilà les quelques thèmes que je verrais en ouverture, et c'est vous qui nous direz pour la suite. Si je devais faire quelque chose de spécifique dans un cours, je commencerais par une clarification sémantique. Il faut qu'au moins tout le monde s'entende sur ce dont on parle.

### **Faut-il qu'il y ait une formation spécifique sur ce type de communication?**

Le rôle du privé aux côtés du public, non seulement pour les partenariats privé-public, mais aussi, je crois, du côté management, cela pose totalement le problème du rôle de l'entreprise dans la société. C'est un thème qu'il faut commencer à traiter au départ. Ensuite, je distinguerais très clairement information et communication, dans ce domaine-là.

Qui fait la communication sur le développement durable dans l'entreprise ? La spécificité de cette communication, si c'est une communication dite éthique, pédagogique etc. ; donc, je traiterais de la synergie interne-externe, de toutes les techniques, du rôle entre autres de la publicité, des relations publiques, de toutes les autres techniques, d'Internet aussi. Quels sont les risques de ces types de communication ? Faut-il parfois ou pas communiquer ? Il faudrait traiter cela aussi. Et les cas type Nike, par exemple ; sans oublier l'effet boomerang que ce type de communication peut avoir. Et Shell aussi, qui a eu ses difficultés, et qui fait aujourd'hui de la publicité autour du développement durable. La communication, je crois que je ferais des cours par secteur, parce que j'ai la Société Générale, qui commence à s'intéresser en tant que partenaire, et faire ça avec la Société Générale ou avec Dupont de Nemours, ça n'a strictement rien à voir.

Le développement durable est quand même spécifique à un secteur ; la définition même du développement durable par secteur va être très différente. Je traiterais l'interface avec toutes les disciplines de gestion, avec les problèmes de stratégie et de communication ; il y a là une interface à traiter, c'est évident, avec le marketing et le commerce équitable, donc la finance au niveau éthique, et puis sur la conception économique du triptyque. Avec évidemment la production, et les ressources humaines pour le volet social, mais aussi le droit bien sûr. Avec chacun des départements qui composent l'enseignement à l'ESSEC, il y a sûrement des interfaces intéressantes à gérer.

Je ferais aussi un cours sur les acteurs qui sont en dehors de l'entreprise, les agences de communication, les cabinets d'études et de conseil, les agences de notation. Quant au "rapport développement durable", il faudrait peut-être une séance pour lui tout seul. J'insisterais beaucoup sur l'équilibre entre les transferts, social, environnemental et économique, parce qu'il me paraît très simple de faire de la communication sur le développement durable, ce n'est pas un problème majeur. Par contre, la difficulté du sujet, c'est l'équilibre entre ces trois-là : il s'agit de ne pas séparer les acteurs.

#### **INTERVENTION**

**Jean-Marie Petit**

Directeur de l'ATEN



Je dirige pour ma part un organisme technique professionnel qui fait de la formation, des études, de l'expertise pour un public assez particulier que sont les professionnels des espaces protégés en France. Cela regroupe les Parcs Naturels, les Parcs naturels régionaux - on est ici dans le Parc naturel régional du Luberon -, les Réserves Naturelles, le Conservatoire du Littoral, et plus largement un certain nombre de professionnels qui, dans le domaine agricole et forestier, les collectivités locales, ont à mettre en œuvre un certain nombre de procédures territoriales, toujours sur des territoires. Par exemple, vous avez peut-être entendu parler d'un projet qui s'appelle Natura 2000, qui est un projet européen ayant toutes les difficultés à se mettre en place en France, mais aussi dans d'autres pays d'Europe.

Pour ce qui concerne l'ATEN, son rôle consiste à améliorer les compétences des personnes avec des moyens, des méthodes de travail dans les espaces protégés. Quant au sujet de cet atelier, je vous avoue que j'étais perplexe quant à la manière de traiter le sujet de la formation des professionnels à la communication sur le développement durable.



Au niveau de l'atelier technique, nous avons effectivement mené, en particulier avec la Fédération des Parcs régionaux, des opérations de formation des chargés de communication au développement durable. Plus largement, nous menons un travail approfondi sur la formation des personnels des espaces protégés au développement durable. On fait un travail, dont vous pourrez trouver un exemple dans la revue qui s'appelle "Espaces naturels", et vous y trouverez dans les pages 16 et 17 un exemple dans les Parcs Régionaux, de ce que l'on appelle des "exemples de bonne pratique" en matière de développement durable.



L'idée est très simple. Le développement durable, c'est bien évidemment un concept intéressant qui mobilise, qui a des caractéristiques sur lesquelles je vais revenir, et dont peu de gens savent en réalité comment c'est appliqué sur le terrain. Il y a beaucoup de réunions, nationales et internationales, au concret, au quotidien, qui fait du développement durable. Avec Christian Brodhag, de l'Ecole des mines, nous avons étudié dix-sept opérations menées depuis quatre ou cinq ans dans les Parcs régionaux, Nationaux, dans les Réserves Naturelles, au Conservatoire du Littoral, pour voir en quoi les bonnes pratiques de durabilité, de transférabilité - équilibre entre les pôles économiques, sociaux et environnementaux -, sont mis en application, respectés.



Prenons l'exemple de la réintroduction du vautour fauve dans les Cévennes depuis le début des années 1980. En quoi est-ce une opération de développement durable ? Sur la protection du patrimoine naturel, pas de problème, ces animaux avaient disparu depuis les années 1940, soit depuis quarante ans maintenant, donc durabilité, les grandes Causses sont de nouveau animés par les vautours fauves, un certain nombre d'espèces, dont le vautour moine, très spectaculaire. Au niveau économique, quel est l'impact de cette action ? Un travail spécifique a été fait, pour montrer de quelle manière le système touristique a pu s'enrichir dans les gorges du Tarn, avec un musée, un système de découverte avec observation à distance des nids des oiseaux, donc au niveau de l'emploi ; et social : nous avons eu quelques retombées qui sont modestes, localement mis qui ont beaucoup d'importance pour présenter au public ce patrimoine naturel.

A l'inverse, des opérations dans les Parcs naturels régionaux, je parlerai des boucles de la Seine. Le système est complètement renversé, les entreprises qui travaillent sur ce secteur très dynamique aussi sur le plan industriel, dans un Parc Régional, se sont engagées à travers une charte, pour essayer de voir après les diagnostics, en quoi leurs pratiques professionnelles pouvaient être améliorées sur le plan environnemental, en ayant si possible un impact social.

Tout n'est pas gagné, mais simplement, au travers de ces opérations, nous avons appris à avoir une grille de lecture, en tant que professionnels, sur le plan économique, social et environnemental. Ce n'est pas simple du tout, parce que les professionnels des espaces naturels protégés eux-mêmes étaient au départ complètement réticents à entrer dans cette dynamique-là.

Pourquoi ? D'abord parce qu'ils avaient l'idée qu'il s'agissait d'un vocabulaire complexe, sur lequel il y a des différends extrêmement importants. Lorsqu'on parle de développement durable des acteurs économiques, des acteurs peuvent dire que tant qu'on exploite les ressources naturelles, et que l'on exploite jusqu'à ce qu'il n'y en ait plus dans vingt ou trente ans, on peut dire que "l'on développe de manière durable". Les acteurs de l'environnement, disons les plus intégristes, diront pour leur part que tant que l'on ne renouvelle pas exactement le capital que nous avons, on ne peut pas dire que l'on

fait une exploitation durable. Il y a déjà là une opposition très simple par rapport au vocabulaire.

Quand on parle de favoriser les sociétés locales, au niveau français, est-ce que l'on fait référence aux communes notées "rurales", avec un aspect très replié sur elles-mêmes, ou bien est-ce que l'on parle de prendre en compte les dimensions sociales, dans le dialogue nord/sud ? Ce n'est pas exactement la même chose. C'est parfois même l'opposé.

Donc, dans le vocabulaire, il y a une possibilité pour que les professionnels des espaces protégés que nous côtoyons marquent un temps de recul par rapport au développement durable. En disant "attention, tout le monde ne pense pas tout à fait la même chose par rapport à ce vocabulaire ; de plus, la dimension, le pôle environnemental du développement durable, est le plus faible...", on risque, au terme de la discussion professionnelle dans le monde social ou économique, de se faire totalement écraser au travers de ce pseudo-dialogue qui est l'objet majeur de ces deux journées.

Voilà un peu l'état dans lequel nous avons trouvé les forces en présence dans les espaces naturels protégés. Les professionnels, notamment de la communication, nous ont dit "vous savez, quand on côtoie nos élus, dans les parcs, ils ne sont pas très branchés développement durable. Quand on leur demande de parler développement oui, mais pour faire part de la durabilité, de la transparence, de l'équilibre entre les pôles, ils trouvent cela absolument théorique et ils ne s'intéressent pas vraiment à ce mode de discours."

Il y a trois ou quatre ans, c'était extrêmement sensible dans ce sens-là. Il est possible, peut-être allez-vous nous le dire, que les choses évoluent, étant donné que le monde des entreprises bouge pas mal par rapport à ces sujets-là. Je pense personnellement que les élus vont évoluer assez rapidement, si ce n'est déjà fait.

### **Il faut des compétences en matière de communication, de gestion des conflits, d'analyse des jeux d'acteurs**

Pour ce qui nous concerne, en matière de formation, on a essayé d'examiner quelles étaient les compétences les plus indispensables à mobiliser lorsque l'on mène des opérations de développement durable. Il faut avoir un rôle de médiateur sur un territoire ; ce sont des compétences

évidemment en matière de communication, de gestion de conflits, d'analyse des jeux des acteurs, qui permettent de résoudre une difficulté majeure que rencontrent les gestionnaires des espaces naturels protégés qui, vous l'imaginez bien, sont d'abord compétents en matière environnementale, de patrimoine naturel. Et on leur demande, dans les espaces protégés, d'animer des projets, de les soutenir en essayant de faire jouer la part sociale, économique, et la part environnementale. Ils sont à la fois juges et parties, ce qui n'est quand même pas facile, et pour tout dire un obstacle à surmonter. Car lorsque l'on se situe en position de médiateur, il faut éviter à tout prix de se présenter en même temps comme expert. Voilà une des questions que nous avons à résoudre dans le domaine de l'information.

Pour le moment, nous avons pu vérifier qu'une grande partie des formations dispensées depuis longtemps pour les personnels des espaces protégés, qui sont sur les territoires, comportent des sessions, des actions qui se font sur des formations dispensées hors des écoles. Ils sont sur le terrain, sur les espaces protégés qui mettent en présence les acteurs. Nous sommes en train d'identifier les modes pédagogiques, tout simplement, qui sont favorables à la meilleure pratique en développement durable ; eh bien ce sont des choses aussi simples que favoriser pendant les sessions de formation des enquêtes de terrain, avec un dialogue avec les acteurs, en mettant en place des tables rondes, tout ce qui va pouvoir

faire en sorte que les gens communiquent sur les différents points de vue avant d'être persuadés qu'ils ont la vérité.

On peut distinguer chez les professionnels de l'environnement et des territoires deux catégories de personnels. Il y a ceux qui font appliquer les procédures, que ce soient les plans d'occupation des sols, ou tout ce qui est urbanisme par exemple. A partir du moment où quelqu'un a pour fonction professionnelle de faire appliquer des normes et appliquer des procédures, il va falloir qu'il sorte de son système de fonctionnement habituel pour entrer dans la discussion développement durable, dans la "gouvernance" si l'on veut utiliser le terme adéquat qui dit que l'on ne fait pas son travail tout seul dans son coin pour appliquer les procédures. Et puis il d'autres professionnels, dont le métier est de monter des projets et de les conduire. Et ceux-là, par définition, ils vont être amenés à écouter ce que disent les autres acteurs et d'en tenir compte.

Que cela concerne les pays, les projets de territoire, ou les autres projets, cela nécessite dans tous les cas des procédures de travail qui sont forcément différentes; tous sont là pour faire appliquer des procédures qui ont été préalablement définies. Si ce sont les procéduriers qui prennent le dessus, il est assez difficile de mettre en œuvre les compétences dont on parlait tout à l'heure.

#### **DÉBAT**

- Robert Blondy** Il faut faire se chevaucher justement ces procédures, de manière à pouvoir faire un amalgame beaucoup plus large, et non pas s'en tenir uniquement à une seule.
- Maud Tixier** Il faudrait ajouter, côté management, tout ce qui est filiale versus maison mère internationale; les anglo-saxons on quand même une longueur d'avance, là-dessus aussi.
- Jean-Marie Petit** C'est la même chose pour un ingénieur qui aura une approche beaucoup plus technique et/ou scientifique, donc il faut faire avec. Et puis la confrontation avec des gens qui n'ont pas la même approche est très difficile à vivre pour lui.
- Maud Tixier** On ajoute tout le volet culturel. Culturel dans le sens fonction ingénieur, management international etc. C'est très utile.
- Autre participant** Comment est-ce que vous expliquez l'avance culturelle des anglo-saxons?
- Maud Tixier** J'en parlais pas mal à l'époque où l'on se demandait s'il fallait communiquer ou non sur la responsabilité; c'était à l'été 2001. Je traitais les aspects interculturels, puisque les anglo-saxons communiquaient déjà depuis longtemps, alors que la Fondation Vivendi disait à l'époque qu'il n'était pas question de communiquer sur les "bonnes actions".
- Autre participant** Mais au-delà du développement durable, sur la gestion?
- Maud Tixier** Sur la gestion également aussi, vous ne croyez pas?
- Autre participant** Il y a effectivement un savoir-faire en communication des anglo-saxons qui est peut-être un petit peu plus développé que dans des cultures plus latines. Pour le management même du développement durable, je suis un peu plus sceptique.



**Maud Tixier** Il y aura sûrement des aspects plus positifs ou négatifs.

**Autre participant** Quand on croise, on est parfois déçus.

**Maud Tixier** Là-dessus, bien sûr, on ne peut pas dire qu'ils ne suivent pas.

**Autre participant** L'expérience que j'ai sur ces sujets, c'est qu'ils ont très bien compris l'intérêt de positionner rapidement leurs entreprises sur ces thèmes-là. Quand vous passez un peu plus de temps avec eux et que vous leur demandez "quels processus de management ? comment vous impliquez vos équipes ? comment vous les mesurez dans la déclinaison des politiques de développement durable ? etc.", je n'ai pas senti une avance par rapport à ce que l'on pourrait faire. Et même parfois il y a un vrai décalage entre ce qui est annoncé et ce qui est réalisé.

**Maud Tixier** J'étais en année sabbatique en Australie il y a quelques années, et j'avais interviewé énormément d'entreprises ; j'avais écrit des articles dessus, avec des entreprises australiennes qui travaillent avec les australiens, or les français n'avaient pas bonne presse si vous vous souvenez. C'était sur le bois, les forêts, les minéraux, etc., et j'étais sidérée par l'avance, ils traitaient des sujets que l'on ne traitait pas chez nous à l'époque.

**Autre participant** Sur le sujet patrimoine naturel et biodiversité, ils sont plus en avance que nous ; en revanche, sur les sujets sociaux, ils sont probablement en retard.

**Maud Tixier** Et eux se revendiquent des Etats-Unis. Il est clair que l'Europe ne les intéressait pas ; ils sont tournés économiquement vers l'Asie, ce qu'il y a de plus proche d'eux, et culturellement vers les Etats-Unis. Les étudiants de Melbourne et de Sydney que j'ai rencontrés voulaient aller aux Etats-Unis.

**Autre participant** Ils ont une façon de faire qui consiste à déconnecter leur politique de développement durable du métier même de l'entreprise, à travers des fondations dans lesquelles ils investissent beaucoup d'argent. Ils ont plus de difficultés à aller toucher au cœur de leur business et donner une approche de développement durable. Avec des Fondations qui en terme de protection de la nature font des choses absolument admirables.

**Maud Tixier** Je m'étais aussi intéressée, pour des raisons touristiques, au Parc de Cacadou, du côté de Darwin, avec des mines d'uranium à ciel ouvert qui fermaient. Ils fermaient la deuxième mine, car la France et la Suède achetaient de l'uranium à l'époque. On ferme la mine parce qu'on ne s'entend pas avec les aborigènes autour, on ferme et puis c'est tout. C'est ce que l'on appelle le "droit d'opérer". Si vous ne faites pas une bonne communication avec tout votre environnement, et bien l'usine ferme. Point. C'était clair.

**Autre participant** Ce n'était pas du chantage ? Du genre on vous retire un pôle de développement, etc.

**Maud Tixier** Non, la deuxième usine n'a jamais vu le jour.

**Jean-Marie Petit** Je vais prendre un exemple. Notre thème, c'est la formation des professionnels ; c'est soit de la formation initiale, exemple de l'ESSEC, soit de la formation tout au long de la vie, continue et professionnelle. Alors, est-ce que c'est quelque chose de nouveau, dans la mesure où il s'agit de développement durable, avec une recherche d'équilibre entre le social, l'économique et l'environnement ?

Je peux vous dire par exemple qu'assez tôt, cela doit faire maintenant une quinzaine d'années, les formateurs des écoles d'agronomie se sont posés la question, pour leurs ingénieurs qui par définition sont des gens extrêmement rationnels et ont une formation très technique, de savoir les "ouvrir" à la perception qu'ont les autres acteurs du monde agricole, des impacts de leurs actions.

Dès les années 1990, Paris Grignon a développé une formation tout à fait innovante dans ce sens, pour une école d'ingénieurs appelée Audit Patrimonial. Cet audit patrimonial, qui venait plutôt des sciences politiques, des sciences sociales - c'est étonnant qu'une école d'ingénieur fasse autant de bruit autour de cette formation complémentaire -, consistait à voir comment les décisions se prennent, sur un sujet scientifique et technique, en partant de la compréhension et de l'approche qu'ont les différents acteurs sur un sujet.

Pour ce qui est de la désertification en montagne, ou de l'expansion de la forêt, est-ce que les collectivités avec le maire en tête, les corps constitués, l'école, la gendarmerie, les professionnels de la montagne, vont avoir la même approche sur ces sujets que le monde agricole ? Au départ, pour une école d'ingénieur, c'est l'explication scientifique de la réalité qui va entraîner la prise de décisions que va ensuite proposer et mettre en œuvre l'ingénieur. Proposer à des élèves ingénieurs de passer du temps sur la perception de ce sujet scientifique et technique par les différents acteurs pour influencer sa proposition de décision, c'est déjà un système de révolution.

Il me semble, puisque nous parlons de la formation des professionnels à la communication sur le développement durable, que l'on doit s'interroger au préalable sur la capacité des professionnels à comprendre les points de vue des autres acteurs sur un sujet, quelle que soit la réalité, s'il en existe une, pour l'application de normes ou de mise en œuvre de chantiers ; et être capable, ensuite, dans la communication de la mise en œuvre de l'aménagement par exemple, de tenir compte du point de vue des acteurs sur de tels sujets.

**On doit s'interroger au préalable sur la capacité des professionnels à comprendre les points de vue des autres acteurs sur un sujet**

Dans la formation des professionnels, c'est quelque chose de relativement nouveau, même si je viens de dire que cela existe depuis une dizaine d'années à l'exemple des grandes écoles d'agronomie. Je crois que cela se multiplie aujourd'hui. De même que de nos jours il y a de moins en moins de formations d'ingénieurs sans que dans leur cursus il y ait une formation au management. Ce n'était pas le cas il y a quinze ou vingt ans.

**Elisabeth Lambert** Je voudrais rebondir sur ce que vous dites. Il me semble qu'entre la formation à la communication destinée à des entreprises et la formation à la communication sur le développement durable, il y a un hiatus, en ce sens que les chefs de projet doivent de plus en plus être en communication avec les différents acteurs, c'est-à-dire retrouver cette dimension où il y a interaction entre l'émetteur et le récepteur. Et cela, au niveau de la réflexion sur la technique de communication, on ne l'approche encore pas beaucoup; on reste sur la réflexion sur les supports, papier, image ou Internet, mais non pas sur comment mettre en place des méthodes sur l'interaction entre les acteurs qui se nourrissent mutuellement, et tout ce côté participatif.

**Jean-Marie Petit** Qu'est ce que vous voulez dire par là ?

**Elisabeth Lambert** Je veux dire que par exemple, qu'il y a des politiques de la ville avec des démarches où l'on demande aux gens qui bénéficient d'un dispositif public de réagir à la manière dont est fait ce dispositif, pour faire qu'il soit mieux reçu. Dans le domaine de la communication sur le développement durable, qui demande que les acteurs changent leur culture, s'il n'y a pas cette interaction de savoir pourquoi le récepteur n'entend pas le message, si on ne se demande pourquoi il ne reçoit pas ce message et comment faire mieux, c'est-à-dire d'abord en lui demandant son avis à lui, on n'évolue pas en terme de communication: cela reste un message que la personne ingurgite, comme le message pour une lessive, ou je sais pas quoi.

**Jean-Marie Petit** Serait-il possible dans les actes techniques de communication, d'utiliser les principes mêmes du développement durable pour impliquer les acteurs dans la production de supports? Est-ce que d'autres personnes ont de l'expérience sur cette proposition? Dans les agences de communication?

**Autre participant** Je suis d'accord avec ce que vous dites, j'ai beaucoup pratiqué la concertation. Bien sûr qu'aujourd'hui il faut concerter; il faut concerter très en amont.

Dans les démarches concrètes de débats nationaux, je suis un peu critique. Aujourd'hui, on fait semblant de faire du débat. De ce point de vue, j'ai vraiment une question sur la formation initiale; je me mets dans la peau de quelqu'un qui a envie, qui a une motivation, un intérêt pour ce type de sujets; aujourd'hui les chantiers sont énormes.

Il n'y a pas de formation idéale, mais on peut se mettre d'accord sur un socle minimum. Je reçois dix CV par semaine, de gens qui ont envie de faire des métiers qui touchent ce triptyque, qui viennent d'horizons très différents, et moi je ne sais pas quoi leur recommander comme bonne filière; les écoles d'ingénieur? Les écoles classiques? Où quand même le côté business? Je suis très démunie, et souvent on m'a posé la question. C'est pour cela que je suis ici.

**Jean-Marie Petit** A mon sens, la réponse la plus cohérente, c'est de favoriser, quel que soit le choix parmi les options que vous avez proposé, les opérations où il y a du "terrain". S'il s'agit d'une formation sur le terrain, forcément ils seront en contact avec les acteurs; au travers de l'une des approches que vous avez évoquées, ils seront amenés à prendre en compte les différents pôles. Après, les débats théoriques deviennent moins importants. Si par contre ils font une grande école ou la fac, et qu'il y a un module sur le développement durable, de toute façon il n'en restera pas grand-chose; au contraire, cela les rendra extrêmement septiques, et peut-être même cyniques sur le sujet. Est-ce que c'est une supercherie de l'un des pôles par rapport aux autres?

**Maud Tixier** Il faut reconnaître que les débouchés sont assez limités. Qui est-ce qui entre à ces postes dans les entreprises? Ce sont des gens formés en interne, et qui ont quand même un certain âge, une expérience du terrain importante. Donc, il ne faut pas non plus leurrer les jeunes. Et si HEC propose un programme qui se limite à vingt étudiants, c'est parce qu'il n'y a pas suffisamment de débouché pour plus de monde. Il faudra toujours les compétences de base, en finance, sur les ressources humaines... on ne peut pas rester une école généraliste.

▼  
**Si HEC propose un programme qui se limite à vingt étudiants, c'est parce qu'il n'y a pas suffisamment de débouché pour plus de monde.**  
▲

Par exemple, la première année d'étude est obligatoire pour tout le monde, dans toutes les disciplines. C'est déjà le socle commun. Avoir déjà une bonne formation de base dans toutes les disciplines, cela me paraît essentiel avant d'entamer une spécialisation dans le développement durable. C'est ce que nous leur disons aussi pour la communication: c'est une fonction transversale. Qui nécessite donc ces compétences dans tous ces domaines. Le problème, c'est que la chaire, c'est le département environnement qui la fait, et le prof en question vient d'un domaine. C'est le cas de beaucoup. A l'Aéroport de Paris, qui donne un projet sur "comment on développe le volet social", au départ le développement durable vient de l'environnemental, mais il faut acquérir les autres compétences pour couvrir les volets financiers et sociaux.

**Olivier André** Il est vrai que le développement durable est une notion récente. Et la communication sur le développement durable est encore plus récente. Donc, quand on parle de formation, par rapport à la notion de développement durable, il faut d'abord de dire ce que l'on fait. Vous parlez de mutation entre l'environnement et le développement durable, eh bien les personnels ont aujourd'hui à faire ce travail. Elaborer une formation sur le développement durable, mettre en place des grilles, et d'abord savoir si cette action répond à une action strictement développement durable; du coup, est-ce que l'on peut communiquer dessus en tant que développement durable, alors que l'on a globalisé toutes ces actions? Parler aujourd'hui de formation initiale au développement durable, cela n'aboutit à pas grand-chose.

**Jean-Marie Petit** Il y a plein d'entrées possibles, mais c'est à partir du moment où l'on voit les interactions sur le terrain que l'on peut les toucher du doigt, que l'on voit les équilibres ou les déséquilibres qui existent entre les trois pôles. Il n'y a pas de situation idyllique, et l'on peut dire qu'une personne qui aura suivi un cursus pourra approcher un peu cette réalité. Il y a des milliers de possibilités de formation qui touchent du doigt ces questions d'équilibre sur les territoires, et en particulier ou des les entreprises. Après, il y a un terrain à trouver.

**Maud Tixier** Je suis allée à un débat, à la semaine ressources humaines, en mai ou juin, sur le fait que la formation DRH était la meilleure pour accéder au développement durable parce qu'il couvre le social mieux que quiconque. Donc il leur faut acquérir...

**Autre participant** C'est surprenant, quand même, ce que vous dites.

**Maud Tixier** Attendez, c'était Jacomo, de Shell, qui s'occupe de développement durable, qui animait le débat.

**Christophe Piednoël** Je crois qu'il faut être prudent sur ces fonctions. Le développement durable, c'est l'intégrale de la fonction: la fonction dans les deux sens, la fonction mathématique et la fonction emploi. Je veux dire par là que l'on fait du développement durable dans un secteur d'activité; c'est un comme le management, c'est une façon d'exercer sa profession. Il est assez difficile à définir en profession stricto-sensus.

A travers tous les CV que l'on peut recevoir, je vois beaucoup de personnes qui sont à un moment de leur carrière où elles se posent des questions, après avoir travaillé pendant vingt ans, atteignant peut-être la quarantaine, et qui dit "je veux donner un sens à ma vie, et faire du développement durable".

C'est très bien, cela part d'un très bon sentiment, mais je suis un peu inquiet sur les ouvertures qu'ils risquent de trouver sur le marché de l'emploi. Parce qu'effectivement, en interne ce sont des postes que l'on confie à des personnes de la communication, et il faudra attendre quelques années pour savoir si ces postes seront durables ou pas.

**Ce sont des postes que l'on donne à des personnes qui sont depuis longtemps dans la maison...**

Ce sont des postes que l'on donne à des personnes qui sont depuis longtemps dans la maison, qui connaissent très bien les processus industriels de l'entreprise et le tissu interne; on prend de vieux barons de la maison, solides, reconnus, qui ne vont pas faire n'importe quoi, et pas non plus devenir les "écologes de service", ce dont on a toujours un peu peur; on sait qu'ils y aller à petites touches, et ils peuvent faire des choses très bien. Mais arriver sur le marché de l'emploi à vingt-cinq ans, en disant "j'ai un DESS développement durable, je veux entrer dans une entreprise ou une collectivité...", si c'était mes enfants, honnêtement je serais prudent.

**Autre participant** Est-ce que cela veut dire que c'est l'expression de la maturité d'une compétence, quel que soit le domaine de communication ?

**Christophe Piednoël** C'est un peu comme le management...

**Autre participant** Vous en parliez hier, Monsieur Piednoël, dans votre exposé. Il y a des entreprises qui sont reconnues aujourd'hui comme communicantes sur une démarche de communication sur le développement durable, alors que tout était mercantile préalablement... c'est un peu la recette pour faire de nouveaux contrats.

- Jean-Marie Petit** Le pari, c'est que cela les a un peu bougés quand même.
- Autre participant** Sauf dans des situations de crise, ou ces bonnes recettes se sont retournées contre eux, parce qu'en matière de crise cet alibi utilisé pour communiquer est un piège dans lequel ils se décrédibilisent, et où ils décrédibilisent complètement l'entreprise, et quelquefois même la dé-symbolisent.  
Donc, il est vrai que c'est à double tranchant vis-à-vis des différents métiers dans l'entreprise que d'être porte-parole du développement durable. Dans un autre atelier, on expliquait hier qu'il y a du développement durable à faire en terme de réseau, parce que c'est complètement encombré en matière d'identité, et bientôt on ne pourra bientôt plus circuler. Il faudra tailler à la machette un passage pour accompagner l'information. On arrive à des situations qui sont quand même effectivement difficiles. Mais est-ce la preuve d'une incompétence préalable ?
- Autre participant** J'assistais à l'interface entre stratégie et communication, la communication pour accompagner une stratégie d'entreprise. Cela ne veut pas dire qu'elle n'agit pas en amont. Mais ce sera pareil pour le développement durable. Sinon, c'est pervers. Toutes les vérités de non pas bonnes à dire. La transparence en terme de communication n'est pas toujours évidente. Est-ce qu'une entreprise doit dire "je ne communiquais pas sur mes méthodologies préalables, mais aujourd'hui, je veux faire savoir que je fais les choses en m'inscrivant dans la durabilité", ou est-ce que les entreprises doivent faire des mea culpa, en disant "nous n'étions pas sensibles au développement durable, et à présent nous avons décidé que...". Est-ce que cela veut dire ça ? Parce que l'on peut communiquer sur un mea culpa, c'est valorisant.
- Autre participant** Les Américains font cela très bien.
- Autre participant** Absolument, notamment dans le domaine de la cosmétique. Perrier aussi.
- Autre participant** La question que je me pose aussi, c'est : est-ce que l'on doit communiquer sur des pratiques que l'on a abandonnées ? C'est-à-dire que le développement durable, c'est s'inscrire dans un certain débat ; or, est-ce que l'on a le recul quand on fait du développement durable ? On sait ce que l'on ne doit plus faire, on sait ce que l'on a abandonné comme pratique... mais peut-on avoir du recul sur de mauvaises pratiques, aujourd'hui, compte tenu du peu de recul ?
- Maud Tixier** On ne peut pas insister sur les côtés négatifs.
- Autre participant** Est-ce que l'on a le recul suffisant pour dire aujourd'hui "quel recul est-ce que l'on a ?" On peut dire que l'on a abandonné des pratiques ; on peut en être conscient ; on peut dire que l'on va abandonner telles ou telles pratiques, parce que cela ne va pas dans le bon sens, etc. De là à communiquer sur le développement durable...
- Maud Tixier** C'est une démarche de progrès.

**Gilda Abrami** Si l'on fait une analogie avec les écritures, l'ancien Testament, le nouveau Testament, eh bien l'on voit des personnages qui ont été érigés en saints, justement parce que dans leur comportement préalable ils s'étaient adonnés à des pratiques. Donc, la prostituée devient le guerrier, devient porteur d'évangile... et sont autant d'exemples de mea culpa.

**Jean-Marie Petit** Et les saints sont des exemples de durabilité, aussi.

**Autre participant** Les communicants aussi...

**Jean Charles Lardic** Je suis directeur de la qualité de vie partagée à la ville de Marseille. La qualité de vie partagée, c'est la dénomination pour parler du développement durable. Je suis chargé, avec mon équipe, de développer cette culture du développement durable, à la fonction d'administration municipale, mais dans son fonctionnement quotidien, et en externe au niveau des politiques municipales.

Je voudrais revenir sur deux points pour témoigner de l'inadaptation de formations initiales au développement durable. Et aussi que quelqu'un qui a fait du droit, comme moi, peut devenir responsable du développement durable dans une entreprise ou dans une collectivité, à partir du moment où il a eu effectivement l'occasion de s'impliquer sur le terrain, de gérer des conflits, de gérer des contradictions où il faut avoir cet esprit ouvert.

Je voudrais revenir sur un deuxième point, qui est la nécessité, dans la communication sur le développement durable, de "faire" au second degré. J'ai à ce propos une expérience, à travers une opération de communication lourde, à Marseille, auprès des 11 000 employés municipaux, pour justement les mobiliser autour du développement durable, dans un processus leur inculquant progressivement un certain nombre de principes qui ne

**Chacun est à son niveau  
porteur d'une parcelle  
de solution.**

■ sont pas des méthodes, mais des questionnements. Après avoir écrit les fondements généraux d'une politique, ou des valeurs qui peuvent sous-tendre les politiques municipales, dans lequel dans ce cadre assez léger est assez conceptuel, on leur donne la main pour communiquer eux-mêmes entre eux, et parce qu'ils vont trouver la pertinence dans leur travail quotidien, ils vont trouver la pertinence du concept de développement durable.

Dans le quotidien, ils vont trouver la pertinence du concept de développement durable.

Dans le quotidien, on leur démontre que, quel que soit leur niveau, ils sont témoins de la naissance de problèmes qui ont une dimension environnementale, économique et sociale à la fois. Et qu'effectivement, chacun est à son niveau porteur d'une parcelle de solution, à faire appliquer par d'autres dans un travail collaboratif de solidarité, au sein de l'administration, au sein des partenaires de l'administration. On leur donne la main, notamment, pour la communication ; il y a eu un certain nombre d'ateliers, où on leur crée progressivement leur propre organe, pour que eux-mêmes soient les porteurs du développement durable. Les premiers volontaires se sont manifestés, pour transmettre leur message auprès des autres, pour reprendre les autres employés municipaux.

Quand on y va par le haut, c'est-à-dire quand on décide que le développement durable est d'abord une affaire de politique, on s'aperçoit que l'on ne trouve pas grand-chose. Par contre, quand on s'aperçoit que le développement est une implication quotidienne, là on a la surprise, en descendant, de voir un peu comment, comme ces images de fractal, plus on avance et plus la complexité et l'harmonie persistent. Dans la démarche de la ville

de Marseille, on voit que l'exemple, dans la vie de tous les jours, de plans d'action de développement durable, d'équilibre économique et social, même sur le quotidien, surprennent les gens qui disent finalement : "oui, on n'y aurait pas pensé."

**Autre participant** L'effet Chirac, à Johannesburg, il est là, même si derrière rien ne suit. L'annonce, faite à un moment donné, peut catalyser, rassembler des énergies ; mais l'annonce seule ne suffit pas. Cependant, elle a aussi son rôle, car l'ensemble des différents niveaux sont importants, tout est important.

Faire de la pragmatique seule, cela n'a pas d'intérêt, puisque l'on perd le sens général. Je pense qu'il ne faut pas qu'on oppose des choses, et surtout qu'il n'y a pas de réponses toutes faites ni de recettes. On apprend et on sait vaguement ce qu'il ne faut pas faire, mais après il faut vraiment être créatif. Donc, je crois qu'il ne faut pas opposer un projet politique et le terrain, parce que les deux sont fondamentaux.

**Jean-Marie Petit** Il me semble que la formation des professionnels, ou des jeunes, sur ces questions de développement durable, passe par une formation sur ce que sont les rapports de force. Pas seulement à partir d'une vision idyllique ; à partir du moment où l'on met sur la place publique trois événements, de toute manière les choses sont beaucoup plus complexes.

Il n'y a pas une seule vérité sur ces sujets-là, et il est illusoire de penser que parce que l'on va évoquer la dimension environnementale, sociale et économique d'un sujet, pour le coup les trois pôles seront gagnants. C'est beaucoup plus compliqué que cela. On sait aussi que c'est parce qu'il y a un dialogue nord sud, que le sud y gagne à tous les coups.

C'est pourquoi je pense qu'en matière de formation, il y a à la fois besoin d'une formation à la gestion de conflits, aux jeux des acteurs, mais aussi d'une formation générale, dont on ne peut pas s'affranchir, sur les mécanismes économiques dans le monde, sur l'histoire de la dette économique.

Il y a beaucoup de phénomènes qui viennent nourrir la formation de chacun ; on doit éviter d'avoir des gens complètement naïfs, parce que derrière le concept de développement durable, il y a possibilité de monter des stratégies pour gagner sur tel ou tel marché. J'insiste sur le fait que les jeunes, s'ils ne sont pas avertis par ces périodes de formation, peuvent se laisser bernier par une présentation idyllique de ce dispositif. Il faut donc une formation complète.

**Maud Tixier** C'est tout à fait vrai : il n'y a que des cas particuliers, avec leurs conséquences. A titre d'exemple, prenons deux cas intéressants, qui ce sont aujourd'hui des cas d'école. En premier lieu, le problème qu'a connu Danone.

Le writing de Danone sur le social a toujours été au top. Une entreprise qui était boycottée, alors que socialement, cette entreprise s'est toujours bien comportée. En même temps, il y avait l'Erika.

Quelle morale est-ce que vous tirez de cela, l'Erika ? L'action n'a pas chuté ; face à cette pollution, l'actionnariat n'a pas mal réagi. Les étudiants, qui ne sont pas fous, quand Total est venu à l'ESSEC pour recruter c'était en pleine période de l'Erika, savaient très bien que Total est une très belle boîte... pour y travailler. Et pourtant, quand vous interrogez les jeunes sur le développement durable, ils y sont quand même attachés ; alors qu'en recrutement le fait qu'une entreprise soit attractive ou pas pour les jeunes, c'est à relativiser aussi. Mais tant

▼  
**La formation  
des professionnels,  
ou des jeunes, sur  
ces questions de  
développement durable,  
passe par une formation  
sur ce que sont les  
rapports de force.**  
▲

mieux, à la limite, qu'ils aient fait en sorte d'avoir des stages et des jobs chez Total, je ne peux pas leur donner tort. Mais il y a là, on l'admettra, un gros paradoxe.

**Autre participant** Il y a quand même des entreprises, des multinationales, qui font du développement durable un argument de recrutement et on peut dire qu'un certain nombre de personnes – peut-être une minorité de jeunes diplômé – ne souhaitent pas aller dans une entreprise qui détruit la planète, qui contribue au déséquilibre social dans la planète.

**Autre participant** Et vous avez un certain nombre de journaux qui publient des listes d'entreprises, que ce soit ou non des sites Internet, qui disent "achetez plutôt telle ou telle marque". Il y a des fonds éthiques, qui ont un impact sur les jeunes important. Et le jour où l'on cherche un emploi, je ne suis pas sûr qu'on l'oublie.

**Christophe Piednoël** L'investissement sur le développement durable en France, c'est un milliard d'euros, ce qui est négligeable. Aux Etats-Unis, ce sont des fonds éthiques, et ce n'est pas la même chose que le développement durable. En plus, c'est leur propre éthique. Je veux dire l'éthique de chaque fond, définie par un certain nombre de règles; ils peuvent ainsi fonctionner par exclusion. Vivendi s'était fait sortir d'un fond parce que Canal + diffusait des films pornos. Pour les américains, c'était inconcevable. Effectivement, aux Etats-Unis, il y a des fonds religieux, mais on ne peut pas ranger cela dans une catégorie de fonds développement durable.

**Jean Charles Lardic** Oui mais cela représente 10 % sur des convictions. Je trouve que c'est déjà important. 10 % des gens, de l'épargne...

**Véronique Sauret** Est-ce que l'on peut faire du développement durable partout? Ce sont des sujets qui m'ont beaucoup intéressé. Quand on s'appelle "l'Agence verte", il y a des annonceurs qui nous appellent, et nous leur répondons que non, nous ne voulons pas travailler avec eux. Cela revient quand même à ça. Je crois qu'il n'y a pas beaucoup d'agences qui vont jusque-là; on ne peut pas forcément se le permettre, parce qu'à la fin de l'année il faut rendre des comptes.

Ceci dit, j'ai eu un cas de conscience cette année, lorsque l'une des industries du phytosanitaire a voulu absolument travailler avec nous. Je me suis dit "ce n'est pas possible, je ne peux pas travailler avec ces gens là". Et puis nous avons dit que nous allions faire une proposition, mais alors hyper dure, et on va vraiment les "emmerder"; on a fait une proposition, et on s'est dit "vraiment, s'ils prennent ça...!" C'était super cher, on y est allé en se disant "ils vont nous dire non, c'est sûr". Eh bien ils ont dit oui! Et on s'est retrouvés coincés. Pour assurer le phytosanitaire à l'Agence Verte, franchement, mes amis de Greenpeace et ailleurs nous ont dit, "il vaut mieux que ce soit chez vous, que chez untel, au moins vous pouvez en faire quelque chose. L'expérience est arrêtée, pour des raisons et des problèmes d'usure, comme dans n'importe quel budget. Et au bout du compte cela a été quatre ans de très belle collaboration. Je ne regrette absolument rien, c'était dure à assumer à l'extérieur par rapport à un porte-feuille de l'Agence Verte, j'ai eu une tribune pendant quatre ans, où j'ai travaillé avec des directeurs généraux de grands groupes de la chimie, et vraiment je pouvais dire des choses en toute liberté. Ces gens-là avaient vraiment "pigé". On a fait de toutes petites choses, mais j'ai eu le sentiment, à mon petit niveau, d'avoir fait avancer un petit peu les choses. Après, ils sont dans des logiques mondiales, etc.

On se disait que c'est facile de travailler là où cela va bien. Je pense que la question peut se poser pour n'importe qui ayant envie d'œuvrer de manière utile sur ces sujets-là. Le faire aussi auprès de gens qui ne font pas forcément bien, c'est aussi un challenge intéressant. Mais les gens prennent conscience de tout cela. Je veux dire que pour nous le jeu était très clair : ils m'utilisaient, je les utilisais. Disons que c'était un bon "deal". Ceci étant, ils sont partis cela a quand même été un soulagement. C'est vrai que la question était lourde, mais c'est aussi une très belle expérience que je ne regrette absolument pas.

**Maud Tixier** Est-ce que vous avez vu des changements de comportement chez les gens que vous avez eu en contact régulièrement ?

**Véronique Sauret** Le changement de comportement, c'est d'assumer les choses, et quand les crises arrivent, d'accepter de répondre à la presse par exemple. En terme de changement de posture, c'était à la fois en matière de recherche ; c'était vraiment une grosse investigation ; nous avons travaillé avec l'ensemble des services, donc on a eu vraiment une approche globale. Au niveau médias, là ils se cachaient, on a pu nuancer les choses ; il n'y a pas une journée où il n'y a pas une crise sur le phyto.

Quand vous voyez les revues de presse, "l'agriculteur machin", c'est lourd. Déjà ils sont passés d'une posture interne à celle où on assume les choses et on en parle. Quand on ne sait pas, on enquête et on investit ; en interne, ils ont commencé à faire de la sensibilisation sur les bonnes pratiques, donc on a vraiment beaucoup travaillé sur tout ce qui était les bonnes pratiques agricoles. Cela a eu comme conséquence d'accompagner vraiment le processus, avec les syndicats de professionnels, avec les chambres d'agriculture, les écoles de jeunes agriculteurs ; nous avons mis en place des modules de sensibilisation.

En plus, il s'agissait du syndicat qui regroupait les cinquante plus grosses entreprises chimiques au monde. Il y a un vernis, une sensibilisation, mais au moins il y a une sensibilisation au plus haut niveau de l'entreprise et c'est déjà ça.

Je dirais que cela a été suivi de manière très différente. Il y a eu un certain nombre d'actions concrètes ; on les a obligés à publier des rapports sur des actions concrètes, mais aussi à travailler avec les ministères de tutelle, et à commencer à soulever des vrais problèmes pour lesquels les gens ne se voyaient qu'en cas de crise.

Il y a eu également une recherche d'ouverture, de partenariats, qu'ils n'avaient jamais osé faire avec des associations, que ce soit des associations d'environnement

ou de consommateurs. Il y a eu tout ce travail d'ouverture, du genre "n'ayons pas peur les uns des autres ; les solutions, on va les trouver tous ensemble...". On les a beaucoup ouverts, au niveau de l'état d'esprit, pour aller à la rencontre d'autres publics qu'ils méconnaissaient parce que ce n'est pas leur métier. On a beaucoup évalué là-dessus, c'est-à-dire l'approche médias sur l'information pure - c'est moi qui répondait, ils faisaient les morts - , et deuxièmement sur toutes les approches partenariales avec les associations, les ministères, des sociétés comme Ineris ; on a pu mettre en place des programmes. Cela dépasse la communication pure, c'est du management, de l'accompagnement de projets, mais il faut rester très humble sur les résultats.

**N'ayons pas peur les uns des autres ; les solutions, on va les trouver tous ensemble...**

- Maud Tixier** C'est un premier pas. C'est déjà pas mal. C'est bien. Il y a d'autres expériences similaires, à relater pour nous tous ?
- Véronique Sauret** Pour ma part, j'ai une approche terrible du sujet.
- Maud Tixier** Alors justement, quelle approche est-ce que vous verriez dans une formation initiale ?
- Véronique Sauret** Ce que vous avez dit est très bien, le développement durable dans une approche environnementale, ce qui au départ était la définition donnée à Brundtland. En ce sens, j'aurais une approche complètement éco-systémique, c'est-à-dire que je l'approcherais de ce point de vue-là. Au sens où j'inclurais l'économique dans l'environnemental. En ce sens, je crois que les formations devraient effectivement porter sur une très bonne connaissance environnementale de ce point de vue-là. Cela n'a pas été dit, je ne l'ai pas entendu.
- J'irais même beaucoup plus loin : je dirais que l'on est presque dans un changement de paradigme. Par rapport à la question des phytosanitaires, on peut se poser la question de l'éthique, mais aussi la question de l'approche environnementale, du côté environnemental du pour ce qui est des inventions. C'est-à-dire que les produits propres on les a, mais on attend quoi pour les sortir ?
- Depuis quelques années, il y a eu une réduction du côté des impacts ; il est évident que l'on n'a plus du tout la même agriculture. Et en terme d'éducation, on n'a peut être pas encore pris la mesure des gestes, il y a encore énormément de choses à faire au niveau du terrain. Et Dieu sait que les conseils existent, dans l'ensemble des métiers, mais on continue à faire un peu n'importe quoi. Je suis à peine caricaturale. En PACA, j'ai fait des interviews d'agriculteurs qui continuent de travailler sans gants, qui ont en plus pour leur santé de graves conséquences, mais on ne change pas un agriculteur comme cela. Déjà nous, à notre niveau, nous avons du mal, alors imaginez pour des pratiques ancestrales... donc on ne change pas. Ils ont l'impression que plus on en met plus cela va marcher, même si on leur explique que les produits sont de mieux en mieux dosés.
- Autre participant** Et déjà au niveau de leurs outils de fabrication, ils sont conduits un peu par les DRIRE, mais est ce qu'ils vont plus loin sur les risques, pour le personnel ? Il y a toute la partie amont du produit, et après la partie usage.
- Véronique Sauret** Le grand espoir, ce sont les jeunes agriculteurs qui arrivent. C'est pour cela que je pense que c'est vraiment au niveau des écoles, de l'enseignement sur ceci, que les choses seront gagnées : ils auront la formation initiale pour... mais l'ancienne génération est perdue.
- Autre participant** C'était tant de kilo à l'hectare, sans regarder si le sol était assez propre... c'est tout ce qu'a expliqué Patrick Legrand sur l'agriculture raisonnée.
- J'ai eu, quant à moi, une expérience au niveau du bâtiment, étant architecte à l'origine. Au départ, c'étaient les énergies renouvelables, le bioclimatique, comment penser autrement et ne pas faire uniquement de la belle façade, parce qu'à un moment l'architecte n'était capable que de faire cela. Donc il y a eu tout le côté sensibilisation au terrain, à travers des associations, et puis au fur et à mesure, après Rio, il y eu déjà ce contrat de recherche pour faire des bâtiments performants. Les choses ont changé parce que le minis-

tère a demander de réfléchir sur la haute qualité environnementale, et plus loin que cela, à travers 4D, ce besoin de faire passer des messages sur non seulement le bâti, mais aussi sur le comportement social et beaucoup de choses qui s'imbriquent les unes dans les autres, où l'on retrouve les trois éléments porteurs du DD, pour les faire passer auprès des différents publics.

En architecture, on est à l'écoute d'un client sur ce qu'il veut, comment il va user de son bâtiment, mais on peut lui montrer, au regard du rendement, comment il peut avoir un bâtiment ou une construction qui fonctionne bien écologiquement, mais aussi sur retour de financement. Il y a donc énormément de communication sur ces bonnes pratiques, et le développement durable. Mais pour arriver à cela au niveau de la communication de tous les jours, pour moi c'est encore difficile.

**Chantal Bonnet** Personnellement, j'ai une position qui consiste à dire que l'on est dans une approche où il y a une opposition entre le CSA à l'américaine, et une approche plus européenne plus environnementale et sociale. Donc, la tendance générale est que l'on se trouve en opposition entre deux schémas C'est l'approche normative, c'est-à-dire une approche qui repose surtout sur les normes que je rapprocherais presque de l'approche EMAS. C'est-à-dire que les américains ont une approche pragmatique et normative, et nous on a un modèle qui est je crois beaucoup plus intégré. Et en ce moment, nous sommes dans une lutte de pouvoir.

**Jean-Marie Petit** Quand on parle des Etats-Unis, on entend dire justement qu'ils refusent l'application de normes, en particulier pour Kyoto.

**Autre participant** Ils ne sont pas unanimes. Les Etats-Unis avaient invité toutes les autres délégations pour manifester leur opposition au président, sans jamais citer le président, mais en disant "on est solidaire avec vous, on fait des efforts".

**Jean-Marie Petit** Enfin, si l'on tient compte des décisions prises sous Clinton, et pas seulement Bush, il y a eu une opposition à ces normes proposées.

**Christophe Piednoël** La démarche consiste plutôt à définir des normes et essayer de les imposer aux autres. Parce que c'est un argument économique formidable. On bloquait sur un certain nombre d'appels d'offre où il fallait avoir des certificats américains. Il faut au moins trois ans pour l'avoir, donc vous êtes hors jeu du marché. C'est une forme de protectionnisme.

**Jean-Marie Petit** D'énormes normes mais les "leurs"; tandis ce que chez nous, on assiste davantage à un dialogue intellectuel qui se poursuit.

**Chantal Bonnet** Je crois qu'au niveau social nous avons un modèle à imposer, et c'est quelque chose que les écoles de commerce prennent en compte. Il y a des enjeux commerciaux énormes derrière cela.

**Maud Tixier** Déjà, cela commence à venir dans les écoles, dans le modèle managérial, tout simplement dire que l'Europe pourrait imposer davantage...

**Chantal Bonnet** Alors c'est peut-être une question intéressante, à savoir "comment les grandes écoles de commerce en France se positionnent par rapport à cela?", notamment lorsque l'on voit que les MBA américains sont en train de créer une sorte de CSR. Donc il y a un enjeu à saisir. Je ne sais pas comment vous le voyez chez vous.

**Maud Tixier** Oui, cela arrive chez nous tout bêtement, dans la recherche que font les professeurs, par exemple commencer à refuser, soit à cause des rancunes américaines, en faisant la version européenne. Mais les normes restent la reconnaissance.

**Jean-Marie Petit** Je n'ai pas bien compris, c'est le classement des entreprises?

**Maud Tixier** C'est le classement dans des revues de recherche, par exemple.

**Jean-Marie Petit** Cela fera en sorte que tout le monde se comprenne.

**Maud Tixier** Excusez-moi... donc proposer un classement européen qui ne soit pas trop différent de l'éthique américaine.

**Gilda Abrami** Mais il y a toutes les possibilités de branches dans les grands groupes; on voit l'émergence de tous les départements recherche et développement qui sont porteurs d'innovation, intègrent de nouvelles démarches, même si elles ont déjà été utilisées dans le passé, mais qui communiquent sur de nouvelles démarches.

Pour avoir approché France Télécom en recherche et développement, c'était aussi une démarche qui était considérée comme pro-active, pour mettre en avant ce que faisaient les branches recherche et développement, et eux aussi pouvaient être classés comme proposant de nouvelles méthodes de travail. Ce n'était pas toujours de l'innovation, mais bien sûr que c'était innovant, en tant que tel, avec des technologies ou autre.

Il y a aussi de nouvelles manières d'utiliser le produit tel qu'il l'est actuellement. Et il y a également de nouvelles manières d'accompagner la formation des jeunes lors des changements de méthodes, lorsqu'il y a des changements de système d'information, de nouveaux systèmes informatiques, c'est aussi du développement durable de gérer la capacité à évoluer. On a vu des entreprises dans lesquelles il y avait la capacité d'évoluer, mais c'étaient les personnels qui refusaient d'évoluer... parce qu'elles étaient assujetties par des primes sur le chiffre, et faire du développement durable les contrariait complètement, alors la masse salariale disait non.

En tant qu'agent conseil, nous intervenons pour montrer le bien fondé de ce changement, et donner des outils de modification de l'état mental pour leur permettre de s'adapter à ces nouvelles techniques. En faisant valoir qu'ils auront une meilleure intégration, une meilleure considération, avec une symbolique d'entreprise qui sera plus valorisante et qui les fera progresser, même si dans un stade initial ils perdent des points. Ils perdent des primes, ils perdent du rendement. Et cette nécessité de leur faire acquérir cette nouvelle dimension mentale, qu'ils acceptent de perdre pour gagner, cela peut être un consensus de direction, pour opter pour une éthique managériale, mais ce n'est pas toujours suivi par l'ensemble des équipes. Et cela génère des conflits à ce niveau-là aussi.

▼  
**Cette nouvelle  
dimension mentale, cela  
peut être un consensus  
de direction, mais  
ce n'est pas toujours  
suivi par l'ensemble  
des équipes.**  
▲

- Jean-Marie Petit** A titre d'exemple, l'Office National des Forêts, dans son management, a mis en place des actions qui comptent, dans des opérations environnementales, dès les années 1990, où les cadres intermédiaires ont été les plus difficiles à convaincre du bien fondé de renforcer la dimension écologique.
- Pour les jeunes ingénieurs qui intégraient, c'était vite acquis; les directions en avaient compris l'intérêt à long terme, ne serait-ce que pour l'image de la structure, et ceux qui avaient été formés et qui continuaient à produire pour faire du chiffre, parce que la forêt produit d'abord des produits financier, ceux-là ont mis plus de temps à changer de point de vue. On peut donc trouver cela dans pas mal d'entreprises.
- Gilda Abrami** Pour ma part, il nous arrive très fréquemment de rencontrer cela, c'est-à-dire qu'en terme de décision c'est effectivement accepté, mais plus difficile pour entrer dans ces process de changement.
- Jean-Marie Petit** Vous pouvez imaginer que les professionnels des espaces protégés, sont axés majoritairement sur l'action environnementale, ont eux même des réticences à aborder la question sous un aspect économique. C'est la même chose, on retrouve les mêmes freins.
- Autre participant** Vous pourriez nous dire, Monsieur, comment vous arrivez, à France Télécom, à former les gens?
- Jean Marc Temerson** Sur le développement durable, comme je l'avais précisé au début, j'essaie de voir et mettre en place une grille d'analyse, à la fois sociétale, environnementale et économique, sur l'impact des services de télécommunication. A savoir, à la place d'un courrier papier l'utilisation de matériel de communication à distance, ou encore la télé-écographie dans l'hospitalisation à domicile, etc.
- On a également une politique de développement de projets sur l'intermodalité des transports, comment utiliser mieux les transports publics, avec par exemple la connaissance de tous les itinéraires, de toutes les compagnies, dans un périmètre donné - les compagnies ont forcément des horaires qui sont indépendants les uns des autres - et faire un système de décentralisation de l'information.
- Prenons un exemple particulier, celui de la région de Grenoble, pour une aide à la gestion des déplacements. Cela a un impact environnemental évident, c'est clair, c'est plutôt positif en aidant les gens en leur indiquant d'éviter certains endroits parce qu'il peut y avoir un bouchon. On a parlé de l'utilisation des informations et on amène une évolution comportementale. Et bien sûr on cherche à pouvoir la quantifier, ce qui n'est pas toujours facile. C'est pour cela que nous cherchons tous les institutionnels qui veulent travailler sur des sujets, qui sont compétents, comme par exemple l'Ademe.
- Il y a une entité, qui est la délégation à l'enterrement de France Télécom, à laquelle je n'appartiens pas, mais avec laquelle nous travaillons en forte synergie, qui a effectivement des fonctions techniques, une partie communication.
- Maud Tixier** Dans les minutes qui nous restent, est ce qu'il y a des expériences de communication sur le développement durable qui seraient intéressantes de partager?

**Martine Benoît** L'exemple de l'originalité. Je travaille donc dans un organisme qui œuvre à l'accompagnement de la formation et la création d'entreprises. Nous travaillons aussi sur l'animation d'un réseau d'acteurs socio-économiques. Nous avons choisi de nous mettre dans un local et d'interpeller les passants sur des thématiques précises; nous avons initié trois actions jusqu'à maintenant, en travaillant, en combinant comment des associations, des entreprises peuvent sensibiliser un public.

A titre d'exemple, en vitrine, il y a quelque chose qui a bien fonctionné; c'était lors d'une interpellation qui avait été faite sur la consommation au moment de Noël. Nous avons fait intervenir une artiste qui a créé un sapin de Noël à partir de déchets familiaux. Au niveau des passants, il y a eu une grosse interpellation et beaucoup de réactions. C'est ce qui nous intéresse; après, au sein d'entreprises et d'associations, nous avons créé des débats, et les questions des entrepreneurs, souvent, revenaient sur "où se fournir?"

Comment réfléchir à consommer différemment? Comment se fournir? Qui peut donner des exemples à ce niveau-là? C'est ce à quoi on essaie de répondre dans notre coin, la plupart du temps, auprès des acteurs économiques. On touche les habitants x ou y du quartier où l'on est installés, et des entreprises qui sont des petites entreprises. On est donc à une autre échelle que ce dont vous parliez.

**Autre participant** Dans le même style, dans l'agence du cadre de vie que nous avons mis en route dans le XIII<sup>e</sup> arrondissement, c'est un espace info énergie, donc il y a l'agence de l'eau et la RATP au niveau des transports. A peu près dans le même esprit, on fait dans le quartier une communication de proximité auprès des particuliers; il y a bien l'espace info avec des coups de téléphone, pour avoir des renseignements très précis, mais beaucoup de gens demandent "qu'est-ce que vous pouvez me conseiller pour les transports?". Là, avec les jeunes que l'on a formé sur ces trois pôles, transport et énergie, on renseigne donc le grand public sur comment faire des économies chez lui... pour en faire sur la planète! Et les jeunes que l'on a pour faire ce travail de proximité, ce sont des jeunes qui étaient auparavant à pousser les gens aux heures de pointe dans le métro, c'était des emplois jeunes de la RATP. Donc, en l'espace de deux ans, ils ont eu une formation par l'Ademe, et on en a fait des communicants de terrain.

**Fin**