

Carole Thomas
Directrice communication, marketing
et digital d'Immobilière 3F
Administratrice de l'Afci



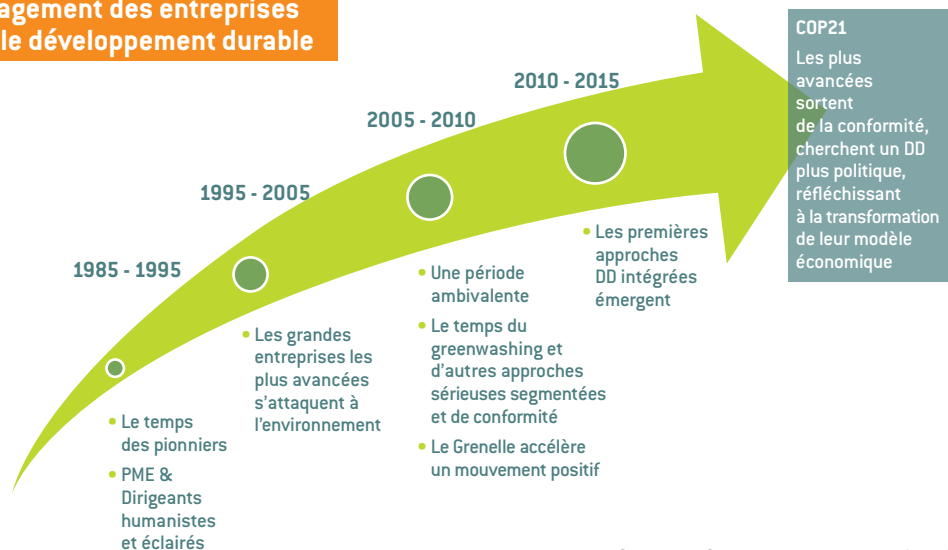
L'effet COP 21 en entreprise

Si, depuis la fin des années 2000, des entreprises ont mis en place des plans de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre et de leur consommation énergétique, les salariés restaient assez rarement associés à ces démarches... jusqu'à la COP 21 ! Effet d'opportunité, avec cette grande conférence à Paris, la thématique du réchauffement climatique et, plus largement, du développement durable est devenue incontournable suscitant nombre d'interrogations chez les communicants internes. Suis-je légitime sur un tel sujet ? Comment communiquer de façon responsable ? Découvrons quelques initiatives prises tout au long de 2015.

Jusqu'ici, pour beaucoup d'entreprises, l'engagement en faveur de l'environnement a d'abord été un sujet de communication externe avant de devenir un vrai mode d'action et de fonctionnement interne (cf. illustration page 5). Il a souvent fallu passer par du « *greenwashing* » avant de venir au fond du sujet. On peut d'ailleurs se demander si les rapports RSE n'ont pas retardé la prise en main du sujet, les communicants étant davantage obsédés par le fait de venir à bout du « *rapport* » avant de s'intéresser à l'organisation, au mode de travail... Très souvent, on a privilégié les actions ponctuelles, qui ne touchaient pas au cœur de métier ou ne correspondaient pas à un fonctionnement global. En souhaitant muscler la communication externe à l'approche de la COP 21, pour tout simplement

donner des preuves de l'engagement de leur entreprise, les communicants se sont retrouvés confrontés à des chantiers de transformation des pratiques internes, la communication devenant un levier pour le changement. Les discours sont devenus plus prudents, plus « *sincères* ». Le magazine *Stratégies* a remarqué à quelques semaines du démarrage de la COP 21 que « *les entreprises jouent profil bas. Echaudées ces dernières années par des accusations de greenwashing, elles ont décidé de remiser les campagnes incantatoires pour des opérations bien plus concrètes* »¹. Les partenaires officiels de la COP21, tels qu'Engie, Renault-Nissan, EDF, ou Orange ont certes investi le champ de la mobilisation interne mais, plus remarquable, un mouvement d'ensemble s'est développé qui a touché aussi les PME, les collectivités locales...

L'engagement des entreprises dans le développement durable



Source : Synergie, septembre 2015

Un faisceau d'initiatives

Revenons sur quelques initiatives prises tout au long de 2015.

• La valorisation « classique » de la stratégie de développement durable dans les supports internes, sous forme d'expositions, de films...

Cela a été le cas, en particulier, dans les grandes entreprises. Pour les salariés, ces efforts répondent à des enjeux de transparence et peuvent favoriser une certaine fierté d'appartenance. Quelques exemples :

- à la SNCF : dans le journal *Lesinfoslemag* de novembre 2015, un dossier spécial intitulé « *L'économie bas carbone au cœur de la stratégie SNCF* », ou une exposition de SNCF Réseau sur l'économie circulaire sur l'un de ses principaux sites.

- Chez Renault, Claire Martin, directrice de la responsabilité sociale du groupe explique : « *Nous avons diffusé de l'information et des quiz à tous les collaborateurs. Nous leur avons par exemple expliqué ce que l'entreprise a mis en place pour apporter des solutions afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans le monde* ». Par ailleurs,

à l'occasion de la COP 21, 200 chauffeurs des personnalités se sont portés volontaires et ont pu bénéficier de formations pour être de « vrais » ambassadeurs de la voiture électrique Zoé.

• **La formation/sensibilisation sous différents formats** (beaucoup de supports pédagogiques, conseils sous forme de mails, informations/pratiques liées à l'impression de documents, à la gestion

“ Les discours sont devenus plus prudents, plus sincères ”

des écrans, de la lumière...). Plus original, Engie a choisi de lancer un débat interne sur l'énergie et le climat pour associer les 150 000 salariés s'inspirant du débat citoyen mondial lancé en juin 2015 dans plusieurs pays³. Le groupe JCDcaux a déployé un outil de *e-learning* sur le développement durable en France, outil qui sera développé à l'international en 2016. Celui-ci permettra de diffuser des informations sur son bilan de gaz à effet de serre et sur les mesures prises pour limiter les impacts.

• Les appels à idées à l'approche de la COP 21 pour tenter d'améliorer les pratiques internes.

La Mairie de Paris a consulté ses agents, parallèlement à la consultation des habitants pour construire « *une administration plus écologique* ». 200 idées ont été recueillies sur le site idee.paris.fr entre le 11 mars et le 20 avril 2015. Sept sont en phase d'expérimentation depuis septembre dernier, telles que la mise à disposition

de plats végétariens ou la récupération des aliments non consommés au profit d'associations caritatives en ce qui concerne les restaurants administratifs ; l'installation d'interrupteurs généraux permettant une coupure centralisée de l'éclairage dans des bâtiments publics côté économie d'énergie ou encore la mise en place d'une plateforme interservices pour la récupération et le réemploi des matériaux (pavés, pierre, papier kraft...), des pièces techniques (éléments électroniques...) et de biens divers (mobilier, petit équipement...) introduisant ainsi l'économie circulaire au sein de la collectivité.



© Eric Huyn - La Poste

• **Les actions valorisant le bénéfice personnel des salariés à s'impliquer**, avec des événements souvent proposés par des prestataires dédiés : interventions sur les pauses déjeuners, ateliers du type « *Comment adopter une alimentation saine et durable pour la planète ?* » ou « *Consommation et changement climatique : comment faire les bons choix ?* », organisés à l'occasion de la semaine ou de la journée du développement durable (mai/juin), de la semaine du goût (octobre). La clé du succès vient du lien qui peut être fait entre pratiques personnelles et pratiques professionnelles. Plus audacieux, la mise en place de congés solidaires au profit d'ONG dans certaines entreprises (comme Maisons du Monde, par exemple). Avec de telles actions, la communication développement durable peut sembler être un chantier de communication interne « classique ».

Quelques points de vigilance

Plusieurs points de vigilance méritent toutefois d'être soulignés pour garantir la crédibilité de la démarche et son efficacité. Il y a tout d'abord l'exemplarité de l'entreprise dans ses pratiques métiers. Les salariés sont prompts à pointer les injonctions contradictoires ou autres incohérences dans l'organisation de l'entreprise. C'est encore plus net en matière de développement durable. Dans l'immobilier par exemple, un appel à idées sur les bonnes pratiques a fait émerger des réactions portant sur des dysfonctionnements : « *On fait un bâtiment énergie positive mais il fait 26° dans nos bureaux* » ou encore « *on met du photovoltaïque sur les toits des logements, mais personne ne vérifie*

les branchements et on attend un an pour s'apercevoir que cela ne marche pas » ; « *on parle de RSE et on n'arrête pas de jeter des tonnes de papier à entête parce que le capital social change* ». Bref, la communication développement durable ne trompe personne, encore moins en interne. La première leçon à tirer est bien d'agir avant de communiquer.

“ Il y a tout d'abord l'exemplarité de l'entreprise dans ses pratiques métiers ”

On en vient très vite à la légitimité du communicant, en particulier dans les petites ou moyennes entreprises où la stratégie développement durable n'est pas forcément « accouchée ». Selon les contextes, le communicant a tout intérêt à pousser en faveur d'une vraie clarification des engagements avant de communiquer

et il doit veiller à l'intégration des préoccupations environnementales dans la conception et la réalisation des actions de communication en élaborant son propre plan de communication responsable.

Autre point de vigilance : comment traiter la complexité des sujets abordés et en même temps ne pas ennuyer nos publics ou les culpabiliser, sachant qu'ils sont abreuvés d'informations médiatiques ? Qui sait distinguer l'étiquette énergie de l'étiquette climat ? Que recouvre l'empreinte carbone d'une entreprise, le cycle de vie d'un bâtiment ? Comment rendre ces notions simples, pédagogiques sans donner des leçons. Sortir de la communication culpabilisatrice, caricaturée dans le « *je pense à éteindre la lumière en quittant mon bureau* » ou le « *j'imprime recto/verso* » n'est pas toujours aisé. C'est pourtant un point-clé pour retenir l'attention. La question mérite réflexion et trouve souvent sa réponse dans une approche très humble et le recours

aux salariés impliqués à titre professionnel ou personnel sur le sujet pour pouvoir jouer sur le registre émotionnel plus qu'intellectuel.

Enfin, si les appels à idées peuvent être propices aux avancées, ils ne sont pas non plus la panacée ! Comment traiter de « vraies fausses bonnes idées », sans décourager ceux qui les proposent ? Donner la parole, c'est essentiel, mais que dit-on à un salarié qui propose de passer les supports papier donnés aux locataires sur une clé USB alors que le cycle de vie de celle-ci révèle une toxicité bien plus grande pour l'environnement... Le bon sens n'est pas forcément ce qu'il y a de meilleur en matière de développement durable car un produit peut avoir des impacts sur l'environnement à chaque étape de son cycle de vie. Impacts qui dépendent de la façon dont le produit

a été fabriqué, de la matière première utilisée, du transport pour arriver jusqu'au lieu de consommation et de la manière dont il est utilisé, puis jeté. Autant de choses à expliquer, patiemment... Le recours à des experts hors entreprises peut également s'avérer incontournable pour arbitrer sur des idées de salariés. ■

¹ *Stratégies* n°1832, 29/10/2011, p. 11

² *Stratégies* n°1835, 19/11/2015 « Eco-mobilisation de troupes »

³ *lefigaro.fr*, 10/11/2015, Engie mobilise ses salariés autour de la COP 21, <http://www.lefigaro.fr/societes/2015/11/10/20005-20151110ARTFIG00148-engie-mobilise-ses-salaries-autour-de-la-cop21.php>

Trois questions à Thierry Libaert

Ex-professeur en sciences de l'information et de la communication à l'Université catholique de Louvain, spécialiste de la communication de crise et de la communication environnementale, Thierry Libaert a occupé en entreprise des fonctions de pilotage de la communication.

Vous avez régulièrement dénoncé les effets contre-productifs du *greenwashing* dans la communication d'entreprise. À quelle(s) condition(s) le traitement du thème du développement durable par les communicants internes est-il légitime à vos yeux ?

En fait, les salariés devraient être la première préoccupation et la première cible de la communication de développement durable, particulièrement lorsqu'ils sont actionnaires de leur entreprise. Par ailleurs, depuis la loi du Grenelle 2 et son article 225, les entreprises doivent publier les actions d'information qu'elles engagent en matière d'environnement vers leurs salariés. C'est une importante incitation à l'action. La communication interne est pleinement légitime lorsque les dirigeants ont un comportement exemplaire en matière de RSE, ce qui n'est pas toujours le cas.

Comment adopter le bon positionnement vis-à-vis des salariés ?

Malheureusement, on reste souvent sur une communication à la fois descendante et utopiste qui repose sur un registre unilatéralement positif,

composé souvent d'exemples ponctuels (participation aux journées de l'environnement, semaine du développement durable...) déconnecté du travail immédiat des salariés. La réception est donc distante. La priorité est de donner du sens au travail des salariés et de réduire le décalage entre ce que peut dire le communicant interne ou le manager et ce que vit chacun au quotidien. À l'inverse, le mécénat de compétence, les congés solidaires sont des initiatives concrètes qui impliquent directement les collaborateurs et qui pourraient être davantage encouragées. L'autre décalage à réduire c'est celui qui perdure entre communication externe et interne. Le discours « triomphaliste » sur les engagements, les réussites de l'entreprise à l'extérieur ne peut être crédible pour un salarié qui connaît les choses de l'intérieur. Dernier conseil, communiquer sur la durée, ne pas être sur le *one shot*.

Est-ce que l'entreprise n'empiète pas sur la vie privée en cherchant à entraîner les salariés vers des comportements de sobriété ?

À mon sens, elle pourrait le faire davantage et je n'ai pas connaissance de cas où des entreprises auraient franchi la limite. Au contraire, elles craignent trop la parole de leurs salariés sur les réseaux sociaux alors qu'il faut percevoir ceux-ci comme des espaces permettant d'aller plus loin dans le dialogue social et un levier pour faire progresser la RSE.