

## Agir pour le développement durable

# La communication « consensuelle »

Ou comment mieux informer, responsabiliser et convaincre  
avec les neurosciences

*Malgré l'existence de concepts, de technologies, de réseaux et d'expériences concluantes, le développement durable (DD) ne se développe pas à la hauteur des enjeux que désormais nous savons vitaux pour la planète. Pourquoi ? Parce que, au-delà de l'ignorance et des conflits d'intérêt, l'homme résiste au changement. Aussi, pour soutenir le DD dans l'opérationnel, il faut travailler sur la composante humaine afin d'accélérer la levée des obstacles individuels et collectifs au changement. Pour cela, une équipe lauréate de l'appel à projets du PUCA (Plan Construction, Urbanisme Architecture, organisme de recherche du Ministère de l'Équipement) pour un programme d'étude et de recherche a mobilisé les connaissances des sciences neurocognitives et comportementales afin de définir une méthode de management, de concertation mais aussi de gouvernance pour les projets urbains. Ce document propose les bases d'une nouvelle façon d'appréhender le management, l'information et la communication pour les rendre plus efficaces.*

**Voici ci-dessous résumés les enseignements innovants de ce programme d'étude et de recherche, applicables en termes journalistiques de diffusion de l'information, de responsabilisation et de communication « consensuelle ».**

### I. Sentiments et communication consensuelle *Une communication « préfrontale »*

Même s'il convient toujours de prendre avec recul le déclaratif, la quasi-totalité des personnes interviewées dans le cadre de cette recherche (voir encadré « *Le cadre de la démarche* » en fin de texte) a fait référence à une motivation altruiste pour expliquer leur intérêt pour l'environnement et le DD. Elles expliquent que la destruction accélérée du patrimoine naturel les motive à vouloir « faire quelque chose » pour enrayer ce processus « afin de laisser une terre vivable en héritage à nos enfants ».

Plus généralement, les sentiments généreux invoqués s'étendent à une solidarité avec les plus démunis et même au respect de la vie en général (biophilie). Sous un angle comportementaliste darwinien, la générosité peut être interprétée comme une qualité adaptative de l'espèce qui prend en quelque sorte en compte son avenir et la protection de son espace vital.

Sur le plan cérébral, ce genre de sentiments fait appel à l'activité du néocortex préfrontal. Situé juste derrière notre front, il constitue le sommet de notre intelligence mais on sait aujourd'hui qu'il est spontanément... inconscient (Damasio<sup>1</sup>) ! Ceci explique qu'il soit nécessaire de le « cultiver » (d'où sans doute le nom générique de culture donné aux apprentissages collectifs). Nous sommes tous potentiellement capables de contrôler nos impulsions issues des structures les plus primitives de notre cerveau, de rationaliser et d'anticiper, individuellement comme collectivement. Il s'agit avant tout d'une question de pédagogie, de partage, d'un subtil mélange de plaisirs et contraintes...

Ce qu'il y a de typiquement « humain » dans l'expression de notre intelligence est issu de l'activité du néocortex préfrontal : adaptation, logique, pensée globale, anticipation, sens des responsabilités, créativité mais aussi capacité à se représenter l'autre comme un autre soi-même, source des sentiments, de l'empathie, de l'intelligence du cœur... Exit donc les traditionnelles oppositions entre les maths et les arts, la science et la sagesse ou encore le cœur et la raison (Damasio), les sujets lobotomisés (dont les lobes préfrontaux sont largement déconnectés du reste de l'encéphale) perdent tout cela à la fois, massivement et définitivement. Ainsi, il n'y a pas à se demander où se trouvent les lobes du DD... ils se situent clairement dans le néocortex préfrontal !

<sup>1</sup> Antonio R. DAMASIO, *L'Erreur de Descartes* (1997) et *Le Sentiment même de soi* (2002), parus aux Editions Odile Jacob, Paris.

Notre fonctionnement mental est ainsi en bascule permanente entre deux modes mentaux. L'un, dit adaptatif ou intelligent (préfrontal), est sollicité lorsque nous percevons une situation comme complexe et/ou inconnue, bref, lorsque nous ne nous sentons pas capables de la gérer par nos seules connaissances et expériences acquises. L'autre mode, dit automatique, qui implique tout le reste de l'encéphale, est activé lorsque nous percevons la situation comme simple et/ou connue, autrement dit sous contrôle.

Pour parler DD et convaincre, il semble préférable de rester sur le mode préfrontal. Finies donc les tirades emportées qui ne convainquent que les convaincus, l'heure est au consensus intelligent.

Ainsi, la communication sur le DD gagne à être :

- respectueuse de tous, sans préjugé ;
- transparente, sans langue de bois ;
- considérant l'autre comme un adulte à part entière, capable de réflexion et de complexité,
- sans complaisance non plus pour les mêmes raisons ;
- ne portant pas de jugement, restant factuelle ;
- logique, plus centrée sur la recherche des causes profondes que sur la description des effets ;
- empathique, compassionnelle ;
- généreuse mais sans infantilisation ni sensiblerie ;
- efficace, sans promesses intenable ;
- courageuse, sachant reconnaître ses erreurs ;
- modeste mais de façon authentique (sans en rajouter) ;
- ouverte au dialogue et à la collaboration avec les autres institutions, partis politiques, personnalités... ;
- plaçant l'objectif final et l'intérêt collectif au-dessus de son image et de son intérêt immédiat ;
- sachant défendre avec calme son point de vue contre les idées reçues, les pressions, les agressions et autres intimidations ;
- pratiquant la souplesse, l'adaptation aux imprévus, la capacité à changer de stratégie, à inventer.

Tout comme le stress ou la violence, ce mode de pensée et d'agir est contagieux. Plus l'on fait de pédagogie avec un mode de communication intelligent, plus l'on fait de consensus, plus l'on encourage les électeurs, le public, les consommateurs à être préfrontaux... un état d'esprit par ailleurs associé au calme et à la sérénité. A l'inverse, les discours populistes, intolérants développent l'individualisme, la xénophobie, la psychorigidité et ils sont sources de stress et de conflits.

### *Responsabiliser*

La société humaine semble spontanément plus créative que responsable. C'est en fait paradoxal car les deux caractéristiques (créer et avoir une vision globale/anticipatrice) relèvent des mêmes territoires intelligents (le néocortex préfrontal, situé juste derrière le front). Cette contradiction peut s'expliquer par le fait qu'il suffit de peu de personnes pour inventer (tandis que d'autres reproduisent, dans l'optique d'un bénéfice individuel à plus court terme) mais tous doivent devenir responsables dans la perspective du DD. Là est le hiatus !

Les plus pessimistes (et non des moindres) comme Hubert Reeves, pensent que l'humanité ne parviendra pas à changer massivement de comportement à temps et que le risque qu'elle finisse par disparaître, ou du moins remettre gravement en cause la survie de la plupart d'entre nous et de notre civilisation, est fort. Nous pensons néanmoins que notre capacité d'adaptation collective est réelle, bien qu'elle soit, pour les raisons précédentes, non linéaire. De nombreuses mutations sociales et

culturelles qui semblaient impossibles à réaliser ont déjà eu lieu ou sont déjà bien amorcées (citons pêle-mêle, parmi les exemples récents, la fin du fascisme européen, le contrôle de l'épidémie de SIDA dans les pays développés ou la résolution en cours du problème des fréons, agresseurs de la couche d'ozone,...).

Pour autant, le changement à réaliser est d'une ampleur sans précédent, d'où l'importance de faire preuve non pas seulement de détermination ou de créativité mais aussi de méthode pour ne pas dire de science. Dans le domaine des comportements collectifs comme ailleurs !

### *Contraintes et créativité : défaire les préjugés*

Une des objections le plus souvent formulée par les architectes opposés ou même favorables au DD est que le développement accéléré des contraintes attachées au DD va tuer la créativité et durablement dénaturer notre exceptionnel patrimoine architectural. Il n'y a bien entendu pas que des préjugés dans ce point de vue et il est évident que l'architecture va se trouver profondément changée du fait de l'introduction de ces critères. Néanmoins, il est illusoire de penser que nous ayons le choix de ne pas faire du DD si nous voulons échapper à des dégradations environnementales (et notamment architecturales) probablement bien plus redoutables que le remède. Surtout, il n'y a aucune raison de penser que la créativité humaine n'en profitera pas pour transformer ces contraintes en nouveau champ d'expression. Car c'est bien le propre des grandes mutations que de changer la donne en profondeur. Il faut se garder de juger de ce qui restera par la seule soustraction de ce qui ne pourra plus se faire à ce qui se fait ! C'est faire abstraction de ce qui naîtra, qui précisément reste à inventer. Ce sont bien les contraintes « béton-métal » et « bâtiment bon marché et carré » qui ont d'abord désespéré les architectes de la pierre taillée avant de renouveler le patrimoine.

Sans vouloir dévaloriser en retour la pensée automatique, utile pour développer ce qui est adapté dans un monde stable, on peut supposer que le DD imposera, dans un monde fini mais en mutation permanente, une prédominance de la pensée adaptative sur l'automatique au niveau de la stratégie et du management, laissant l'automatique pour gérer... le court terme et les machines.

## **II. Développer la conscience des nouveaux rapports de pouvoir** *Consommer, un choix que chacun peut exercer quotidiennement et sans violence*

Le développement de la société de consommation a engendré la naissance d'un nouveau pouvoir individuel et collectif au cœur de son propre système : le pouvoir du consommateur. La carte bleue vote, la plupart du temps à l'insu de son utilisateur, pour une société économique et sociale... qui n'est pas forcément celle qu'il souhaiterait voir se renforcer ou s'établir. Elle exerce pourtant son pouvoir au cœur de ce qui fait la société de consommation donc de production, celle-là même qui doit être la plus profondément réformée par le DD. Car ce que l'on achète n'est pas seulement un bien de consommation, c'est aussi un pouvoir économique et politique que l'on peut apprendre à exercer.

Comment ? En regardant ce qui constitue l'empreinte écologique, économique, sociale et sociétale du produit consommé :

1. Ce que l'on achète est-il plaisant, utile, durable, consommateur d'énergie, polluant à produire, recyclable ?
2. L'emballage : combien y a-t-il d'emballages, utiles, inutiles (suremballage), recyclables ou non, polluants ou non ?
3. A qui l'on achète : quelle éthique, quelle politique sociale ou environnementale, quelle stratégie internationale, quel message culturel... ?
4. Son impact environnemental, à travers son amont (longueur et mode du transport x poids du produit x rythme de consommation), sa vie de produit (efficacité énergétique, dégradation de l'environnement par émission de gaz à effets de serre ou de polluants), sa contribution à la pollution domestique (la pollution domestique est très supérieure (x 10) à celle de l'environnement externe urbain !) et enfin son aval (transport, pollution, capacité à être recyclé, pérennité et valorisation des produits de recyclage, produits ultimes) ?
5. Comme il est évidemment difficile pour ne pas dire impossible, pour le consommateur, d'évaluer sérieusement tout cela, il conviendrait qu'une normalisation d'affichage des qualités « DD » des

produits puis une obligation d'un tel affichage (se rapprochant de l'empreinte écologique proposée par WWF sur son site) viennent rendre plus facile et réaliste une telle évaluation « à la louche » (compatible avec le temps nécessairement court d'un acte d'achat, mais suffisante pour infléchir les tendances les plus lourdes et créer une motivation positive pour les industriels, politiques et autres institutionnels à l'égard du DD. En créant un marché pour le DD, chacun de nous peut assurer sa pérennité bien plus sûrement qu'en créant seulement des contraintes. Cette face visible et naturellement motivante de l'iceberg DD doit être instituée le plus rapidement possible pour que le processus devienne à la fois rapide et irréversible, tant au niveau de l'acte individuel que de l'information/formation par ceux qui sont en capacité de le faire, comme les institutions ou les médias.

### III. Stimuler la pensée globale dans un cadre professionnel

Face aux enjeux et à la complexité du développement durable dans un cadre professionnel, les solutions empiriques « toutes faites » montrent rapidement leurs limites. C'est pourquoi la pensée globale, « préfrontale », est le meilleur vecteur dont nous disposons.

Pour stimuler la pensée globale, nous préconisons de :

- Cultiver la mobilité et la souplesse professionnelles : changer de fonction voire de métier, développer une certaine polyvalence, une curiosité pour les métiers ou disciplines connexes ;
- Anticiper et gérer les situations difficiles (réelles ou potentielles) ;
- Inciter à la réflexion, au « bon sens » conjointement aux recettes et aux procédures ;
- Encourager les démarches de propositions et de créativité, quels qu'en soient les résultats ;
- Faciliter la remontée des informations, les observations et suggestions personnelles, en développant l'écoute et le dialogue (une réaction injustifiée envers le porteur d'une information dérangeante a toutes les chances d'aboutir à une rupture du canal de remontée d'informations) ;
- Encourager l'initiative, la prise de responsabilité, l'engagement personnel.

*Plus précisément :*

- **Faire de la politique de façon préfrontale supposerait d'être :**
  - curieux de la différence,
  - souple et ouvert,
  - capable d'accepter le risque et l'échec,
  - nuancé et complexe, la relativité et la capacité à concevoir le long terme,
  - rationnel plutôt que la réactif ou passionnel,
  - individualisé (i.e. capable d'exprimer une véritable opinion personnelle) plus que focalisé sur un score électoral,

En conséquence, on comprend que le programme de sensibilisation au DD mérite d'être exclu du débat politique partisan pour devenir l'objet d'un véritable consensus (« dur », pas « mou »). Mieux, ce serait évidemment de favoriser une évolution de fond de la vie politique en direction de l'état d'esprit préfrontal tel que nous l'avons défini (curiosité, souplesse, nuance, relativité, rationalité et individualisation) :

- **Dans les médias :** créer une charte de communication qui englobe de façon plus ou moins explicite les 6 critères précédents et notamment l'élimination progressive de la « recherche de victimes et de coupables » (binarité bien/mal), donc une plus grande impartialité et rigueur dans les enquêtes.
- **Concernant la justice :** modifier le droit fondamental afin de réduire la place de la recherche de culpabilité au profit d'une plus grande rationalité. La punition « enferme dans les modes de pensée / motivation issus des vieux territoires du cerveau », ce que montrent les prisons qui augmentent la délinquance au lieu de la réduire. En fait, la justice et les juges devraient aussi avoir des comptes à rendre vis-à-vis... de l'évolution des connaissances scientifiques (comme ils le demandent à juste raison aux entreprises et aux institutions) et pas seulement vis-à-vis du droit... !

- Au niveau **économie/finance** : la pensée unique et le profit à court terme ne sont assurément pas intelligents. L'intégration de la complexité et du long terme restent très déficitaires et les règles du jeu mondiales actuelles sont dévastatrices en termes de développement durable (les fonds de pension notamment qui cherchent des rendements trop élevés à court terme...). Le développement de la culture « préfrontale » et du rôle indispensable de l'intelligence dans le développement humain pourrait bien avoir un impact de fond sur cette culture économique. Après tout, la bourse est bien sensible à la notion d'investissement en matière de recherche, elle s'est montrée capable de miser sur les nouvelles technologies. La crise actuelle pourrait permettre de faire comprendre que des mécanismes régulateurs non intelligents (ou l'absence de mécanismes régulateurs intelligents) mènent à une impasse à court/moyen terme.
- **En management** : faire réfléchir, émettre des opinions personnelles. La réflexion n'est pas (encore) à la mode en entreprise : ainsi les expressions péjoratives à l'égard de ceux qui « coupent les cheveux en quatre » ou « construisent des usines à gaz » sont légion. Elles traduisent une méfiance pour ne pas dire une dévalorisation de la pensée rationnelle et/ou globale (du bon sens) au profit de la pensée automatique (« recettes », procédures, stratégies à court terme, benchmark...). Ceci peut pourtant paraître paradoxal chez de nombreux cadres et patrons qui sont issus de l'enseignement scientifique !

### *Traiter les objections*

Le DD souffre encore de l'image passée de l'écologie. Nous développons ici quelques argumentations aux objections les plus souvent rencontrées par nos interviewés :

- **« L'écologie est un luxe de pays riche, elle détruit l'économie »**
  - Contrairement à une certaine écologie qui défendait la croissance zéro, le DD se soucie aussi d'intégration sociale et de développement économique. Il est d'abord (mais pas seulement) affaire de « bon sens », de gestion pérenne du patrimoine immobilier, urbain, économique... et environnemental.
- **« C'est bien mais ça coûte plus cher »**
  - Effectivement, il (ne) coûte (que) 10-15% plus cher à l'investissement lorsqu'il est bien fait et non pas 50 à 100% de plus comme certains l'imaginent encore.
  - Cela coûte-t-il réellement plus cher si l'on considère que le DD est une démarche visant à rendre plus efficiente l'action publique, à améliorer les choix d'aménagement, donc diminuer les coûts liés aux dégradations issues de l'inadéquation de la réponse aux besoins ou à la demande.
  - Cela coûte-t-il réellement plus cher si l'on intègre aussi les coûts d'exploitation à ceux de l'investissement (notion de coût global) ? Cela devient même totalement le contraire si l'on évalue le bénéfice à moyen/long terme (du fait de la pérennité) et bien sûr encore davantage si l'on projette l'économie des coûts indirects sur l'environnement (inchiffrables). Il est toujours plus simple et moins coûteux d'agir à la source (sauf si l'on n'a pas l'intention de le réparer soi-même ! Et c'est bien là que se situe une cause majeure du problème, car l'auteur de l'acte d'ici et aujourd'hui n'est pas forcément le payeur des conséquences ailleurs et/ou demain). Bref, aujourd'hui, refuser de faire du DD c'est contribuer, consciemment ou non, à un véritable « gaspillage » des richesses naturelles et collectives, à encourager « une insoutenable légèreté de l'être », absurde, destructrice, à un « court-termisme absolu » et égoïste. Economiquement, il s'agit donc d'une erreur absurde, mais comme il n'y a personne pour faire prendre conscience de l'absurdité ou sanctionner, ce « délit » le plus souvent collectif a lieu en toute impunité. En fait, il n'y a pas toujours un « coupable » ni même un responsable informé et donc conscient des conséquences de ses actes. Car la responsabilisation se doit aussi et d'abord d'être collective. C'est l'enjeu d'un tel travail que de contribuer à l'établir et d'en mettre en place les conditions de la réalisation.

- **Réponse pratique à la plupart des objections économiques :**

- **Mettre en œuvre le coût global** (modifier en ce sens les structures organisationnelles qui cloisonnent les budgets par secteurs d'activité et non par projet, qui dissocient les coûts d'exploitation et plus encore ceux de la déconstruction, du recyclage...). A défaut, on peut tenter de modéliser une projection des économies potentielles (à condition de valider dans la durée la réalité des modèles et/ou les conditions de leur obtention) de façon à intégrer, dans les attributions de subventions ou de budget, à projet égal, le surcoût immédiat. Ce dernier serait alors compensé par l'économie de coûts d'exploitation. Mais pour cela, il faudrait notamment modifier les règlements des appels d'offre... !

- **Faire évoluer la conscience**

Pour installer l'idée de la nécessité du DD, le rôle des médias et de l'actualité a été, est et sera important. Il est plébiscité pour son rôle positif dans l'évolution des consciences de ces dernières années.

#### **IV. Gérer la communication**

##### *La communication interpersonnelle*

Les processus de concertation sont fondamentaux pour l'adhésion des publics concernés. Il faut les systématiser, avec tous les publics concernés, de façon réellement représentative (associations de quartier bien sûr mais aussi réunions d'information, organisation d'événements festifs ou artistiques centrés sur le projet, sondages, questionnaires dans les boîtes aux lettres ou par mail, véritables référendums...), sous les trois angles du DD, environnemental, social et économique.

En pratique, comment convaincre ses interlocuteurs (lecteurs, collègues, partenaires, clients, utilisateurs, membres de jury, décideurs politiques...) de l'intérêt du DD ?

##### **Convaincre = un processus de « vente-conseil »**

Convaincre n'est pas seulement ni même d'abord informer. Convaincre, c'est un processus de « vente-conseil », et comme toute vente, il faut :

1. écouter l'interlocuteur de façon à pouvoir identifier ses centres d'intérêt, ce en quoi le DD pourrait interférer avec ses préoccupations actuelles, répondre à ses besoins conscients ou latents,
2. le questionner de façon ouverte sur certains enjeux « qui lui parlent » (ses enfants, la nature...)
3. l'amener à formuler des attitudes actives pour « que ça change »,
4. si des objections viennent de suite ou a posteriori, il convient de les traiter avec attention selon le même processus (faire expliquer jusqu'au bout, questionner, faire formuler d'autres hypothèses, critiquer ses propres objections...).

##### *Informations, désinformations et résistance au changement*

Afin d'éviter la désinformation, la manipulation des informations par des lobbies, conflits d'intérêts ou les positions résultantes d'une résistance subjective au changement :

- Faire des études comparatives multicritères pour démontrer la pertinence d'une solution / difficultés rencontrées (par exemple, manipulation de données par des groupements d'intérêts, des personnes ayant intérêt à défendre le *statu quo*) ;
- Aider à faire la part entre refus psychologique du changement (le sien, celui de l'interlocuteur) et la réalité... ;
- Apporter des critères objectifs de lecture des comportements (auto-diagnostic, hétéro-diagnostic) permettant de prendre du recul : par exemple, il est largement démontré par les thérapies cognitives que le stress est associé aux erreurs d'appréciation d'une situation, à la pensée

irrationnelle et inadaptée face au changement (un interlocuteur anxieux, agressif ou découragé n'est pas « objectif », il déforme, nie ou exagère la réalité) ;

- Développer sa capacité d'affirmation de soi face aux personnages « dominants » (sûrs d'eux, moqueurs, déstabilisants), à la mauvaise foi, à l'agressivité.

**D'où proviennent la résistance au changement, voire la mauvaise foi ?** C'est ordinairement un mécanisme de défense face à la remise en question de l'existant. Mais changer de mode de pensée et de pratique demande aussi un effort important de formation, des risques d'échec, une remise en cause de son image, du temps et un coût. La motivation et l'ouverture d'esprit sont donc d'autant plus difficiles que les enjeux cachés précédents sont importants (ancienneté, position hiérarchique, prises de position antérieure...).

### *Eviter l'usage exclusif de la dramatisation et des menaces de sanction*

Il faut se méfier de l'usage exclusif ou prédominant d'un discours à base de dramatisation, de poursuite anxieuse du « risque zéro », de la menace implicite ou explicite de sanctions. Tout ceci fonctionne en certaines circonstances adaptées (en dernier recours) et les résultats obtenus sont coûteux en énergie pour celui qui surveille ou manage (coercition, surveillance, sanctions) donc en argent. Et, à travers la démotivation induite chez le récalcitrant, ce qui est gagné d'un côté (à court terme) est souvent perdu à long terme et/ou d'un autre côté.

De plus, faire des reproches, culpabiliser, dramatiser (= exagérer, manquer de nuances) recrute un certain état mental et même cérébral comme nous l'avons vu (le Mode Mental Automatique) qui entraîne une attitude de refus de tout changement. Donc plus on se bat contre la fermeture, plus les portes encore entrebâillées se ferment. Ce n'est pas seulement un choix (d'échapper au désagrément de ce qui peut être perçu comme de l'agressivité), c'est aussi un réflexe peu contrôlable que de réagir par le refus de changer et même d'écouter, de reconsidérer les avantages et les inconvénients pour soi et pour les autres à la lumière des informations que l'on a reçues. Bref, on devient un peu « bête » au sens étymologique si l'on est stimulé de cette façon (pourtant chère à de nombreux défenseurs des causes environnementales ou sociales).

Alors est-ce que les « combattants » contre l'exclusion sociale et économique, la destruction de la nature et des paysages tendent à produire ce qu'ils pensent combattre ?

Totalement, non à l'évidence, mais marginalement (épidermiquement) ils rehaussent le mur qu'ils souhaitent franchir... sans le savoir bien sûr.

#### **Caractéristiques d'une communication (et d'un management) favorable au changement**

1. Susciter la **curiosité** et la créativité (questionner de façon ouverte, faire se confronter les visions et les propositions) plutôt que (ou avant) l'expression de l'autorité,
2. Valoriser les qualités de maturité, d'**acceptation** du réel, d'adaptation,
3. **Nuancer**, prendre en compte les anomalies, atypies, particularités, divergences,
4. **Relativiser**, considérer avec intérêt d'autres systèmes, points de vue (entre personnes, modèles, écoles, cultures, pays...), valoriser la capacité de remise en cause de ses certitudes,
5. Réfléchir devant l'échec ou l'incertain, **rationaliser**, chercher les causes et les causes des causes, dépasser les apparences, considérer les procédures comme faillibles,
6. Accepter de **prendre ses responsabilités individuelles**, assumer les risques de ses décisions ; inciter chacun à exprimer son opinion, même dérangeante, son expérience, sa perception des risques.

Cet état d'esprit « préfrontal » incite à :

- des discussions plus constructives ;
- des solutions plus consensuelles, c'est-à-dire prenant en compte l'ensemble des données (ce qui est essentiel pour le DD).

Cerveau et biologie humaine obligent, l'époque est de moins en moins sensible aux « effets de manche », aux rhétoriques « populistes » mais bien plutôt à la conciliation, au dialogue ouvert et transparent, à la co-construction d'une conscience partagée et complexe, de solutions applicables et désirées par une majorité, sans laquelle aucun DD ne se fera...

## V. Gérer les médias : leur rôle est essentiel, leur dérive ou même approximation n'en est que plus grave

Ils ont un rôle moteur dans la prise de conscience générale, dans la constitution d'un contre-pouvoir coercitif et dissuasif. Ce rôle est reconnu par presque tous les interviewés de la recherche effectuée, et salué comme essentiel pour l'émergence du DD. Il porte sur l'acculturation générale vis-à-vis de l'environnement mais aussi sur le développement d'une conscience générale en matière de réalités sociales et économiques. Actuellement, il est le pilier central sinon unique de l'engagement individuel pour presque tous les acteurs interviewés.

Mais ce vécu positif en tant que consommateur de médias est beaucoup plus négatif en tant que professionnel interviewé.

En effet, de nombreux reportages et autres documentaires sont selon eux truffés d'imprécisions, de simplifications abusives du genre « bourreau/victime », d'erreurs voire de partialité. Ceci leur apparaît clairement lorsqu'ils traitent de sujets qu'ils connaissent bien sur le terrain.

Certains se demandent donc si les médias ne devraient pas être confrontés eux-mêmes à un devoir de probité, une charte de bonne conduite, une obligation de moyens : impartialité c'est-à-dire par exemple interviewer toutes les parties de façon équitable, apporter les preuves de ce que l'on affirme... voire être parfois confrontés à la réparation de préjudices commis !

Conséquences fâcheuses :

- Subjectives : une peur individuelle allant parfois jusqu'à la « psychose » et la paralysie à l'égard des initiatives. Le risque ultime étant la politique « parapluie », aux antipodes d'une politique de DD ! Il y a donc là un vrai risque individuel (véritable risque psychosocial) et collectif.
- Objectives : des victimes expiatoires, jugées « sans procès », qui peuvent ne jamais se relever de la « tâche » faite par le « scandale » (il n'est pas facile de faire appel de ce genre de « procès »).

Plébiscité dans cette étude pour son rôle positif dans l'évolution des consciences de ces dernières années mais aussi critiqué pour ses excès, sa recherche parfois aveugle de « coupables » et de « victimes », le rôle des médias qui surfent sur les bonds et rebonds de l'actualité et de l'émotionnel pourvoyeur d'audimat et autre lectorat, n'est pourtant que le symptôme d'un déficit caché. Imparfait, il est pourtant le substitut minimal d'un mal plus grave encore : celui de l'État et des institutions censés nous protéger par la loi et les contrôles.

Car prévenir, c'est guérir : d'une certaine façon, la presse est le révélateur utile du malaise de fond, il est naturellement exacerbé par le « bien fondé » de son action même si sa réponse peut être inappropriée, partielle ou maladroite.

La solution, seule à-même de tarir et le problème lui-même et l'imparfait remède, c'est la prise en main « proactive » de la démarche du DD par les institutions et les acteurs économiques qui permettra de rétablir progressivement et sûrement un véritable climat de confiance... et de résoudre le problème. A l'instar de la médecine avec les scandales du sang contaminé ou des hormones de croissance, en agriculture avec celui de l'encéphalopathie spongiforme (maladie de la « vache folle », voir encadré) où le rétablissement de la transparence et les mesures préventives ont été réalisées, la « vraie » confiance des consommateurs et corollairement celle de la presse viendra de la mise en œuvre d'une réglementation adéquate et ambitieuse, à la mesure du défi.

### **Pourquoi la transparence apaise**

Nous avons participé, en 2000, à un groupe de travail « Terra Nostra » organisé par l'association du Fonds Français pour la Nature et l'Environnement (FFNE) sur la crise de la Vache Folle, auquel participaient un membre du ministère de l'agriculture et des représentants de toutes les grandes organisations professionnelles, industrielles, scientifiques et médiatiques concernées. La position que nous y avons défendue en tant que comportementaliste était celle-ci : lorsqu'une crise est gravement déclarée, et c'était alors le cas, il ne convient plus d'espérer apaiser en rassurant sans transparence.

A l'époque de la mondialisation de l'information, le seul remède est de dire ce qui permet de comprendre ce qui est nécessaire à la compréhension réelle du problème, de façon intelligible mais



fidèle aux faits. La « panique », attribuée par la plupart des analystes au refus du risque, ici alimentaire, ne permet d'expliquer pourquoi la transparence en situation de crise apaise. Alors qu'elle devrait inquiéter. Car c'est bien ce que l'on a observé en 2000 après que le gouvernement Jospin a eu pris la décision d'imposer une traçabilité totale des filières d'alimentation animale, en cause dans la survenue et le développement de la maladie, et un dépistage à large échelle des viandes abattues. Ce dispositif ne devait devenir systématique et pleinement efficace que deux ans plus tard. Cette mesure avait donc pour effet d'augmenter le nombre de cas connus d'animaux contaminés pendant plus d'un an, autrement dit de faire mesurer au grand public et aux médias l'étendue réelle de la maladie. Prévenu, le public n'a pas réagi par l'angoisse devant cette inflation.

C'est pourtant ce que la théorie des « peurs alimentaires » (M. Apfelbaum, « Risques et peurs alimentaires », Odile Jacob, 1998, Paris) irrationnelles annonçait. C'est d'ailleurs par « la faute » de cette crainte (des pouvoirs publics et de nombreux scientifiques) de la crainte (supposée irrationnelle du grand public et de leurs représentants les médias) que les mesures efficaces avaient été retardées. Heureusement, sur la base des modèles scientifiques (notamment celui des thérapies cognitives qui ont démontré que le stress est induit par l'irrationalité), nous avons réussi à faire partager notre point de vue, à savoir que la transparence et la mise en œuvre rapide des mesures adéquates étaient à ce stade la seule mesure adaptée. La consommation de viande bovine est alors repartie rapidement à la hausse, dès les premières semaines qui ont suivi l'annonce de ces mesures, bien avant l'amélioration des chiffres, les personnes interrogées par les médias ayant exprimé leur soulagement de voir enfin des mesures crédibles adoptées (et non de savoir le danger écarté !).

Notons, pour enfoncer le clou, que toutes les mesures spectaculaires autant qu'irrationnelles mises en œuvre précédemment avaient échouées (abattage systématique des troupeaux où l'on avait trouvé un animal atteint, alors qu'aucun cas de contamination inter-animale n'avait été décrit. C'est un peu comme si le ministère de Michèle Barzac qui a admirablement géré la crise du SIDA par une communication « vérité » sur l'éducation sexuelle à l'école, les spots gouvernementaux sur l'utilisation des préservatifs, la vente libre des seringues en pharmacie, avait fait mettre en quarantaine les patients atteints du SIDA alors que l'on savait qu'il n'y avait pas d'autre risque de contamination que sexuelle et sanguine.

Plus récemment, lors des grandes catastrophes, les bandes vidéo enregistrées en direct ne montraient que peu ou pas de paniques collectives. Lors des attentats du 11 septembre à New York, aucune panique comparable à celle décrite dans le film « La tour infernale » ne s'est produite dans le World Trade Center, au point que les tours n'ont pas été évacuées assez vite. On n'a pas davantage observé de panique collective lors des attentats récents du métro londonien. Les idées toutes faites ont la vie dure.

La maturité collective semble avoir progressé dans nos pays chaque fois du moins qu'une pédagogie rationnelle est mise en œuvre. Dans le même temps, on observe une perte de confiance des populations vis à vis de leurs représentants institutionnels ou économiques lorsque ceux-ci ne font pas confiance en leur intelligence ou manquent de transparence (comme dans la crise financière actuelle, où chacun attend de découvrir les prolongements ultimes du désastre).

Lorsqu'une crise est déclenchée, la transparence s'impose plus que jamais, accompagnée d'une communication rationnelle, calme, intelligible, d'une information régulière sur l'avancement de la situation, d'une pédagogie précise, d'une description sans fard de la réalité, d'une reconnaissance des erreurs si nécessaire. Mais tout ceci doit bien entendu être accompagné d'une politique de préconisations claires, de mesures courageuses et à la mesure du problème. Celles-ci doivent comprendre un volet de coercition et sanctions annoncées vis-à-vis des comportements les plus préjudiciables, qui rendent l'ensemble du dispositif crédible et motivant.

Autrement dit, chacun veut bien faire un effort pour changer ses habitudes, mais pas en vain ni seul, ce qui revient au même. Il veut être sûr que cela sert à quelque chose et donc être tenu informé des résultats, bons ou mauvais, obtenus collectivement. Certes, il y aura toujours des récalcitrants, plus individualistes, perturbés, inconscients ou mal informés que les autres, mais il ne faut pas les confondre avec la grande majorité, comme le montre ordinairement les sondages en de telles circonstances. Du moins lorsque la pédagogie et l'information nécessaires ont eu lieu, lorsque la politique choisie a été expliquée et même approuvée par sondages interposés.

La mise en place d'une politique crédible des pouvoirs publics semble donc, là comme ailleurs, la clé du retour au calme dans les esprits et dans les médias. En affrontant l'objet (largement « pseudo »)

des grandes peurs collectives par une communication préventive, intelligente et transparente, en ouvrant à temps les dossiers qui inquiètent (légitimement) ou dérangent, on développe la maturité collective, la lucidité sur les efforts nécessaires à accepter et partager, sur les risques acceptables, les erreurs d'appréciation collectivement faites (en tant qu'électeur / consommateur), donc à assumer ensemble.

Il semble donc judicieux de prévoir dès aujourd'hui des relais internes dans les institutions et les entreprises, qui soient « compétents en communication sur le DD » et organisent des conférences, communications ou supports d'information internes sur ce thème, afin de donner la caution organisationnelle indispensable en interne pour les acteurs concernés et engagés, afin de permettre une valorisation de la démarche et sa mise en œuvre concrète. Seule une communication durablement transparente de la part des principales institutions garantira la réduction durable des excès des médias... et aussi de la justice !

## VI. Se positionner face au risque juridique

Les commentaires sur la justice sont dans l'ensemble assez comparables à ceux sur les médias. La plupart des interviewés lors de cette enquête reconnaissent un rôle très positif à la justice et à la jurisprudence dans l'évolution et même le déblocage de nombreux dossiers majeurs et « anormaux » ou « scandaleux » comme l'amiante. Les craintes sont moins nombreuses que celles concernant les médias. Beaucoup pensent que les enquêtes des juges sont sérieuses et qu'il y a davantage possibilité de faire prévaloir le droit et l'équité.

Certains craignent cependant plusieurs dérives possibles :

- Une mise sous pression dans un contexte passionnel lié (là encore) à l'actualité et donc à la caisse de résonance que peuvent constituer les médias (plus passionnels) ;
- L'ajout de la référence scientifique à la celle de la loi (« nul n'est censé ignorer la science et plus seulement la loi »), ce qui pose le problème de la compétence et des moyens (la loi est « finie », la connaissance scientifique est presque « infinie », en tous les cas plus difficilement cernable par un non chercheur). Toutes les structures n'ont pas les moyens de faire une veille scientifique sérieuse. Et en DD, elle est interdisciplinaire, ce qui risque d'être titanesque, coûteux, stressant (= pathogène) et paralysant (= anti DD car le statu quo ne l'est assurément pas !) ;
- La peur d'un jugement situé hors du contexte de l'époque, vu avec le prisme du présent (ce qui rend la mission de l'acteur, au jour le jour, stressante voire impossible, paralysante) ;
- L'ensemble peut donc engendrer de l'inquiétude, un repli sur des attitudes de sécurité au détriment de l'innovation ou de l'environnement (sauf contrainte de la norme) !
- Une peur d'être victime, en cas de problème, d'une recherche de coupable à tout prix.

## VII. Pour aller plus loin à titre individuel

*L'approche neuroscientifique, cognitive et comportementale pour :*

1. Développer la connaissance de soi par les neurosciences, à l'école et dans la formation continue, afin de développer notamment les capacités de sérénité en situation difficile ;
2. Découvrir sa personnalité pour mieux construire sa vie et ses motivations ;
3. Développer la réflexion et pas seulement les connaissances ou les habiletés ;
4. Apprendre la gestion des relations humaines (communication, gestion de crise ou de conflit, management) ;
5. Développer la sagesse au sens de l'acceptation du réel, la gestion des risques ;
6. Acquérir de l'aisance émotionnelle pour dépasser ses peurs sociales ;
7. Comprendre la signification des comportements sociaux de compétition, de dominance, de destruction ;
8. Comprendre le risque qu'il y a à éviter ce qui nous fait peur... Nous sommes « faits pour » faire face, comprendre et agir. Le déni ou l'évitement sont sources de pathologies ;
9. Instituer des cours *et formation au DD concret, où l'on apprend à être un citoyen d'une société « durable ».*

## Le cadre de la démarche

Le Plan Urbanisme Construction Architecture ([PUCA](#)) a lancé un appel à projets de recherche « bâtiment 2010 », avec pour objectif d'apporter un soutien méthodologique aux initiatives, en France, sur la question très globale de l'aménagement durable et plus particulièrement sur la réhabilitation des tours d'habitation.

Une équipe<sup>2</sup> a présenté un projet de recherche sur le Grand Projet de Rénovation Urbaine de la cité Michelet à Paris. Cette équipe a été lauréate, en juin 2006, de l'appel à projets du PUCA, pour un programme d'étude et de recherche, intégrant :

- **Un état de l'art** sur la question de l'aménagement durable en France et en Europe, sous l'angle des solutions techniques et des expériences de management d'opérations.
- **Une modèle de management** issue du modèle « Bio-systémique » (approche systémique intégrant les connaissances le plus récentes de l'humain, issues des neurosciences).
- **Une application au cas concret du GPRU de la Cité Michelet** à Paris, en élaborant d'une part un diagnostic préalable, puis des préconisations pour le programme d'aménagement en cours.
- **Un essai de généralisation** des conditions à réunir et des pratiques à développer pour parvenir à la mise en œuvre généralisée du développement durable dans la rénovation urbaine, intégrant des préconisations aux différents acteurs des projets, en dépassant les obstacles institutionnels, techniques mais aussi personnels.

Cet extrait quelque peu réactualisé présente les résultats de la recherche conduite par l'équipe lauréate, avec l'appui de l'équipe du PUCA, pour apporter un éclairage sur les conditions à mettre en œuvre pour faire du développement durable dans les projets d'aménagement et de rénovation urbaine.

---

<sup>2</sup> Équipe composée :

- d'un institut de recherche en neurosciences, expert dans le développement d'outils et de méthodes de management et de gestion du facteur humain ([Institut de Médecine Environnementale](#) – IME - fondé par Jacques Fradin) ;
- d'un cabinet d'architecture spécialisé dans la HQE (Architecture et développement / Sonia Cortesse) ;
- de deux BET spécialisés (Izuba Energie et Alphééis).