

DÉVELOPPEMENT DURABLE

# Le guide

pour contrer les vraies/fausses  
bonnes raisons de ne pas agir

Les darwinistes

Les aquoibonistes

les aquoibonistes

Les court-termistes

LES DÉSORIENTÉS

Les manichéens

Les darwinistes

**Les relativistes**

LES AQUOIBONISTES

Les darwinistes

LES SCIENTISTES

les scientifiques

les relativistes

*Les court-termistes*

LES SCIENTISTES

Les manichéens

Les aquoibonistes

**Les désorientés**

*Les relativistes*

LES RELATIVISTES

PARTIE I

## Les familles

La cartographie	P. 4
La description de chaque famille	P. 4

PARTIE II

## Les objections

La technique pour gérer les objections	P. 12
Distinguer faits, opinions et sentiments	P. 13
Les objections par famille	P. 15

**V**ous êtes sensible et engagé dans le développement durable (DD), mais vous êtes démuni face à des réactions du type :  
« Le développement durable, c'est une utopie tant que la Chine et l'Inde font exploser tous les compteurs » ou encore  
« Le réchauffement climatique ? On y fera face... l'homme a toujours trouvé des solutions ! ».

### VOUS ÊTES DÉCIDEUR

Faites de vos équipes les meilleurs « ambassadeurs » de votre stratégie RSE en leur donnant les outils pour expliquer et argumenter les points les plus controversés...

### VOUS ÊTES COLLABORATEUR

Découvrez en avant-première ce guide d'argumentation/contre-argumentation pour gérer les principales objections, les idées reçues de vos collègues...

### VOUS ÊTES SIMPLE CITOYEN

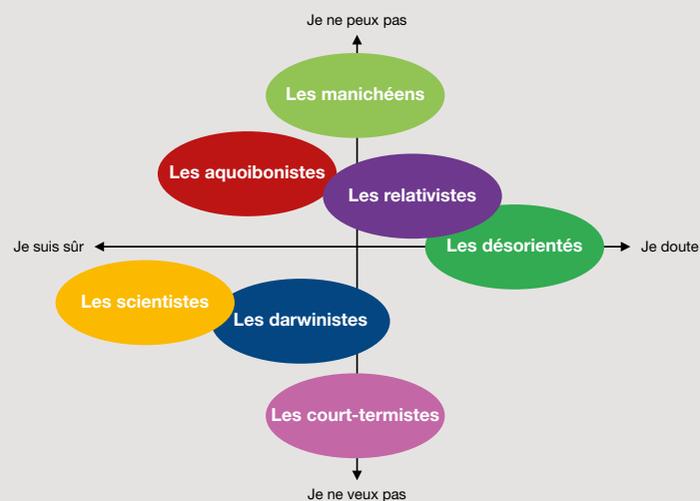
Ce guide devrait vous permettre de convaincre famille et amis, même les plus fermés !

### FOURNISSEUR OU ACHETEUR

Trouvez les bons leviers pour faire avancer vos interlocuteurs...

# Les familles

Lorsqu'on s'intéresse au développement durable, on est frappé par l'étendue et la complexité des enjeux et les courtes échéances pour y faire face. Aussi avons-nous tous, à un moment ou un autre, douté de la réalité de certains des problèmes ou de notre capacité d'action. Ces interrogations sont légitimes, mais si elles ne sont pas levées elles constituent de véritables barrières au changement. Il existe ainsi bon nombre de « fausses bonnes raisons » de ne pas s'engager dans le développement durable : l'ignorance, la peur du changement, la volonté de maintenir son mode de vie, ... Pour que ce guide soit efficace, nous avons volontairement grossi le trait des comportements et nous les avons regroupés par famille selon leurs caractéristiques, la nature de leurs freins. Il ne s'agit pas de stigmatiser des personnes mais bien de comprendre leurs représentations et de trouver les moyens de les entraîner vers un développement « qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». (Rapport Brundtland - Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, 1987)



— Les différentes familles sont présentées sur une cartographie conçue à partir de deux axes :

un axe qui rend compte du niveau de certitude (opinions affirmées) ou de doute ; un axe qui renseigne sur les justifications de l'inaction : d'un côté, ceux qui pensent qu'on ne peut rien changer (la situation dépend de variables d'environnement face auxquelles l'individu est impuissant) et ceux qui pensent qu'il ne faut rien changer (variable de choix). Chaque famille est décrite à partir de ses caractéristiques (ses besoins fondamentaux, sa façon de s'exprimer, etc.)

— Les différents groupes peuvent être positionnés dans une matrice à deux axes :

– Un axe horizontal avec, d'un côté, les certitudes et, de l'autre, les doutes.

– Un axe vertical avec, d'un côté, ceux pour qui l'inaction est une variable d'environnement et, de l'autre, ceux pour qui c'est une variable de choix.

“

À quoi bon !  
De toute façon, c'est déjà trop tard... ”



## FAMILLE N°1 LES AQUOIBONISTES

### ÉTAT D'ESPRIT / PARADIGMES

Les aquoibonistes, ce sont ceux qui baissent les bras d'avance, sûrs de ne jamais pouvoir faire avancer la cause. Ce sont des personnes fatalistes, manquant de motivation et d'énergie pour agir. La famille des aquoibonistes regroupe les **défaitistes**, qui ne croient plus en rien et les **nostalgiques**, qui considèrent qu'il aurait fallu agir avant.

### LEURS EXPRESSIONS FAVORITES

« Quel est l'intérêt ? », « Ça ne changera rien ! », « De toute façon, c'est trop tard... », « Les dés sont jetés », « Il aurait fallu prendre des mesures avant ».

### LEUR POSITIONNEMENT FACE AU DD

Les aquoibonistes pensent que le développement durable est une utopie. Ils estiment qu'on ne peut rien changer. Ils sont principalement centrés sur eux-mêmes et sont peu réceptifs ou peu sensibles aux avancées : « De toute façon, l'héritage est là, l'avenir déjà tracé, on ne peut plus rien y faire. »

### MIEUX LES APPRÉHENDER

Les aquoibonistes ont besoin de réaliser que « c'est possible », qu'il existe des marges de manœuvre, qu'on a constaté des progrès dans différents domaines (ex : frein à la destruction de la couche d'ozone suite au protocole de Montréal sur les CFC...), et de comprendre comment leur propre contribution pourrait faire la différence. Le plus important est de les mettre en action pour qu'ils constatent d'eux-mêmes les changements et les bénéfices.

## FAMILLE N°2 LES DÉSORIENTÉS

### ÉTAT D'ESPRIT / PARADIGMES

Les désorientés se demandent **qui croire ?** Comment vérifier l'information ? Ils ne font rien parce qu'ils entendent trop d'informations contraires. Ce doute peut même s'exprimer face aux évidences (conduisant parfois à de la mauvaise foi ou du déni). Parmi les désorientés, on distingue aussi différents degrés : **les dubitatifs ou déchirés**, déstabilisés par les opinions contraires, les **désabusés**, qui sont déçus de tout, ou encore les **suspicieux** persuadés qu'on leur ment et que l'on cherche à les manipuler, (« théorie du complot »).

### LEURS EXPRESSIONS FAVORITES

« On entend tout et son contraire », « Qu'est-ce qui prouve que... », « Ça n'a pas l'air si grave... », « Est-ce vrai ? », « Cherche-t-on à nous manipuler ? », « Qui se cache derrière cette théorie ? ».

### LEUR POSITIONNEMENT FACE AU DD

Les désorientés n'ont pas d'opinion affirmée mais essentiellement des doutes sur ce qu'ils entendent au sujet du développement durable. Ils sont en général centrés sur leurs propres craintes et ont besoin d'être rassurés.

### MIEUX LES APPRÉHENDER

Les désorientés peuvent être réceptifs à des réponses claires et précises à leurs interrogations. Ils ne veulent plus de réponses approximatives ou basées sur des rumeurs, ils veulent des faits, des chiffres et des preuves. Ils peuvent être convaincus par les preuves apportées par des instances incontestables.



“  
À propos du DD,  
on entend tout  
et son contraire.”

“  
Laissons faire...”



## FAMILLE N°3 LES DARWINISTES

### ÉTAT D'ESPRIT / PARADIGMES

Des bouleversements écologiques, culturels, sociologiques ont toujours existé... entraînant l'extinction de certaines espèces, modifiant les modes de vie, obligeant des populations à évoluer : la sélection naturelle... Traités parfois de **cyniques**, ces nouveaux « darwiniens » croient que le monde évolue et qu'il y a forcément des perdants dans les évolutions. Laissons faire l'autorégulation et que le meilleur gagne !

### LEURS EXPRESSIONS FAVORITES

« C'est ainsi, c'est la **sélection naturelle...** », « On ne peut pas sauver tout le monde... », « Laissons faire... », « C'est le destin, une série de coïncidences qui résoudra le problème », « La vie n'est que compétition, autorégulation ».

### LEUR POSITIONNEMENT FACE AU DD

Les darwinistes sont **convaincus** de leurs idées, il est très difficile de les faire changer d'avis. Ils sont prêts à se battre pour défendre leurs certitudes. Les darwinistes ont une vision plutôt « systémique » des situations.

### MIEUX LES APPRÉHENDER

Le pragmatisme est le maître mot face à des darwinistes. Une information trop idéaliste ou théorique n'arrivera en aucun cas à les convaincre. On peut leur opposer des exemples qui montrent l'impact de l'humain ou des organisations sociales dans l'évolution des choses.

## FAMILLE N°4 LES COURT-TERMISTES

### ÉTAT D'ESPRIT / PARADIGMES

Les court-termistes ne se sentent **pas concernés** par les enjeux globaux. Les problématiques sociales, environnementales ne les touchent pas tant qu'ils ne sont pas directement impactés. Ils ont une vision étroite: « De toute façon, je ne serai plus là au moment où les choses n'iront plus. » Les court-termistes sont à associer aux « **égoïstes** » qui considèrent que seuls les événements proches les concernent, ainsi qu'aux « **jouisseurs** » qui ne veulent surtout se priver de rien.

### LEURS EXPRESSIONS FAVORITES

« Ce n'est pas à moi de faire... », « Cela ne me concerne pas », « De toute façon, on ne sera plus là! », « On ne va pas retourner au Moyen Âge ».

### LEUR POSITIONNEMENT FACE AU DD

Les court-termistes sont **centrés sur eux-mêmes**, sur leurs besoins, leurs problématiques et leurs envies. Les égoïstes se sont créés des **certitudes** sur les restrictions que le développement durable entraîne, mais qui s'avèrent souvent **peu fondées** et donc facilement contestables.

### MIEUX LES APPRÉHENDER

Les court-termistes ont besoin d'être au centre des situations et des attentions. Ils ne se sentent pas concernés par les efforts collectifs. Pour les faire changer d'avis, il est indispensable dans un premier temps de leur montrer les bénéfices personnels qu'ils pourront retirer de la situation, et de valoriser leur rôle particulier. Car si le court-termiste comprend ses intérêts, alors il peut devenir un acteur fort, voire un ambassadeur du développement durable.



“  
Ce n'est pas mon problème! ”

“  
L'homme s'en est toujours sorti,  
on va bien trouver  
une solution. ”



## FAMILLE N°5 LES SCIENTISTES

### ÉTAT D'ESPRIT / PARADIGMES

La croyance dans un progrès tout puissant les mobilise. La solution aux problèmes viendrait de la science. Les adeptes du progrès pensent que l'Homme ayant toujours réussi à trouver des solutions pour s'adapter à son environnement, il n'y a aucune raison de paniquer. Lorsque les besoins se feront suffisamment sentir, les hommes mettront en jeu toute leur énergie pour relever le défi. « Lorsqu'il n'y aura plus de pétrole, nous trouverons bien une autre façon de nous approvisionner en énergie... » Les solutions techniques sont censées résoudre tous les problèmes.

### LEURS EXPRESSIONS FAVORITES

« On trouvera bien... », « Le progrès est la solution à tout », « Vous verrez, l'homme est ingénieux... », « Attendons d'être au pied du mur... ».

### LEUR POSITIONNEMENT FACE AU DD

Les scientifiques sont empreints de **certitudes : le progrès**, l'innovation nous sauvera quoi qu'il se passe. Leur vision est plutôt « égocentrée », car il existe une **solution scientifique universelle** qui s'imposera à tous, sans discussion.

### MIEUX LES APPRÉHENDER

Les scientifiques sont pragmatiques et abordent tout sujet au regard de la science. Il est donc indispensable de mettre en avant des connaissances scientifiques pour les convaincre.

## FAMILLE N°6 LES MANICHÉENS

### ÉTAT D'ESPRIT / PARADIGMES

Un des fondements des manichéens est de **séparer le monde en deux**: d'un côté, le royaume de la lumière, du bien et de l'autre, le royaume des ténèbres et du mal (et évidemment, ils se positionnent du bon côté!). Cette approche a pour conséquence de pointer du doigt certaines personnes ou entités jugées comme « responsables ». Les manichéens relativisent leur propre impact et considèrent qu'en matière de développement durable, c'est **aux autres d'agir** (aux gros pollueurs, aux vrais responsables...).

### LEURS EXPRESSIONS FAVORITES

« Principe pollueur payeur, faisons payer les coupables », « Ce n'est pas le citoyen qui est concerné, c'est l'industriel... », « Tant que les Américains n'auront pas signé le protocole de Kyoto... », « C'est à l'État d'agir... ».

### LEUR POSITIONNEMENT FACE AU DD

Les manichéens ont des certitudes sur la répartition des responsabilités. Ils considèrent qu'ils ne peuvent rien changer à leur niveau, dans la mesure où il est clair que ce sont « les autres » qui ont à agir, à payer et à changer.

### MIEUX LES APPRÉHENDER

Les manichéens ont besoin d'être accompagnés pour pouvoir modérer leur position. Il faut leur montrer le gris dans un monde qu'ils n'envisagent que noir ou blanc. C'est en acceptant cela qu'ils arriveront à se remettre en question et à admettre le rôle qu'ils ont à jouer pour contribuer aux enjeux de développement durable.



“  
C'est aux autres d'agir... ”

“  
C'est trop  
compliqué... ”



## FAMILLE N°7 LES RELATIVISTES

### ÉTAT D'ESPRIT / PARADIGMES

Les relativistes sont ceux qui se considèrent **impuissants** pour agir. « Il y a tellement de problèmes dans le monde, mon seul acte ne pourra pas changer grand-chose... ». Ces individus ne savent pas comment agir ou sont peu sûrs d'eux et pensent n'être pas efficaces. Ils préfèrent donc relativiser en supposant que leur action serait si imperceptible, dérisoire qu'il est inutile d'agir. On peut les rapprocher des **suivistes**, qui ne bougeront que si d'autres le font, et des **instrumentalistes**, plus intéressés par la méthode que par le résultat.

### LEURS EXPRESSIONS FAVORITES

« De toute façon, cela ne changera rien », « Ce n'est pas moi qui vais changer le monde! ».

### LEUR POSITIONNEMENT FACE AU DD

Face aux problématiques du DD, les relativistes **doutent de leur contribution**. Ils connaissent peu le sujet, mais estiment de toute façon que cela va au-delà de leurs compétences. Certains aimeraient agir mais ils ne le font pas car ils se sentent totalement impuissants.

### MIEUX LES APPRÉHENDER

Ces individus, à l'instar des aquibonistes, ont besoin d'être informés et rassurés sur leur capacité d'action. La technique du regroupement d'actions individuelles à l'échelle d'une ville, d'un pays fonctionne très bien avec eux.

# Les objections

L'objection est l'expression d'un désaccord, d'une critique, d'une remarque, d'une opposition, d'une protestation. Elle renseigne sur le point de vue de l'interlocuteur et ouvre une possibilité à l'échange.

## LA TECHNIQUE POUR GÉRER LES OBJECTIONS

Il existe différentes techniques de traitement des objections. Nous recommandons quatre phases.

### PHASE 1

#### ACCUSER RÉCEPTION DE L'OBJECTION

Cette première phase consiste à aller dans le sens de son interlocuteur en lui montrant que son avis a de la valeur et sera pris en compte : « Oui, je comprends », « Oui, on peut le voir ainsi », « C'est possible (s'il est difficile de manifester un accord) »...

**Elle est primordiale car elle permet de mettre l'interlocuteur à l'aise, et de créer une ambiance de discussion ouverte et d'écoute.**

### PHASE 2

#### QUESTIONNER L'OBJECTION (SI NÉCESSAIRE)

Il peut être intéressant d'inviter notre interlocuteur à préciser l'objection (notamment dans le cas d'une « opinion », pour revenir à des éléments plus factuels : « Qu'est ce qui te fait dire cela, concrètement ? »).

**Ceci permet de mieux comprendre l'objection, parfois de la désamorcer, car l'interlocuteur, en la précisant, peut la relativiser lui-même. Ceci permet de préparer ses arguments pour la phase suivante.**

### PHASE 3

#### APPORTER DES ARGUMENTS FACTUELS

Cette étape consiste à répondre à l'objection. On peut retenir deux recommandations. Il est souvent utile de déplacer l'angle de vue du sujet (repositionner l'objection dans le temps, le périmètre ou l'espace, la relativiser...). Cela permet d'élargir le débat et d'éviter de s'enfermer : « C'est vrai à l'échelle de la France, mais moins vrai à l'échelle européenne », « C'était vrai jusqu'en 2010, mais dès 2011 les entreprises de plus de 5000 salariés devront faire du reporting RSE ».

Il est également important d'éviter les généralisations, les globalisations, les exposés vagues et de nourrir son discours d'arguments factuels, de chiffres précis, actualisés et validés issus de références incontestables (organismes internationaux, experts, journaux spécialisés).

### PHASE 4

#### PROPOSER UNE « SORTIE »

Cette ultime étape consiste à proposer une « sortie » à notre interlocuteur : il pourra s'y référer s'il souhaite être convaincu. Cela peut se présenter sous la forme d'un site à consulter, d'une expérience à vivre, etc.

« Consultez le site de l'Ademe. Vous découvrirez les pistes pour diminuer vos rejets de CO<sub>2</sub>. »

**Cette solution permet de clore le débat (et d'éviter les discussions sans fin), mais ne peut être actionnée que lorsque l'interlocuteur commence à accrocher à l'idée soutenue.**

## DISTINGUER FAITS, OPINIONS ET SENTIMENTS

La distinction entre faits, opinions et sentiments est une technique qui favorise un échange constructif entre deux individus. En effet, être capable de distinguer faits, opinions et sentiments et d'apporter une réponse adaptée à chaque cas permet de débloquent des "dialogues de sourds", de dénouer des échanges qui tournent en rond ou qui dérivent vers le conflit.

### RECONNAÎTRE FAITS, OPINIONS ET SENTIMENTS

**LES FAITS** sont des informations tangibles, vérifiables et parfois même quantifiables.

En principe, ils sont incontestables, c'est-à-dire que tout le monde devrait pouvoir tomber d'accord sur ce qui constitue un fait. L'évolution des sciences fait parfois basculer une opinion dans la catégorie des faits (la Terre est plate, la Terre est ronde...).

**Un fait est un élément d'information et ne peut généralement pas constituer un objet de débat. On peut communiquer "sur" ou "autour" d'un fait comme par exemple : « Il fait 15 degrés. »**

**LES OPINIONS** sont des jugements de valeur, des appréciations subjectives. « Il fait chaud / Il fait froid. » Nos opinions émanent de notre histoire familiale et professionnelle, de nos lectures, de nos expériences... Elles donnent des indications sur notre appartenance culturelle et notre identité sociale.

**Les opinions se construisent souvent sur la base d'éléments isolés : règles générales extrapolées à partir d'une réalité partielle. Dès lors, elles se reconnaissent, notamment, par le fait qu'elles sont contestables. Elles peuvent donc entraîner une discussion animée.**

**LES SENTIMENTS** révèlent ce que nous ressentons. Ils recouvrent une large gamme d'émotions et d'affects. Dans certaines cultures, la pression sociale empêche d'exprimer les sentiments. Leur manifestation est plus ou moins bien acceptée par des interlocuteurs qui peuvent en être gênés.

**Les sentiments sont difficiles à contester étant, par nature personnels : « Le réchauffement climatique me fait peur. »**

## GÉRER DES FAITS, OPINIONS ET SENTIMENTS

La technique consiste à distinguer dans l'échange ce qui est du ressort des faits, des opinions ou des sentiments et à partager ce référentiel avec l'interlocuteur : « C'est un fait », « C'est ton point de vue », « C'est ce que tu ressens »...

Dans tous les cas de figure, on aura intérêt à se positionner dans le registre des faits.

### FACE À UN FAIT « ERRONÉ »

On peut opposer un fait réel ou un correctif.

#### Exemple :

L'honnêteté des chercheurs du GIEC a été contestée en début d'année.

A — « Effectivement, le GIEC (groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) a dû rendre compte en début d'année 2010 de deux affaires embarrassantes : un piratage informatique, et une coquille sur la date de fonte des glaciers de l'Himalaya. Cela a entraîné deux enquêtes indépendantes : celle de l'Agence hollandaise d'évaluation de l'environnement (PBL) et celle menée sous la direction de l'ancien doyen de l'université de Glasgow, Sir Muir Russel.

Les deux ont conclu en juillet 2010 à l'honnêteté intellectuelle des chercheurs du GIEC et confirmé ainsi la validité du rapport 2007 sur le réchauffement climatique (hormis cette erreur).

### FACE À UNE OPINION

Rien ne sert de polémiquer. Il est d'abord conseillé de la prendre en considération : « C'est possible », puis de la relativiser.

#### Exemple :

A — « Nous, le DD, on en fait depuis 1930! »

B — « Vous êtes effectivement engagés dans le domaine social depuis longtemps et vous avez initié de nombreuses actions sur le champ environnemental. » Pour autant, une démarche DD recouvre une approche globale et intégrée des politiques dans le domaine social, sociétal, environnemental, de gouvernance, une feuille de route et des indicateurs de DD, voulez-vous que je vous précise tout cela ? »

### FACE À UN SENTIMENT

Il est difficile de « contrer » un sentiment. On peut en revanche, après en avoir accusé réception, essayer de le cerner (est-ce de la peur, de l'ignorance, un sentiment d'impuissance, de l'agacement ?) et d'apporter des arguments factuels qui relativisent ses causes.

#### Exemple :

A — « Il est trop tard pour agir sur le climat » (peur des impacts)

B — « Il est trop tard pour empêcher le dérèglement climatique, mais on peut tenter de limiter le réchauffement à 2° sur ce siècle. C'est l'objet des engagements de l'Union européenne qui s'est dotée d'un paquet législatif dit "énergie-climat" lui permettant d'atteindre d'ici 2020 l'objectif ambitieux des "3 fois 20" : une réduction de 20 % des émissions de GES, une amélioration de 20 % de l'efficacité énergétique et une part de 20 % d'énergies renouvelables dans la consommation d'énergie. »

## LES OBJECTIONS PAR TYPE DE FAMILLE

Remarque préliminaire : le traitement de n'importe quelle objection ne peut pas se faire en répétant par cœur un argumentaire écrit par un autre. Pour convaincre, il faut être convaincu. Les exemples que nous vous donnons dans les pages suivantes ne doivent être pris que comme la trame d'un argumentaire que vous aurez construit. Car dans ce monde en perpétuelle mutation, les acteurs du changement doivent eux aussi être capables de se questionner... A vous de jouer...



### FAMILLE N° 1 | LES AQUOIBONISTES

« À quoi ça sert de faire quelque chose si un gros pollueur comme la Chine ne le fait pas ? »

**C'est vrai que la Chine** est passée en tête des pays les plus émetteurs de CO<sub>2</sub>. Cette affirmation est toutefois à nuancer. En effet, lorsqu'on rapporte ce fait à la population totale du pays, les Chinois apparaissent alors bien moins « pollueurs » que d'autres. Selon le CDIAC (Carbon Dioxide Information Analysis Center), en 2005, la Chine se plaçait au 85<sup>e</sup> rang mondial des émissions de CO<sub>2</sub> par habitant (le Luxembourg à la 6<sup>e</sup> position, les États-Unis à la 8<sup>e</sup>). Plus important encore, les émissions de CO<sub>2</sub> de la Chine sont directement liées aux produits qu'ils exportent et non à ceux qu'ils consomment. Les experts s'accordent pour dire que 25 % des émissions de CO<sub>2</sub> de la Chine sont liées à la production de biens destinés aux États-Unis et à l'Europe (cf. rapport pour le centre de recherche Tyndall <http://www.tyndall.ac.uk>).

« Le citoyen moyen ne pourra jamais se le permettre ! »

**Oui, c'est vrai que le bio, l'équitable, les panneaux solaires, etc., ont un coût.** Prenons un exemple : même s'il ne s'agit pas vraiment du même produit, le coût d'une tomate bio achetée chez un petit primeur est plus élevé que le coût d'une tomate espagnole vendue en grande distribution. Mais le plus souvent le prix à payer n'est pas que financier. Ce que l'on paie c'est une restriction de nos choix de consommation. Consommer responsable implique souvent de consommer local, de saison, de réapprendre à cuisiner voire de changer ses habitudes d'approvisionnement en privilégiant les AMAP (Association pour le maintien de l'agriculture paysanne), les coopératives, etc. Les chiffres publiés par Max Havelaar dans son rapport annuel prouvent que la consommation de produits équitables croît plus fortement pour les revenus les plus modestes. Ce n'est donc pas simplement une affaire de prix. Enfin, pour beaucoup de produits responsables, si l'investissement initial est plus important, il est rentable sur le moyen terme car il permet de faire des économies : ampoules basse consommation, isolation, voitures propres...

« C'est trop tard, il fallait le faire avant... »

Il est vrai que le réchauffement induit par l'homme depuis la révolution industrielle se produira de toute façon, mais nous pouvons jouer sur deux éléments : la rapidité avec laquelle nous arriverons à diminuer nos émissions et le volume de réduction de ces émissions. Les conséquences seront dans un cas (optimiste) gérables humainement ou, dans l'autre cas (pessimiste), très difficiles à contrer. Par ailleurs, plus nous attendons, plus nous serons confrontés à des problèmes graves sans avoir les moyens énergétiques d'y faire face (recherche insuffisante sur les nouvelles énergies et pas d'économies de ressources).



## FAMILLE N° 2 | LES DÉSORIENTÉS

« À propos du DD, on entend tout et son contraire... »

Oui, c'est vrai que l'on ne peut pas vérifier toutes les informations et qu'elles peuvent parfois être manipulées. Néanmoins, il est toujours possible de se faire une idée et ce, quel que soit le sujet. Si on s'intéresse aux enjeux et pas seulement aux signes visibles, aux commanditaires et bénéficiaires, et si on multiplie les sources d'information, on réduit considérablement les risques d'incompréhension du sujet. On arrive à détacher des ordres de grandeur, des valeurs minimales et maximales. On le fait dans d'autres domaines : lorsque la police annonce que 5000 personnes ont défilé dans les rues et que les organisateurs parlent de 30000 personnes, on peut se faire une idée de la réalité ! Pour les études concernant le réchauffement climatique, ça marche de la même manière. Le nombre d'acteurs, les modes de financement, les différents modèles mathématiques testés laissent supposer une relative véracité du phénomène.

« Comment prédire le temps du siècle à venir, alors que la météo est incapable de le prévoir pour la semaine prochaine ? »

Un médecin ne peut savoir si vous mourrez demain ou dans trente ans, mais un épidémiologiste peut estimer votre espérance de vie selon vos antécédents, vos mœurs et pathologies éventuelles.

Le climatologue s'appuie aussi sur des disciplines différentes : la météorologie et ses données physiques sur l'atmosphère et les océans, mais aussi la glaciologie, l'océanographie, l'astronomie. Le CO<sub>2</sub>, une fois émis dans l'atmosphère, y reste une bonne centaine d'années. Voilà pourquoi on peut faire des prévisions à long terme, alors que les modèles météo cessent d'être valables après dix jours. L'étude de l'effet de serre provoqué par l'homme n'en est donc qu'à ses débuts.

« Le bio, c'est du pipeau... on y trouve même des OGM ! »

Oui c'est vrai que le seuil général de 0,9 % de présence accidentelle d'OGM autorisés s'applique également à l'alimentation biologique, après décision de la Commission européenne, pour ne pas pénaliser des exploitations installées à proximité de cultures utilisant des OGM. En effet, les OGM se répandent très rapidement au-delà du périmètre dans lequel ils sont utilisés. Néanmoins, la seule garantie que l'on ait avec un produit non labellisé AB (Agriculture Biologique), c'est de savoir que ce produit comportera très probablement de nombreux produits phytosanitaires absents des produits « bio ».

**Pour tout savoir sur les écolabels et la consommation responsable: le site du ministère** [www.developpement-durable.gouv.fr/Les-ecolabels-et-autres-signes,15487.html](http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-ecolabels-et-autres-signes,15487.html), **celui de l'Ademe:** [http://www.ademe.fr/particuliers/Fiches/achat\\_et\\_conso/rub3.htm](http://www.ademe.fr/particuliers/Fiches/achat_et_conso/rub3.htm) et celui initié par Graines de changement <http://www.mescoursespourlaplanete.com>

« Le pétrole, quand y'en a plus, y'en a encore ! »

En effet, on découvre encore des gisements de pétrole (en 2008, au large de São Paulo, au Brésil; en 2009, au large des côtes de Sierra Leone; en juin 2010, dans le nord de l'Afghanistan). Mais ces gisements sont plus difficiles à exploiter compte tenu des données géographiques ou politiques (voir la catastrophe de 2010 au large de la Floride). Le coût d'extraction sera de plus en plus élevé. Le pétrole, il y en a effectivement encore, mais le pétrole abondant et bon marché, il n'y en aura plus. La production commence à stagner dans de nombreuses régions pétrolifères; d'autres ont déjà amorcé leur déclin. Elle est de 87 millions de barils par jour (Mb/j) en 2011 et devrait tomber à seulement 80 Mb/j en 2015, selon Glen Sweetnam, principal expert officiel du marché pétrolier au sein de l'administration Obama. Plusieurs organismes dont l'Opep (Organisation des pays exportateurs de pétrole) estiment la quantité de pétrole encore disponible entre 1 100 et 1 400 milliards de barils (soit



## FAMILLE N° 3 | LES DARWINISTES

« C'est une question d'environnement et d'ajustements: nous devons simplement changer la manière dont les produits sont fabriqués »

Effectivement, les objets et leur mode de production ont une grande responsabilité dans la pollution, mais ce n'est pas tout. En effet, avec des marchés grandissants tels que l'automobile, ou la téléphonie, il devient nécessaire aujourd'hui, non plus de modifier des modes de production, mais bien une culture d'entreprise tout entière. C'est en modifiant les comportements de ceux qui conçoivent les produits que le changement sera possible et efficace en terme d'impact sur l'environnement et la société. Il est aujourd'hui irréaliste de penser que des changements mineurs et le progrès technologique suffiront à faire face à la crise environnementale.

Un travail de fond est donc à réaliser au sein des entreprises, et les individus doivent prendre conscience que les ressources de la Terre ne sont pas infinies, que nous devons réfléchir à l'échelle du temps géologique (sur le long terme) et non plus à l'échelle humaine, qu'il faut prendre en compte dans les coûts des entreprises, le coût écologique des choses, etc. C'est donc un changement profond qui doit être lancé. « *Aucun problème*, disait Albert Einstein, *ne peut être résolu sans changer l'état d'esprit qui l'a engendré.* »

« Le réchauffement, c'est normal, ce sont les cycles naturels du soleil qui le provoquent »

Le Soleil connaît effectivement des cycles courts (11 ans) et longs (2300 ans) qui ont un impact sur les températures de la Terre. Actuellement, les scientifiques s'accordent à dire qu'il serait responsable de 20 à 25 % de cette augmentation, mais d'autres disent moins ! Quand on calcule la température moyenne de la Terre à l'aide des modèles climatiques en y intégrant les paramètres naturels (dont les cycles du soleil), on reproduit assez bien les mesures jusqu'à 1970. À partir de cette date, les températures calculées et les observations divergent. Si dans ces modèles, on introduit l'augmentation de la concentration des gaz à effet de serre d'origine anthropique, on obtient les températures mesurées actuellement.

Pour les questions liées aux changements climatiques, voir le site très documenté de Jean-Marc Jancovici <http://www.manicore.com/> ou celui du Réseau Action Climat [www.rac-f.org](http://www.rac-f.org) et bien sûr le GIEC : [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)

« Moi je continue à jeter mes papiers par terre, ça crée de l'emploi ! »

Certes, le jour où on a aboli la peine de mort en France, les bourreaux ont dû changer de travail !

Dans une période où on demande aux collectivités de bien gérer l'argent public, on pourrait utiliser les ressources ainsi économisées pour renforcer les actions de développement du recyclage et de tri sélectif, plutôt que réparer des manquements au civisme.

Il y a d'autres moyens de créer des emplois. Dans le seul secteur énergétique, l'application du protocole de Kyoto a généré et générera dans les années à venir, des milliers d'emplois notamment dans les filières éoliennes, du bois-énergie, des biocarburants, du solaire

thermique et photovoltaïque, du biogaz, micro-hydraulique et géothermie.  
Voir les sites de l'Ademe [www2.ademe.fr](http://www2.ademe.fr) et du Grenelle [www.legrenelle-environnement.fr/](http://www.legrenelle-environnement.fr/)

### « Interdire le travail des enfants, c'est pousser des millions de familles dans la misère »

Certes, les problématiques liées au travail des enfants sont très complexes. 250 millions d'enfants de 5 à 14 ans travaillent dans le monde. On ne peut pas rester indifférent à l'idée que ces jeunes se font voler leur enfance et dans bien des cas leur santé et leur bonheur. Pour autant, le travail des enfants est aujourd'hui une ressource vitale pour des millions de familles. Il est donc impensable de remettre brutalement en cause ce système sans mettre en place une phase de transition : éducation des enfants, emploi pour les mères, accompagnement. C'est quand une société est capable d'imaginer un futur souhaitable qu'elle s'en donne petit à petit les moyens. Voir le dossier très complet du Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) : [www.ilo.org/ipec/lang--fr/](http://www.ilo.org/ipec/lang--fr/)

### « Ce n'est pas le DD qui va nous sortir de la crise »

C'est vrai que le développement durable promeut une moindre consommation, mettant ainsi en péril la reprise de la croissance. Si on entend par sortir de la crise un retour à la normale, alors, en effet, moins (ou mieux ?) consommer n'impacte pas positivement le PIB. Cependant, en période de crise, il est à noter une préférence pour les produits essentiels et qui ont du sens. *Les Échos* ont récemment publié une enquête sur les mots du développement durable, qui tente de mesurer, sur une échelle de 1 à 10, les déterminants d'un monde plus durable. Les expressions « consommer autrement », « achat responsable », « commerce équitable », « produits bio », par exemple, sont comprises entre 7 et 8.

Pour ne pas simplement sortir de la crise, mais plutôt éviter qu'elle ne se reproduise, on est logiquement amené à repenser globalement les systèmes. Alors on s'aperçoit qu'en ce moment, les marchés porteurs en termes d'embauches et de chiffre d'affaires sont le bâtiment, les énergies renouvelables et l'alimentaire.

Il faut également apprendre de cette crise et repenser notre méthode de calcul de la richesse d'un pays (PIB). Ainsi le rapport Stiglitz proposait, avant même le début de la crise, un nouveau mode de calcul qui remettrait l'individu au centre de l'analyse (en prenant en considération la qualité de vie), qui valoriserait davantage les transferts en nature de l'État vers les ménages (dépenses de santé, éducation, sécurité...).  
[www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport\\_francais.pdf](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_francais.pdf)

## FAMILLE N° 4 | LES COURT-TERMISTES

### « Sauver les bêtes, ça coûte cher et ça ne rapporte rien... », ou encore : « On s'en fout des ours polaires ! »

Certes, mettre en place des programmes de sauvegarde d'espèces menacées d'extinction à un coût. Oui, la disparition des ours polaires n'a aucune incidence sur le quotidien de la majorité des êtres humains. C'est la place des ours polaires au sein de l'ensemble (écosystème) que représente la nature qui pose problème. On ne connaît pas encore bien les conséquences de tels déséquilibres entre les espèces. Il est nécessaire de bien comprendre que les espèces animales font partie de la chaîne du vivant. Einstein disait : « Si l'abeille venait à disparaître, l'homme n'aurait plus que quelques années à vivre », faisant référence au rôle clé joué par l'abeille dans la pollinisation. La biodiversité apporte la vie (nourriture, vaccins...).



L'Organisation des Nations unies a proclamé 2010, Année internationale de la biodiversité pour alerter l'opinion publique sur l'état et les conséquences du déclin de la biodiversité dans le monde. Environ 1,8 millions d'espèces animales et végétales différentes ont été décrites à la surface de notre planète et ce long travail de recensement de l'existant est loin d'être fini. La communauté scientifique estime que la moitié des espèces vivantes que nous connaissons pourrait disparaître d'ici un siècle, compte tenu du rythme actuel de leur disparition : 100 à 1 000 fois supérieur au taux naturel d'extinction ! Cette érosion accélérée de la biodiversité n'est pas naturelle car quasi exclusivement liée aux activités humaines. Des travaux sont aujourd'hui menés pour estimer le coût de la perte de biodiversité. En 2007, l'Union européenne a ainsi chargé le banquier indien Pavan Sukhdev de réaliser pour 2010 la première étude sur le coût économique de la perte de biodiversité, qui fait suite au « rapport Stern », publié en 2006, sur le coût du réchauffement climatique. Les premiers éléments du « rapport Sukhdev » estiment que le coût de la seule déforestation pourrait s'élever à plusieurs milliers de milliards de dollars par an jusqu'en 2050. Voir le site <http://www.biodiversite2010.fr/> et [http://www.direct.gov.uk/en/NI1/Newsroom/DG\\_064854](http://www.direct.gov.uk/en/NI1/Newsroom/DG_064854) (sur le rapport Stern).

### « Ce ne sont pas 3 arbres en moins qui vont changer la face du monde... »

Oui, c'est vrai que la forêt amazonienne représente encore plus de 8 fois la France. Pourtant, selon Greenpeace, l'équivalent d'un terrain de football de forêt disparaît toutes les deux secondes, et avec, par voie de conséquence, 140 espèces vivantes. 80 % des forêts originelles ont donc déjà disparu et la forêt tropicale ne représente plus que 2 % de la surface du globe, alors qu'elle abrite plus de la moitié des espèces vivantes répertoriées dans le monde.

Voir les sites sur l'évaluation des services rendus par les écosystèmes <http://www.unep.org/OurPlanet/imgversn/162/french/Un%20bref%20aperçu.pdf>, <http://www.inspire-institut.org>

### « Nous, du DD, on en fait naturellement puisqu'on est dans les services à l'environnement ou dans le logement social »

C'est vrai que de nombreuses entreprises nous ont permis de vivre mieux et plus longtemps grâce à de nouveaux produits, c'est le cas, par exemple, des médicaments ou encore des lunettes. Cependant, on peut produire des médicaments ou construire des stations d'épuration sans exigences sociales ou environnementales. Mon secteur d'activité n'est donc pas une garantie de bonne gestion sociale et environnementale. De plus, bien sûr, personne n'a attendu le concept de DD pour réaliser des économies de ressources ou améliorer le bien-être de ses employés. Mais l'étape suivante est plus difficile à franchir encore et ceux qui seront les plus engagés seront les plus à même de se positionner.

### « On ne peut pas supporter toute la misère du monde »

Si on ne se bat pas pour réduire les inégalités grandissantes Nord/Nord ou Nord/Sud, on arrive à une situation dans laquelle les gens n'ont plus rien à perdre, à des situations ingérables. En effet, quand on voit la difficulté que peut avoir un pays à gérer des dizaines de milliers de sans-papiers, on a du mal à imaginer les difficultés engendrées par des déplacements massifs de population. Les Nations unies prévoient en effet le déplacement de 250 millions de réfugiés climatiques d'ici à 2050.

Voir le site de l'agence des Nations unies pour les réfugiés <http://www.unhcr.fr/pages/4aae621e35e.html>

### « Les entreprises ont suffisamment de contraintes pour ne pas en rajouter de nouvelles »

Oui, c'est vrai que les entreprises doivent composer avec de multiples contraintes, mais quel qu'en soit le type, mieux vaut les anticiper et même prévenir les risques associés. L'entreprise qui anticipe les contraintes réglementaires évite ainsi de les subir et parvient bien souvent à être plus compétitive. Le groupe La Poste a, par exemple, initié une démarche environnementale pour réduire son empreinte carbone : l'écoconduite.

Avec la flambée du prix du pétrole, cette démarche a permis d'économiser entre 5 et 20 % sur la facture de carburant.

Faire face à une nouvelle contrainte incite généralement l'entreprise à repenser l'ensemble de son business model favorisant ainsi l'innovation. L'entreprise peut alors se différencier ou pénétrer de nouveaux marchés. Ce fut le cas d'Armor Lux, en 2003, qui, pour affronter la concurrence asiatique dans le secteur du textile, s'engage fortement dans le développement durable, propose une alternative crédible à la mondialisation et décide d'intégrer à 100 % le coton issu du commerce équitable à sa gamme de vêtement professionnel. Depuis, le chiffre d'affaires de l'entreprise a plus que doublé!

### FAMILLE N° 5 | LES SCIENTISTES

#### « L'homme s'en est toujours sorti, on va bien trouver une solution »

Oui, la nature est bien faite, et il est vrai que, jusqu'ici, l'humanité a survécu à des grandes guerres, des épidémies, etc. On trouvera donc probablement une solution dans cinq, quinze, trente ans aux crises économiques et sociales que nous traversons aujourd'hui. Cependant, on ne peut pas nier que certaines grandes civilisations comme les Incas ou les Mayas ont complètement disparu, de même que plusieurs espèces d'animaux. On prévoit même la disparition de près de 50 % des espèces vivantes si la tendance se confirme d'ici à 2050. Alors, pourquoi pas nous ? Sommes-nous réellement intouchables ? Vivre dans un pays dit développé ne garantit pas la survie des peuples, surtout quand la guerre de l'eau, de l'énergie, ou les émeutes de la faim sont aux portes de nos civilisations.

#### « Grâce au progrès, on vit quand même mieux aujourd'hui qu'au Moyen Âge »

C'est vrai qu'en France, l'espérance de vie en 1789 était de 27,8 ans et qu'elle est aujourd'hui supérieure à 80 ans. Cependant, nous faisons peut-être partie de la dernière génération à pouvoir en profiter. Les études de l'Agence européenne pour l'environnement (AEE) montrent en effet que la mauvaise qualité de l'air et de l'eau a réduit de près d'un an l'espérance de vie des Européens. Selon l'OMS, les cancers et maladies respiratoires représentent 15 % des décès par an. voir le site de l'Organisation mondiale de la santé [www.who.int/research/fr/](http://www.who.int/research/fr/)

#### « Les OGM vont nourrir la planète »

Sans rentrer dans les polémiques liées aux OGM (impacts potentiels sur la santé, non-réversibilité, brevetage du vivant, propagation à d'autres espèces), il faut savoir que la production intensive rend les sols stériles et fragilise les éco systèmes. Les monocultures sont les principales responsables. "En effet, bien que 30 000 espèces de fruits et légumes sont connues à ce jour : 7 000 sont cultivées, 30 couramment utilisées, et 4 d'entre elles représentent 60 % de la production alimentaire.

<http://www.fao.org/>

### « On ne va pas revenir à l'âge de pierre ! »

Non, bien sûr, comme il est dit dans le Club de Rome : « *Not blind opposition to progress, but opposition to blind progress* » (pas d'opposition aveugle au progrès, mais une opposition à un progrès aveugle). Cependant, on sait aujourd'hui que le progrès peut avoir des conséquences néfastes (on l'a vu avec les terribles accidents de Tchernobyl ou Fukushima, pour le nucléaire). Il ne s'agit pas de rejeter le progrès, mais bien de le considérer comme un moyen et non comme une fin en soi. Les découvertes scientifiques devraient ainsi permettre de trouver certaines solutions aux enjeux énergétiques, ou encore liées au transport, à la gestion des déchets, de l'eau, etc.

### FAMILLE N° 6 | LES MANICHÉENS

#### « C'est foutu puisque la Chine et l'Inde vont exploser tous les compteurs... »

Il n'est évidemment pas possible de s'opposer à l'amélioration du « bien-être » de ces populations. Mais les modalités de la croissance de l'Inde et de la Chine peuvent réserver de très mauvaises surprises d'ici vingt à trente ans, si celles-ci se poursuivent à ce rythme. Nous devons redoubler d'effort en Occident pour développer le plus vite possible les méthodes et outils d'efficacité énergétique ainsi que les nouvelles technologies.

#### « Ce n'est pas le rôle des entreprises de sauver la planète »

En même temps, force est de constater que bon nombre des problèmes actuels sont la conséquence d'une vision trop étroite des entreprises focalisée sur une maximisation du profit à court terme. De plus, l'entreprise a toujours représenté un levier très important du changement. Elle a toujours été dans l'histoire un véritable levier de compétences, de connaissances et d'expériences, qui peut contribuer de manière unique à résoudre les problèmes de la planète et de la société. Et comme le précise Élisabeth Laville dans son livre *L'Entreprise verte* : « *N'est-ce pas principalement ce qui fonde la légitimité d'une entreprise, que d'améliorer la vie des êtres humains et de résoudre des problèmes pour ses publics ?* »

#### « C'est aux gouvernements d'agir »

L'État peut agir sur ses propres émissions des Gaz à Effet de Serre à travers les administrations et les collectivités (moins de 10 % du total), mais aussi par la promotion de comportements responsables (non contraignante) et/ou par la voie législative (contraignante).

Mais il faut un large consensus des entreprises et des particuliers pour légiférer et utiliser la coercition. C'est donc un effort parallèle de tous qu'il faut obtenir.

#### « C'est la direction de l'entreprise qui doit s'engager »

Oui, l'impulsion d'un dirigeant est une bonne chose pour la mise en place d'une démarche de DD, mais il ne peut réussir sans l'appui de tous. La DG peut donner une vision, fixer un niveau d'ambition, définir une stratégie. Les plans d'action devront ensuite être mis en place dans tous les services et les processus. De plus, chacun dans son métier est le plus légitime pour faire remonter de bonnes idées d'amélioration.





Les darwinistes  
Les aquoibonistes les aquoibonistes  
Les court-termistes  
LES DÉSORIENTES  
Les manichéens Les darwinistes  
Les relativistes  
LES AQUOIBONISTES  
Les darwinistes LES SCIENTISTES  
les scientifiques les relativistes  
Les court-termistes  
LES SCIENTISTES Les manichéens  
Les aquoibonistes  
Les désorientes  
Les relativistes  
LES RELATIVISTES

## CONCEPTION ET RÉALISATION

**Euromed Management:** Jean-Christophe Carteron, Julie Vermont, Anja Stoll, avec la complicité des membres du réseau du management responsable et des étudiants de l'association Unis Terre  
[www.euromed-management.com](http://www.euromed-management.com)

**Des Enjeux et des Hommes:** Agnès Rambaud, Hugues Carlier, Mélanie Mc Donald, Sébastien Laroche  
[www.desenjeuxetdeshommes.com](http://www.desenjeuxetdeshommes.com)

**LIGARIS**  
[www.ligaris.com](http://www.ligaris.com)

Illustrations: Gérard Mathieu