

Sandrine Roudaut

L'UTOPIE MODE D'EMPLOI

Modifier les comportements pour
un monde soutenable et désirable

Éditions La Mer Salée

Avant-propos

*Petit rappel étymologique
«L'utopie n'est pas l'irréalisable, mais l'irréalisé.»*

Théodore Monod

Un jour un constat apparaît, clairement, affolant. L'arsenal RSE, DD, consommation responsable est impuissant. Le green business, la troisième révolution industrielle, les normes iso, les écolabels, les indicateurs, les achats responsables, les taxes, les bonus et tout ce qui s'accumule sont des illusions. Elles ne sont pas toutes inutiles, mais elles sont largement trop faibles au regard des enjeux à relever. Pire elles nous endorment. Elles nous donnent l'impression de reprendre la main : la croissance peut être verte, le marketing peut être responsable. Nous sommes sauvés. On ergote sur les termes, on échafaude des référentiels compliqués, on applique des process, on se rassure avec de nouveaux concepts et quelques gourous. On en oublie le pourquoi. On en oublie l'urgence. Et surtout on en oublie l'exaltation d'un monde neuf à inventer.

Et pendant ce temps-là... nos comportements n'ont pas changé fondamentalement, ou pas durablement, pas suffisamment. Le déni ou l'indifférence perdurent. Pourtant les constats sont indéniables. Les personnes engagées continuent à être confrontées aux mêmes réactions hostiles, aux railleries sur les bobos, les ayatollahs écolos ou l'incontournable «retour à la bougie». Pourquoi de telles réactions alors qu'il s'agit juste de proposer quelque chose de mieux? Comment expliquer aussi le découragement, le fatalisme, la résignation alors que des solutions existent, formidablement transformatrices? Ces solutions sont mises en place çà et là. L'utopie est réalisable. En fait il

suffirait de comprendre ces freins essentiellement psychologiques pour contrer l'inaction. Juste cela. De là est partie une recherche passionnante.

L'utopie Mode d'emploi poursuit trois quêtes: comment imaginer des solutions inédites, en dehors du cadre? Comment modifier les comportements durablement? Comment satisfaire l'individu d'aujourd'hui? Ce livre s'adresse aux bâtisseurs d'un nouveau monde, portés par l'envie de réaliser ce qui ne l'a jamais été. En grec, utopie ou «u topos», signifie: qui n'est en aucun lieu. L'utopie nous invite donc à découvrir des territoires inexplorés, à les inventer. Et pourtant, dans le langage courant être qualifié d'utopique est rarement un compliment. Souvent condescendant ou ironique, cela évoque l'impossible, un rêve qui ne tient pas compte des réalités. Pourquoi l'utopie n'est-elle jamais perçue de manière positive? N'est-ce pas une façon de signifier combien l'inconnu nous paralyse? Pourquoi traduire «ce qui n'a jamais été» par «ce qui ne peut pas advenir»... Fatalisme, peur, manque d'imagination, de volonté, d'audace. Voilà ni plus ni moins ce qu'il nous faut comprendre et changer.

Les partis-pris de «l'utopie mode d'emploi»

Décloisonner, repartir de zéro et puiser dans toutes les inspirations. Mon parcours m'a permis de concevoir la stratégie et le développement durable de manière conjointe. Avoir été longtemps conseillère d'un président de PME m'a amené à aborder les enjeux de soutenabilité, avec pragmatisme, sans considération de territoires, ni limites. La question se posait au niveau le plus haut, elle devait intégrer les produits, la R&D, les achats, la qualité, le marketing, la communication, les RH, la production. Cette expérience m'a permis de prendre conscience de la nécessaire approche globale du développement durable. Rien ne sera résolu par des esprits «spécialistes», ils sont brillants mais raisonnent en silos. Les regards transversaux s'autorisent à remettre à plat ce qui doit l'être sans regret. Nous avons affaire à des enjeux inédits et interconnectés, ils appellent des solutions complexes.

Ne soyons pas trop respectueux des conventions et des usages. Au contraire, tout questionner est nécessaire. Improviser de nouvelles règles est passionnant. Le monde n'est fondamentalement plus le même. Ce que l'on nous a appris à l'école est obsolète. Cette transition nous invite à réinventer, proposer et construire. Nous devons

repenser nos organisations et rénover nos façons de raisonner. Partout des initiatives s'y attellent. La société d'aujourd'hui est déjà largement en avance sur l'arsenal DD qu'on lui propose. Les discours de nos élites sont en décalage. L'utopie est en route. Ce livre y apporte sa pierre. Ce n'est ni une thèse ni un guide de management. Tout ce qui peut nous aider à comprendre et agir est bienvenu. Cette réflexion fait appel autant à la philosophie qu'à l'observation du quotidien, aux études de perception, à la psychologie sociale, aux sciences comportementales, aux signaux faibles, aux concepts émergents, aux expériences de terrain, aux regards d'acteurs différents. Cette réflexion prend certaines libertés avec les pensées et les expériences, elle les croise pour forger des intuitions, affirmer des convictions et laisser la place au doute constructif.

Revenir à la vérité des mots et humaniser le «développement durable». Ce livre s'attache aux mots, à leur sens, à l'effet qu'ils produisent. Ils sont aussi des indices de nos inconforts : le décalage entre le sens originel et ce que l'on en fait, les malentendus qu'ils portent, l'animosité qu'ils peuvent susciter. Au fil des pages nous allons nous débarrasser des vocabulaires encombrants : le jargon et les «éléments de langage» qui contribuent au rejet ou au désintérêt. Il est urgent de démystifier le développement durable, que chacun en «ressente» la signification. Conceptualisé, réglementé, enfermé dans un vocabulaire de «sachants», par de nouvelles autorités «bien pensantes» le développement durable (DD) a perdu de son évidence, de son humanité, et donc de son potentiel de mobilisation. Agenda 21, RSE (responsabilité sociétale d'entreprise), parties prenantes, gouvernance, indicateurs développement durable, performance globale, ACV (analyse du cycle de vie), fin de vie... sont les nouvelles violences psychologiques qui pointent notre ignorance, et nous éloignent de la vraie raison d'être et de la formidable ambition d'un développement soutenable. Dans les pays francophones, nous utilisons communément le terme de développement durable parce que c'est celui qui a été admis sous l'impulsion de la France. Pourtant la traduction littérale du concept anglais est «soutenable» (sustainable). Parler de développement durable est un oxymore pour ne pas dire une hypocrisie : notre développement ne peut être durable. C'est une formulation rassurante, elle suggère la poursuite d'un modèle, qui serait simplement plus «durable». «Développement soutenable» est plus évocateur. C'est la soutenabilité qui est le cœur de l'expression, pas le

développement. Le nôtre est insoutenable. Nous ne pouvons avancer que dans un modèle que la nature puisse tolérer, un modèle que l'on puisse « se permettre ». L'insoutenabilité est physique et écologique : le manque de ressources et les dérèglements que cela occasionne. Le raisonnement intellectuel est lui-même insoutenable, l'équation qui ne « tient » pas. L'insoutenabilité est économique. Enfin c'est insoutenable psychologiquement : inacceptable philosophiquement et socialement. Comment soutenir les inégalités, la maltraitance pour quelques t-shirts bon marché ? Rien de tout cela n'apparaît dans le mot durable. Il autorise plus de latitudes. Il nous autorise le déni.

Ambitionner un monde soutenable et désirable. Il s'agit de vivre mieux, pas simplement de réduire nos impacts sur l'environnement. Nous devons inventer un monde dans lequel nous aimerons habiter. Un monde qui a un sens. Il apportera de nouvelles prospérités pour les entreprises, du bien-être pour les individus, pas une consolation passagère comme le fait la société de consommation. Chaque réflexion, action proposée dans ce livre a toujours cette double préoccupation soutenable et désirabilité. Franck Burbage, auteur de *Philosophie du développement durable* dit « il faut batailler avec cette notion de développement durable. C'est un danger et c'est un tremplin. À nous d'avoir un positionnement critique, vigilant »¹. Parler de développement soutenable et désirable est une petite bataille qui interpelle, là où l'expression développement durable au mieux indiffère, au pire irrite ou endort.

Le cheminement de l'utopie mode d'emploi

Ce livre vous invite à explorer plusieurs questions. Qu'est-ce qui nous freine et nous empêche de changer ? Comment surmonter ces résistances ? Pourquoi ce que l'on nous propose comme arsenal DD et RSE ne peut pas fonctionner ? Comment la société évolue-t-elle ? Quelles sont les attentes de l'individu ? Où en est-il ? Y a-t-il des populations « irrécupérables » ? Les révolutions du numérique et du collaboratif sont-elles favorables à un monde soutenable et désirable ? C'est dans ce cadre psychologique et sociologique que j'en suis venu à imaginer « l'expérimentation radicale ». C'est à la fois une posture, une

1. Franck Burbage, *Philosophie du développement durable*, PUF, mai 2013. Citation extraite de l'émission « Journal de la Philosophie » du 5 juin 2013 sur France Culture.

vision et un mode d'action. C'est une façon de pensée résistante et créative, portée par un idéalisme transformateur, avec une démarche d'expérimentation continue. L'expérimentation radicale permet d'accepter la non-perfection, elle libère l'imaginaire et l'audace. Elle explore à son tour plusieurs questions. Que faut-il favoriser, mettre en place dans les organisations? Quels nouveaux comportements peuvent accélérer la transformation? Quels scénarios, quel design pour donner envie et être adopté? Comment communiquer pour engager les acteurs du changement, pour que les solutions inventées touchent le public? L'utopie mode d'emploi cherche les bonnes portes d'entrée et propose des changements à opérer en soi-même, dans son organisation, son attitude et ses actes.

Arrivée au terme de la réflexion il m'est apparu important de mettre en pratique mes propositions. L'expérimentation radicale soulève deux points: seule la liberté de choix engage réellement, la bonne porte d'entrée sera celle qui vous parle. Je ne vais donc pas vous obliger à entrer dans ma logique de réflexion, mais vous laisser le choix des chapitres auxquels vous êtes sensibles. Ainsi vous pourrez vous approprier cette histoire. Si vous êtes intéressés par les ressorts psychologiques et philosophiques, comprendre pourquoi les recettes DD-RSE sont inefficaces, commencez par le premier chapitre. Si vous avez envie d'entrer par la partie socioculturelle, appréhender l'individu d'aujourd'hui, les contours de la société émergente, entamez le second chapitre. Si vous voulez zapper ce contexte et aller directement aux nouveaux postulats à intégrer et la remise en cause des ficelles marketing, vous les trouverez dans le troisième. Pour rentrer dans le vif du mode d'emploi: l'esprit de l'expérimentation radicale est en fin de chapitre 3, suivi par les 9 impulsions à mettre en place, en chapitre 4. Si vous êtes designer, modélisateur de scénarios de comportement rendez-vous au chapitre 5 pour découvrir comment mettre en place des scénarios transformateurs et un design empathique. Si vous êtes un communicant, il y a un paragraphe sur l'évolution de la marque en chapitre 3, les principes de communication co-engageante sont en chapitre 6. Enfin le chapitre 7 décrypte les mots à utiliser.

Pour que cette entrée «à la carte» soit possible, il est indispensable de comprendre ce qui a présidé à ces propositions: les maux dont nous souffrons et les remèdes. C'est pourquoi juste après cette introduction vous trouverez quelques pages qui résument le fondement de l'expérimentation radicale. Vous n'aurez pas besoin

d'attendre la fin du chapitre 3 pour l'explorer. C'est l'illustration de l'une des idées de ce livre, hacker ses propres réflexions, les bousculer en les court-circuitant.

Conclusion

J'ai commencé ce livre dix-huit mois plus tôt par une interrogation sur notre capacité à changer, empreinte d'un peu de découragement. Je l'achève aujourd'hui avec confiance et enthousiasme. Notre pouvoir collectif est immense. Il ne faut pas attendre des élites qu'elles montrent la voie. Des centaines d'expérimentations existent, aucune n'est parfaite à elle seule, mais chacune à son rôle: sensibilisation, contre-pouvoir, réduction d'impacts, première étape d'un processus, échec fécond pour mieux rebondir et découvrir les vertus du collectif... Au terme de cette réflexion, je suis convaincue de deux choses. L'utopie est nécessaire. Et elle est réalisable. Il y a un terreau favorable. La nouvelle société du lien, l'individu complexe qui la compose, la génération Y, les femmes, les Alter, le «français moyen», les résistances ordinaires, les consommations émergentes, le numérique et l'esprit collaboratif sont de vraies raisons d'espérer. Les facteurs de blocage sont réels, mais il existe des antidotes. Il y a des inspirations radicales, des modes de management, des savoir-être, des façons de penser, des types de design, des agents de métamorphose, une manière de communiquer, qui sont autant d'armes.

L'expérimentation radicale est une piste. La réflexion se poursuit, elle s'enrichira avec vous sur notre blog www.lamersalee.com. Ce livre est une ressource à vos propres expérimentations. Il n'y a pas de conclusion à la fin, je vous laisse le soin de la formuler. La mienne est ici. Le mode d'emploi de l'utopie pourrait se résumer à trois intentions: persévérer en humanité, s'autoriser à imaginer autre chose et le faire advenir.

Table des matières

Avant-propos.....	7
Synthèse des fondements de l'expérimentation radicale.....	13
Chapitre 1	
Pour véritablement changer, il va falloir s'affranchir de la RSE, du DD et de la consommation responsable	23
Pourquoi est-ce si difficile d'abandonner un modèle à bout de souffle? <i>Les freins au changement</i>	24
9 postures incontournables pour réaliser l'utopie.....	35
L'arsenal « durable » est insuffisant, voire contre-productif.....	51
Chapitre 2	
Une nouvelle société émerge, sous l'impulsion de citoyens en avance sur leurs élites.....	61
Le citoyen reprend le contrôle: consommations émergentes et résistances ordinaires.....	64
L'union inédite numérique/soutenable/collaboratif: triptyque vertueux.....	74
Bienvenue à la société du lien et à homocomplexus, individu affranchi.....	89
Bousculant les préjugés, la classe populaire, les femmes, les Alter et les Y bâtissent la nouvelle société.....	97

Chapitre 3

Les vieux logiciels de pensée sont mort, entrons

en expérimentation radicale	113
Information libérée, pouvoir de la multitude... les autorités sont redistribuées.....	113
Patrimoine commun élargi, copropriété citoyenne, capital confiance... de nouveaux postulats s'imposent	118
La fin du marketing.....	130
Entrons en expérimentation radicale: hacking, imperfection, action!.....	141

Chapitre 4

9 impulsions pour des perspectives radicales

Impulsion 1. le courage d'un homme ou d'une femme, à assumer et propager	160
Impulsion 2. Reposer la question du pourquoi	162
Impulsion 3. L'ajustement créateur.....	167
Impulsion 4. Stratégie soutenable & désirable co-construite..	171
Impulsion 5. Initier les bonnes énergies: cadre, projets, relations.....	177
Impulsion 6. Des inspirations radicales: décadrage, biomimétisme, circulaire & fonctionnel.....	184
Impulsion 7. Expérimenter, quand le réel et le geste transforment.....	195
Impulsion 8. (re) rencontrer l'espace commun, le temps, la nature et la beauté... quatre agents de métamorphose.....	199
Impulsion 9. légèreté et inattendu... le ton de la métamorphose.....	209

Chapitre 5

Des scénarios qui nous transforment, un design

empathique	215
Quels nouveaux scénarios: de vie, d'achat, de comportement?	215
Le design, passeur de technologie et garant d'une éthique.....	223
Quel design pour créer un monde empathique?.....	231

Chapitre 6**La communication co-engagée,**

pour que la contagion prenne	249
Bien communiquer devient subtil.....	249
Échafauder un parcours d'engagement qui pollinise tous les publics	258
Les 7 piliers d'une communication co-engagée	270
Engager à, pour passer de l'intention à l'action.....	270
S'engager à, pour être crédible et légitime.....	277
Les mots justes pour bien communiquer?.....	287
 Merci	 297
 Édition	 299
 Table des illustrations	 300