

## **Interview Elisabeth Laville – Lettre Nature Humaine n° 1 – Les moteurs de l'action et du changement.**

Elisabeth Laville a créée en 1993 Utopies ([www.utopies.com](http://www.utopies.com)), l'agence pionnière dans le conseil en développement durable, puis en 2003 Graines de changement ([www.grainesdechangement.com](http://www.grainesdechangement.com)), agence d'information sur les "entrepreneurs du meilleur", qui se sont donné pour rôle de transformer positivement leur entreprise, leur vie. Elle est auteure et co-auteure de plusieurs livres (L'entreprise verte ; Un métier pour la planète et surtout pour moi ; Achetons responsable ; Un régime pour la planète ; ces trois derniers avec Marie Balmain).

### **Nature Humaine : Quelles sont les circonstances qui t'ont amenées à agir pour le développement durable ?**

**Elisabeth Laville :** Je ne suis pas issue d'une famille militante dans des ONG, ni engagée politiquement. Le point de départ, et je fonctionne ainsi pour chaque projet, c'est lorsque quelque chose prend sens pour moi, et me permet d'avoir une occupation en adéquation avec mes valeurs. Ce n'est donc pas en rapport avec un besoin venu de l'extérieur, comme un besoin planétaire ou social par exemple.

J'ai créée Utopies, parce qu'en sortant de HEC, aucune orientation ne m'attirait vraiment. Je suis entrée dans la publicité, par manque d'alternatives et aussi parce que j'avais l'impression que ceux qui y travaillaient ne se prenaient pas au sérieux, ce qui s'est avéré souvent erroné, bien sûr. Mais lorsque j'ai commencé à lire dans des journaux américains des articles sur la responsabilité sociétale des entreprises, j'ai enfin trouvé ce qui pouvait donner du sens à mon travail. A l'époque, les projets d'entreprise mobilisateurs, très à la mode, n'étaient pas fondés sur des valeurs particulières, contrairement à la RSE. L'exemple de Body Shop m'a beaucoup inspiré : Anita Roddick, sa fondatrice, essayait de faire de l'entreprise une force de changement positif pour la société, et non plus une entreprise tournée vers son seul profit. Les salariés, les clients et les fournisseurs avaient une motivation, une façon de travailler, d'être en relation avec les autres parties prenantes de l'entreprise, très différentes. Il y avait une cohérence entre les produits et les relations internes et externes. Cela perdure aujourd'hui.

J'ai rencontré beaucoup de personnes qui expriment ainsi leur motivation. Ainsi, Anita Roddick, a souvent dit qu'elle faisait les choses pour elle-même ; et même mère Theresa a dit un jour qu'elle avait agi avant tout pour elle, ce qui est assez surprenant, parce que chez une telle personne, on peut présupposer l'action désintéressée, tournée vers les besoins de l'autre.

Avec le livre "Un métier pour la Planète... et surtout pour moi"(éd. Village Mondial), il y a cette idée en toile de fond que **la motivation est d'abord individuelle.**

### **Nature Humaine : Qu'est-ce que cela change que la motivation soit plutôt individuelle ? L'action, la manière de la mener, le résultat sont-ils différents ?**

**Elisabeth Laville :** Même quand on dit qu'on agit pour l'extérieur, par exemple pour changer le monde, en réalité on agit pour soi. Celui qui se sacrifie, le fait en réalité parce que c'est ce qui a le plus de sens pour lui.

Il ne faut pas s'illusionner sur les motivations de fond : un chef d'entreprise qui se dit qu'il veut changer le monde avec son entreprise, au bout du compte, s'il le fait vraiment bien, peut

aboutir au même résultat qu'Anita Roddick. Par contre il est vrai que s'il agit par intérêt économique, il a peu de chance d'aboutir au même résultat.

### **Le sens comme motivation prémunit contre des pièges qui peuvent détourner de l'objectif donné au départ.**

Gandhi disait que "on doit être le changement qu'on veut voir dans le monde". Si on n'est pas clair sur le fait que la motivation c'est soi-même et non quelque chose qui se trouve en dehors de nous, le risque d'incohérence entre l'objectif poursuivi et les moyens utilisés s'accroît, et avec lui celui de l'échec...

### **Nature Humaine : Quels sont tes moteurs personnels à l'action ?**

**Elisabeth Laville :** Ma motivation personnelle vient beaucoup de **ma rencontre avec des exemples positifs, innovants, inspirants, motivants**, et qui montrent ce qu'il est possible de faire. Nous avons donc, avec Utopies, beaucoup diffusé au départ ces exemples.

Lorsqu'Utopies a dû se centrer plus sur l'accompagnement des entreprises, j'ai lancé Graines de changement, qui a pris le relais pour diffuser ce qui se fait de mieux. J'essaie constamment de rencontrer un maximum de personnes qui innovent, car c'est là que se trouve ma source personnelle d'inspiration et de motivation.

Les dossiers que je préfère porter, au sein d'Utopie, sont ceux qui permettent de partir de rien pour arriver à une situation engagée. Il est fréquent que les entreprises qui viennent nous voir nous disent vouloir devenir leaders en matière de développement durable. J'ai une vraie satisfaction à initier ce type de projet. Mais aussi à entendre que mon livre a aidé une personne à changer de vie, à reprendre en main son métier pour être en adéquation avec ses valeurs.

J'aime que ce que je fais permette ces mises en mouvement, à quelque niveau que ce soit.

### **Nature Humaine : Faut-il qu'il y ait mouvement pour qu'il y ait une remise en cause ?**

**Elisabeth Laville :** La question que se posent les entreprises aujourd'hui n'est plus "faut-il y aller ?", mais "quand et comment ?". Mais la France est un pays de gestionnaires, et non d'entrepreneurs. Notre pays a un faible taux de création d'entreprises. Même l'Afrique fait mieux ! La conséquence est que, en matière de développement durable, l'approche choisie en France est une approche gestionnaire et non entrepreneuriale, ce qui ne permet pas de remettre en cause fondamentalement la mission de l'entreprise, ni sa raison d'être : il va s'agir de minimiser les risques, de respecter une législation, une pression sociale, politique, avec une approche très rationnelle, et non de rechercher la motivation des salariés, l'innovation, les opportunités, etc.

Par conséquent, une manière d'agir connectée à une dimension de développement personnel n'est pas très répandue en France, contrairement aux pays anglo-saxons. Les Anglo-saxons n'ont aucun problème à exiger que leur entreprise "sauve le monde". Alors que les Français se méfient plutôt du développement durable, ils craignent d'être manipulés par les entreprises, comme consommateurs ou salariés, car ils ne leur font pas confiance.

Il est donc rare, même si cela existe, que le développement durable devienne pour un chef d'entreprise, un salarié, simplement une manière de donner un sens à leur boulot. Pourquoi ?

C'est notre approche très rationnelle qui empêche l'émergence d'une approche plus émotionnelle.

### **Nature Humaine : Intégrer le Développement Durable demande d'être dans l'émotionnel ?**

**Elisabeth Laville** : Le développement durable concerne notre survie, nos enfants, le sens qu'on donne à notre travail et à notre vie. C'est pourquoi **je parle d'émotionnel, par opposition à ce qui est rationnel**. Le développement durable est une opportunité pour redonner du sens à beaucoup de choses, et le travail en fait partie. Or, en France, s'éclater dans son boulot est considéré comme un luxe. A la sortie des écoles de commerce, beaucoup s'orientent vers la finance, non pas par passion pour les métiers de la banque, mais plutôt pour l'argent et le statut social que cela va apporter !

La vocation professionnelle n'est pas beaucoup encouragée, car "ce n'est pas réaliste". Le discours est que les maths permettent de s'en sortir le mieux, même si on préfère les langues, le dessin, etc. Une bonne partie des gens entrent par conséquent dans la vie professionnelle avec l'idée qu'on ne peut pas trouver un boulot qui a du sens. Arrivé à 40 ans, la crise est inévitable : beaucoup de personnes vont constater que si elles ont une belle maison, de beaux enfants, une grosse voiture, la vente de shampoings ou de voiture ne suffit pas à donner un sens et une utilité à leur vie professionnelle.

C'est pour cette raison que souvent les gens trouvent normal que leur entreprise n'agisse pas dans l'environnement, le social, car c'est presque trop beau, du domaine du rêve. **Les salariés vont alors faire une croix sur l'absence d'éthique de l'entreprise, pour ne pas entrer dans la schizophrénie vis-à-vis de leur travail**. Faire un travail peu en adéquation avec ses valeurs met néanmoins souvent dans un état de stress profond. Oliviero Toscani, ancien photographe de la marque de vêtements Benetton, avait souligné, à l'occasion d'une conférence organisée par Utopies, qu'il est très difficile de répondre aux questions de ses enfants lorsqu'on travaille dans l'industrie du tabac, par exemple. Or, ceux-ci sont forcément un jour ou l'autre informés des risques sanitaires liés au tabac. Cette non-adéquation de notre vie à notre éthique est donc clairement difficile à gérer pour les gens.