

Après - demain

Le n° 8 € ■ N° 477-478-479

Sept.-Oct.-Nov.-Déc. 2005

FONDÉ PAR LA LIGUE DES DROITS DE L'HOMME EN 1957

DÉVELOPPEMENT DURABLE : STRATÉGIE ET COMMUNICATION

AUTEURS ET IDÉES-CLEFS

Sommaire détaillé

2

BERNARD WALLON

Editorial

4

ALAIN AYONG LE KAMA

L'Etat face aux enjeux

5

CÉCILE JOLLY

Affaire publique ou affaire privée

11

FABIENNE PIERRE

Communication publique
et développement durable

17

FRANÇOIS FATOUX

Responsabilité sociétale
et crédibilité des entreprises

21

PATRICE DE LA BROISE

Entre reddition et légitimation,
le rapport annuel d'entreprise

24

CAROLE TRIVI

Communication interne :
l'exemple d'EDF

31

JEAN-FRANÇOIS CLAUDE

Formation aux métiers : Intégrer
le développement durable

35

JEAN-BAPTISTE COMBY

Interdisciplinarité et DD :
un enjeu communicationnel ?

38

ANTOINE GOXE

L'exemple de la revue
"Développement Durable
et Territoires"

41

ANNEXES :

Présentation du CNDD,
de 4D et de l'ORSE

44

La CGT et les relations
entre entreprises,
ONG et le monde syndical

46

LIVRES

47

DIRECTRICE :
Françoise Seligmann

RÉDACTION,
ADMINISTRATION :
BP 458-07
75327 Paris Cedex 07

Non vendu
dans les kiosques

ISSN 0003-7176

Renseignements
en dernière page

Prochain numéro :

LA FRANCOPHONIE

AUTEURS ET IDÉES-CLEFS DE CE NUMÉRO

Numéro réalisé sous la direction de Bernard WALLON avec Jean-Baptiste COMBY

■ **P. 4 Editorial**
par **Bernard Wallon**

■ **P. 5 L'Etat face aux enjeux**

par **Alain Ayong le Kama**, Chef du projet EQUILIBRE, Conseiller scientifique, Commissariat général du plan, professeur d'économie à l'Université Lille I

Cet article est la synthèse du rapport d'un groupe de travail du Commissariat général du plan rendu public en novembre 2005 "Horizon 2020 : l'État face aux enjeux du développement durable. Il s'agit de réfléchir au rôle de "l'État stratège" face aux enjeux du développement durable. C'est-à-dire la manière dont l'État peut favoriser, encourager, accompagner et promouvoir la démarche de développement durable, en s'appliquant notamment à lui-même certaines des exigences qu'elle impose.

■ **P. 11 Affaire publique ou affaire privée**

par **Cécile Jolly**, Chef du projet ISIS, Commissariat général du plan

Cet article est la synthèse du rapport d'un groupe de travail du Commissariat général du plan rendu public en novembre 2005 qui s'inscrit dans le cadre d'une approche prospective, d'une part sur les modes et principes de régulation qui sous-tendent le développement durable et la responsabilité de l'entreprise et d'autre part, sur les nouveaux acteurs de cette régulation. En s'appuyant sur cette analyse prospective, le groupe a imaginé 4 scénarios stratégiques pour l'État et a inventorié les outils à sa disposition pour aider les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans leur développement économique.

■ **P. 17 Communication publique et développement durable**

par **Fabienne Pierre**, Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche à l'IEP de Lyon, Doctorante au CEDITEC (Université Paris XII)

Pour l'auteur, à côté de la RSE, il importe de garantir l'existence d'une dynamique de communication au sein de l'espace public afin de préserver la dimension politique du développement durable, si l'on entend amener les citoyens à y voir un projet de société partagé. Dans ce projet, qui repose avant tout sur une meilleure

compréhension des enjeux et sur des comportements plus responsables, la communication des institutions publiques joue donc un rôle essentiel.

■ **P. 21 Responsabilité sociétale et crédibilité des entreprises**

par **François Fatoux** Délégué général, Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)

Le développement du concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a généré la création d'un certain nombre d'outils dont l'obligation pour les entreprises de rendre compte de leur politique sociale et environnementale. Il est nécessaire que les entreprises ne se focalisent pas trop sur les outils (reporting rating, audits,...) qui occulteraient les véritables enjeux du développement durable.

■ **P. 24 Entre reddition et légitimation, le rapport annuel d'entreprise**

par **Patrice de La Broise**, Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, UFR Infocom- université Charles-de-Gaulle Lille 3

L'injonction législative de publier un rapport annuel, souvent contournée ou détournée par les entreprises, est manifestement interprétée par ces dernières à des fins de légitimation et de promotion. L'auteur propose une lecture critique de l'organisation-média et tente, en particulier, une analyse des contrats de communication à l'œuvre dans les nouvelles "justifications" éditoriales de l'entreprise.

■ **P. 31 Communication interne : l'exemple d'EDF**

par **Carole Trivi**, chargée de communication chez EDF et auteur du mémoire "développement durable et communication interne : le développement durable au service de la concurrence, le cas EDF", prix AFCI 2005 du meilleur mémoire de communication interne en 3^{ème} cycle.

EDF s'est bâti au fil du temps une image d'entreprise éthique, ce qui lui permet sans doute de se hisser régulièrement en tête de classement des entreprises préférées des français. Comment l'engagement développement durable d'EDF, si reconnu à l'externe, se décline-t-il en interne ? Quels objectifs l'entreprise poursuit-elle par le biais de sa communication

interne sur le développement durable ?

■ **P. 35 Formation aux métiers : Intégrer le développement durable**

par **Jean-François Claude**, directeur de la qualité, Association nationale de formation professionnelles des adultes (AFPA ; auteur de plusieurs ouvrages sur le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise, dont "L'éthique au service du management", Editions Liaisons, 2003

A partir de son expérience au sein de l'AFPA, l'auteur cherche à apporter des réponses à tous ceux qui en situation de travail, veulent être des acteurs contributifs du Développement Durable. Cela implique, en amont, d'intégrer ces enjeux dans les différentes étapes de formation au métier exercé.

■ **P. 38 Interdisciplinarité et DD : un enjeu communicationnel ?**

par **Jean-Baptiste Comby**, Doctorant ALER, Paris II-CARISM

La question posée aux rapports entre la recherche scientifique et le développement durable est celle des modalités de la division du travail scientifique, mais surtout de la mise en commun de ces travaux divisés, c'est-à-dire de leur compatibilité nécessaire à leur synthèse.

■ **P. 41 L'exemple de la revue "Développement Durable et Territoires"**

par **Antoine Goxe**, ATER en science politique, CERAPS / Université de Lille 2, Secrétaire de rédaction de la *Revue DD&Territoires*

En s'appuyant sur l'exemple du réseau de recherches pluridisciplinaire "Développement Durable et Territoires Fragiles" de l'IFRESI de Lille, et de la revue numérique "Développement Durable et Territoires" qu'il a mise en place, l'auteur souhaite mettre en perspective quelques réflexions sur la question de l'étude et de la diffusion du concept de développement durable.

■ **P. 44 Annexes :**

Présentation du CNDD, de 4D et de l'ORSE

La CGT et les relations entre entreprises, ONG et le monde syndical

1. Accessible à l'URL suivant :
<http://www.revue-ddt.org>

Lettre aux abonnés

La restructuration du journal - que nous avons engagée depuis plusieurs mois - nous a fait prendre un retard important que vous avez certainement constaté. Nous en sommes conscients et nous nous en excusons.

Il se dégage aujourd'hui de nos réflexions que, pour régler à la fois les problèmes techniques, les difficultés rencontrées et la restructuration nécessaire, nous avons décidé de modifier la périodicité, tout en continuant à garantir, pour l'année, un volume équivalent à celui des exercices précédents.

Notre journal continue donc. Il paraîtra une fois par trimestre. La formule définitive n'est pas encore tout à fait arrêtée, des précisions vous seront données le moment venu.

Vous connaissez le sérieux de notre travail et nous ne doutons pas que vous ferez confiance à cette formule modifiée, car c'est votre fidélité et votre compréhension qui nous incitent à poursuivre la tâche entreprise. Nous tenons, ici, à vous en remercier.

Sincèrement à vous.

**Françoise SELIGMANN,
Directrice du journal**

*La rédaction d'Après-
demain
vous présente ses meilleurs vœux
pour l'année 2006*

Bernard WALLON

Editorial

EN dépit de l'ambiguïté qui lui est parfois reprochée le concept de développement durable s'est désormais imposé dans les discours et les pratiques. En France, l'État, la plupart des entreprises et les citoyens l'ont adopté pour conjuguer les trois dimensions qu'il requiert d'articuler : environnementale, sociétale, économique. La conscience que toute décision doit prendre en compte le legs du passé, les impératifs du présent mais aussi les conséquences pour les générations futures s'est développée peu à peu dans l'administration, la gestion, l'aménagement du territoire. Il reste cependant un long chemin à faire pour se rapprocher des pays de l'Europe du Nord. Devenu dans les sociétés modernes et démocratiques un outil de la maîtrise du progrès et le meilleur levier du changement et de la réforme, il favorise le débat, la recherche du consensus et des équilibres.

Concept pratique et protéiforme il permet aussi le flou, l'habillage ou l'instrumentalisation pour satisfaire à une mode. La multiplication des études, rapports, missions et commissions, l'abondante littérature sur le sujet, la création de fonctions "développement durable" au sein des organisations ne se situent pas toujours à la hauteur des ambitions. La focalisation sur les théories ou

les outils ne doit pas occulter les véritables enjeux.

C'est pourquoi ce dossier s'interroge sur deux aspects majeurs de la mise en œuvre du développement durable. S'il y a "le feu à la maison" comme le proclame le Président de la République, il y a un effort de cohérence à faire. Manque de stratégie ? Communication superficielle ? Notre réflexion s'ouvre donc sur le premier point en présentant la synthèse de deux récents rapports du Commissariat au Plan auquel le coup de grâce vient d'être porté dans le même moment par l'annonce de son remplacement par un "centre d'analyse stratégique" auprès du Premier ministre. Sans doute sera-t-il mieux "adapté" à servir les intérêts politiques de celui-ci qu'à traiter les questions sur le fond.

Le premier article invite donc l'État à devenir un véritable chef d'orchestre (A. Ayong le Kama) tandis que le second propose qu'il montre la voie de la consommation et de l'investissement responsable (C. Jolly). Pas de développement durable sans État stratège. Dans un second temps ce sont les questions de communication qui sont abordées.

F. Pierre analyse le rôle des communications publiques pour faire du développement durable un projet de société partagé. F. Fatoux montre

comment il n'y a pas de crédibilité sans un véritable engagement des entreprises en matière de responsabilité sociétale. P. de la Broise souligne que l'obligation légale du rapport annuel des entreprises sur cette question ne saurait être détournée en outil de communication pour légitimer leur action. C. Trivi traite de l'importance d'articuler la communication interne avec l'image éthique qu'entend se donner l'entreprise. J.-F. Claude insiste sur l'importance d'intégrer les enjeux du développement durable dans les différentes étapes de formation des métiers. Au-delà de l'entreprise, J.-B. Comby s'interroge sur les conditions de la mise en commun des travaux de recherches tandis que A. Goxe présente un exemple de cette nécessaire interdisciplinarité.

Au terme de ce parcours quelques annexes permettent de poursuivre la réflexion amorcée dans ce numéro. Faut-il redire pour conclure que le développement durable n'a d'avenir que s'il s'appuie sur de véritables choix stratégiques qui s'articulent sur une communication exigeante ni transcendante, ni descendante, ni condescendante ? Belle ambition pour le politique.

Bernard WALLON

Alain AYONG LE KAMA

L'Etat face aux enjeux

LE fait de privilégier pendant des siècles la seule dimension économique du développement a conduit l'humanité à une situation préoccupante en termes d'environnement et d'inégalités sociales. Il est aujourd'hui indispensable de rechercher une forme de développement qui suppose la construction permanente d'équilibres entre les trois principaux piliers (économique, social et environnemental) du développement. La solution passe par l'adoption d'une démarche de développement durable qui encourage justement l'intégration et favorise des évolutions concomitantes et équilibrées des trois piliers du développement. La démarche de développement durable représente en ce sens une opportunité d'avenir.

L'adoption de cette démarche n'implique cependant pas de reproduire les erreurs du passé, en ne privilégiant que l'un des piliers, l'environnement notamment, au risque de

voir les générations futures nous reprocher d'avoir pénalisé leur potentiel de croissance, leur capacité à se créer des richesses. Les trois piliers du développement ont des évolutions totalement imbriquées. Il n'est donc pas possible d'en favoriser un au détriment des autres. Ceci créerait des déséquilibres persistants, des irréversibilités.

Le débat sur le développement doit donc aujourd'hui passer du strict prisme environnemental aux interconnexions à long terme des enjeux économiques, sociaux et environnementaux, du prisme national à l'international et d'un scénario mauvais à meilleur à un scénario "gagnant – gagnant".

De nombreuses acceptions du développement durable existent. La plus représentative a été proposée en 1987¹ et peut être résumée ainsi : *"répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre*

aux leurs". La démarche de développement durable offre ainsi une possibilité exceptionnelle pour l'humanité, selon les termes mêmes du secrétaire général de l'ONU Kofi Annan : sur le plan économique, de créer des marchés et des emplois ; sur le plan social, de lutter contre l'exclusion ; sur le plan politique, de réduire les pressions sur les ressources, qui risquent de conduire à des violences ; sur le plan de l'environnement, de protéger les écosystèmes et les ressources dont la vie dépend.

Le préalable à cette démarche de long terme est la réalisation d'un consensus et d'une collaboration entre l'opinion publique, l'État et les acteurs économiques, bref une adhésion de tous.

La mission assignée au groupe de projet *Équilibres* par le Commissaire au Plan était de réfléchir au rôle de "l'État stratège" face aux enjeux du développement

durable. C'est-à-dire la manière dont l'État peut favoriser, encourager, accompagner et promouvoir la démarche de développement durable, en s'appliquant notamment à lui-même certaines des exigences qu'elle impose. Bref, il s'agissait de mener une analyse prospective de la gestion du développement durable par l'État.

Pour mener à bien cette analyse prospective, le groupe a tout d'abord tenu à distinguer les deux modalités très différentes selon lesquelles s'exerce l'action de l'État : d'une part, il agit directement avec ses moyens financiers et ses effectifs propres (éducation, achats publics etc.), il est alors un "acteur" comme les autres ; d'autre part il influe sur l'action des autres acteurs, en fixant un cadre, en créant des incitations, etc., il est en surplomb.

Par ailleurs, le caractère abstrait du développement durable fait que chacun l'appréhende et le définit de manière singulière. Cela donne l'impression à certains qu'ils ont toujours agi dans le sens d'un développement durable, même si tel n'est pas le cas, et à d'autres le sentiment que l'on peut tout faire au titre du développement durable ; le développement durable est alors considéré comme "un tout". Dans le même ordre d'idées, le développement durable peut tout aussi bien être considéré comme "un rien", car dès que l'on essaie de lui donner un caractère opérationnel, il perd toutes ses vertus théoriques.

Face à cette difficulté à trouver une acception consensuelle, à donner une définition du développement durable, le groupe a choisi de le caractériser par ses principales composantes. Le groupe a ainsi mis l'accent sur le fait qu'une politique orientée par une démarche de développement durable est une politique qui sait équilibrer les objectifs de développement économique, de respect de l'environnement et de progrès social. Cela demande qu'elle sache aussi prendre en compte le long terme, intégrer les différents niveaux de décision, depuis le

niveau européen (voire mondial) jusqu'au niveau local et promouvoir la participation de tous au processus de décision.

Les réflexions du groupe, ainsi que l'élaboration des recommandations de politiques publiques qui en découlent, ont été guidées par deux idées directrices.

La première idée consiste à considérer le développement durable comme une démarche de pur bon sens : on ne peut stimuler l'évolution d'un des trois piliers au détriment des autres. La mise en application d'une démarche de développement durable devrait permettre d'éviter un certain nombre d'écueils observés jusqu'alors, consistant par exemple à gérer la chose publique sans rendre des comptes, sans élargir au grand public le processus de prise de décisions, qui pourtant ont une incidence sur le bien-être collectif. De même, dans une dynamique de développement durable, on se souciera d'évaluer systématiquement, avant leur mise en œuvre, les conséquences que pourraient avoir les actions entreprises aujourd'hui sur les générations à venir, ou les contraintes qu'elles seraient susceptibles de leur imposer. L'usage des outils d'évaluation socio-économique des actions de l'État et des règles du calcul économique public devra donc être systématisé, comme le recommande le récent rapport du groupe de travail du Plan² sur la mise en œuvre du calcul économique public, qui propose notamment une baisse conséquente du taux d'actualisation permettant de mieux prendre en compte, dans la décision publique, les conséquences à long terme (sur la santé, l'environnement, la qualité de vie, etc.) des actions entreprises aujourd'hui.

La seconde idée directrice postule que le développement durable, ou du moins les politiques publiques et l'organisation institutionnelle mises en œuvre à ce titre, ne peuvent être "marginalisées" si on a l'ambition, légitime, d'en faire à terme l'orientation cardinale des actions de

l'État. Il faut que la démarche de développement durable s'inscrive, y compris dans le court terme, dans les grandes évolutions de fond en cours : la réforme de l'État (LOLF, décentralisation, etc.) est engagée, il semble difficile, voire inutile, de construire "en parallèle" une réforme spécifique au titre du développement durable. Le développement durable ne peut se construire par la mise en place d'instances parallèles qui, de plus, sont, pour des raisons budgétaires et de rationalisation des deniers publics, dotées de très peu de moyens de fonctionnement, et souffrent d'un manque de légitimité.

L'ORIENTATION DES TRAVAUX DU GROUPE

POUR analyser la prospective du rôle de l'État face aux enjeux du développement durable, le groupe a choisi de travailler non pas sur les politiques qui sont en lien avec le développement durable mais sur la façon dont sont élaborées et mises en œuvre ces politiques. Le groupe a ainsi centré ses travaux sur trois grandes "dimensions", qui lui ont paru essentielles pour une intégration raisonnée des enjeux du développement durable par l'État. Le groupe a considéré en effet que la gestion du développement durable par l'État : passe tout d'abord par une *redéfinition du système de référence de l'action de l'État* au titre du développement durable : la définition des objectifs stratégiques, les systèmes de mesure et d'évaluation et le mode d'organisation et de diffusion de l'information. Il y a sur ce point une urgence. En effet, tant que l'on ne dispose pas d'outils de mesure et d'évaluation on ne pourra pas élaborer de politique efficace de développement durable ;

nécessite aussi une *transformation des modalités et outils d'action de l'État* et, en particulier, le réagencement des institutions ;

suppose enfin une *amélioration des partenariats de l'État*, que ce soit par rapport aux autres acteurs

publics ou autres niveaux de décision (local, européen et mondial), ou par rapport aux populations et autres acteurs privés (acteurs économiques et de la société civile).

En outre, pour rendre les résultats prospectifs lisibles et utiles, en termes d'éclairage de la décision publique, le groupe a évité de s'engager dans une voie qui l'aurait conduit à passer au crible du "développement durable" pratiquement toutes les politiques publiques. Il a préféré élaborer, pour chacune de ces dimensions essentielles *un diagnostic*, permettant de mettre en lumière la manière dont les enjeux spécifiques à la dimension considérée sont aujourd'hui pris en compte par l'État, *une analyse rétrospective*, permettant de se rendre compte des évolutions récentes des actions de l'État relatives à chaque dimension et *des scénarios contrastés* d'évolution future du rôle de l'État par rapport à chaque dimension. Ces scénarios spécifiques, propres à chacune des dimensions du rôle de l'État face aux enjeux du développement durable, ont été combinés pour construire des scénarios prospectifs globaux, intégrant l'ensemble des dimensions et décrivant les différentes "postures" de l'État dans sa gestion du développement durable.

QUATRE SCÉNARIOS D'ÉVOLUTION DE LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR L'ÉTAT

LE groupe a eu une conscience très claire du fait que la politique de l'État, c'est-à-dire les objectifs retenus, l'équilibre des pouvoirs et des responsabilités entre les acteurs, la nature des moyens utilisés etc., dépendra beaucoup d'un contexte général sur lequel il pourra influencer sans doute mais qui, pour l'essentiel, s'imposera à lui. C'est pourquoi le groupe a imaginé plusieurs hypothèses sur cet "état du

monde", sur le contexte dans lequel s'inscrira l'action de l'État. Les paramètres de contexte les plus influents sont, entre autres les relations entre les institutions nationales et européennes, la nature et le degré d'approfondissement de la décentralisation et plus généralement de la réforme en cours de l'État, l'équilibre entre la responsabilité individuelle et la responsabilité collective, l'efficacité plus ou moins grande, auprès des citoyens, des mesures d'incitation, etc.

Il n'en demeure pas moins qu'au-delà de ces éléments de contexte sur lesquels son action risque de n'être que marginale, l'État reste le "principal" acteur du développement durable ; il est notamment le "seul" à pouvoir mettre en place les instruments d'internalisation des coûts externes générés par l'activité économique. D'une part, dans son rôle de législateur et/ou de régulateur, il a le pouvoir d'inciter, d'accompagner et d'aider les autres acteurs à internaliser une démarche aussi exigeante et qui nécessite un temps long et de créer des formes de partenariat avec les autres acteurs, publics ou privés, qui participent à l'émergence de la démarche de développement durable. D'autre part, il a le devoir de formuler les repères, de définir le cadre, le référentiel et de communiquer sur l'état des grands enjeux du développement durable, afin que les autres acteurs puissent mettre en œuvre leurs propres stratégies en toute connaissance de cause. Cependant, pour le groupe, il est clair que la capacité de l'État à satisfaire ces objectifs, à jouer pleinement son rôle en faveur du développement durable, dépendra pour une grande partie, outre de la posture qu'il adoptera, de la manière dont il s'applique à lui-même les enjeux qui y sont liés.

Le groupe a alors construit, sans considération normative aucune, quatre scénarios contrastés d'évolution de la gestion du développement durable par l'État et a analysé leurs

conditions d'émergence. Pour chaque "état du monde", le scénario décrit, non pas des politiques sectorielles ou thématiques mais, sur la base des trois dimensions essentielles de la gestion du développement durable par l'État, le mode d'action de celui-ci en matière de "développement durable" : comment sont fixés les objectifs, choisis les indicateurs, produite et diffusée l'information, conduite l'évaluation, comment sont réparties les responsabilités entre les acteurs, comment sont choisis et équilibrés les moyens d'action de l'État pour gérer ses propres ressources ou pour orienter ou cadrer l'action des autres parties prenantes, etc.

Nous présentons ici une description sommaire des quatre scénarios prospectifs construits par le groupe, qui envisagent chacun à sa manière une "posture" particulière de l'État face aux enjeux du développement durable.

SCÉNARIO 1 : RÔLE PRÉÉMINENT DES COLLECTIVITÉS LOCALES (ÉTAT GESTIONNAIRE)

DANS ce scénario, "l'acteur État" constate la montée de l'individualisme. La population acceptant mal de payer l'impôt est désireuse de diminuer le nombre de fonctionnaires. Ainsi, l'État se voit conduit à réduire le périmètre du "service public" et à déléguer nombre de ses missions de service public de sorte qu'il restreint considérablement son périmètre de gestion directe. Par ailleurs, pour que l'initiative privée prenne en compte les impératifs d'intérêt général, il exerce sur elle son action régaliennne par des moyens d'autorité plutôt que par la persuasion ou le contrat. Pour que la population se rende moins compte des coûts, il préfère la réglementation à la fiscalité.

Sa gestion directe étant limitée à des fonctions très spécifiques, l'État gestionnaire ne se sent pas partie prenante, directement, des objectifs du développement durable. Il ne cherche pas particulièrement à être "exemplaire". Sa politique répondra à d'autres objectifs prioritaires que le développement durable.

Les instances internationales jouent un rôle essentiel dans la définition des objectifs et des systèmes de valeur qui fondent le développement durable. Les indicateurs sont en petit nombre et portent sur des enjeux globaux. La diffusion de l'information est maîtrisée. L'évaluation se focalise sur certains effets mesurables grâce à une modélisation sophistiquée ; la dimension sociale, moins facilement quantifiable, est peu prise en compte. L'État joue sur ce point un rôle actif. Il facilite la mise au point de méthodes formalisées faisant appel à un appareil conceptuel et technique qu'il est à peu près seul à maîtriser. L'État favorise les démarches interministérielles de manière à optimiser l'intégration entre les piliers dans la conception et la conduite des politiques publiques.

Sur les quelques indicateurs peu nombreux, les dimensions régionales sont prises en charge par ses services déconcentrés – dont l'importance est réduite. L'État accorde une DGF modulée selon des critères standardisés en rapport avec le développement durable.

Les régions acquièrent la possibilité d'adapter la réglementation. Mais la concurrence territoriale pousse à l'uniformisation plus qu'à la différenciation. Les périmètres d'action peuvent être adaptés selon les questions traitées.

Dans une atmosphère d'individualisme accru, une revitalisation de la démocratie représentative est tentée : l'élu se voit conduit à faire un rapport à mi-mandat de son action sur le développement durable, notamment à l'échelon local. Mais la participation de la population reste limitée et peu "diversifiée"

socialement, comme dans ses formes d'expression.

SCÉNARIO 2 : ÉTAT PARTENAIRE

DANS ce scénario, la gestion directe de l'État ne se limite pas à ce qui ne peut absolument pas être délégué. L'État dispose de moyens conséquents en personnel et en équipement, qu'il gère lui-même. A ce titre, il est acteur comme les autres du développement durable et se préoccupe d'être exemplaire. Par ailleurs, il donne une certaine priorité à la logique territoriale ; il se déconcentre fortement pour équilibrer sa présence avec l'autorité grandissante des collectivités territoriales. C'est par son action à l'échelle des régions et des départements plus que par une action interministérielle qu'il tâchera d'être exemplaire en matière de développement durable.

Comme la population et les entreprises font montre d'un comportement très individualiste, l'État ne retient pas comme objectif prioritaire le développement durable. Il veille néanmoins, non seulement à transposer mais à faire appliquer les directives européennes. Pour cela, il intervient seulement par la voie de la réglementation et de la fiscalité, en donnant la préférence à la première.

Comme dans le scénario précédent, les régions acquièrent la possibilité d'adapter la réglementation et des tentatives de revitalisation de la démocratie représentative sont mises en œuvre, mais sans grand succès.

Les indicateurs sont calibrés en fonction de chaque échelon territorial. Les acteurs s'accordent sur les objectifs de développement durable grâce à une concertation approfondie tant au plan national que régional. Les indicateurs régionaux sont compatibles avec les indicateurs

nationaux. La mise en forme et la diffusion font l'objet d'un partenariat avec les collectivités locales et, dans une moindre mesure, le privé. L'État continue d'entretenir plusieurs organismes pour assurer l'élaboration et la diffusion de l'information, dont certains sont cofinancés par les collectivités locales voire par certains partenaires privés. Cette concertation et cette diversification de l'information permettent de rétablir une certaine confiance. Il en est de même pour l'évaluation.

SCÉNARIO 3 : ÉTAT LIBÉRAL ET PRAGMATIQUE

AVEC cette société très individualiste, méfiante à l'égard de l'État dont elle craint le pouvoir supposé manipulateur, rebelle à toute nouvelle réglementation ou fiscalité, où l'intérêt particulier domine, le rôle de l'État pour un développement durable n'est certes pas facile à tenir. L'État se limitera donc à quelques indicateurs simples et organisera le marché des indicateurs promus par des initiatives privées (associations, entreprises de presse etc.) pour éviter autant que possible qu'ils ne soient trompeurs. Il ne pourra utiliser les moyens de la réglementation que sur les entreprises. Il met en place les procédures et les structures d'une démocratie participative à tous les échelons mais constate que quelques "professionnels" (associations, élus locaux, lobbyistes) savent parfaitement exploiter ces mécanismes pour orienter des personnes qui sont de bonne volonté mais moins bien informées et peu expérimentées.

En conséquence, l'État portera son effort sur l'éducation, la formation, la sensibilisation de tous, tant des jeunes que des adultes, pour qu'ils adoptent les comportements respectueux du développement durable sans y être obligés ni conduits par les prix. Parmi les composantes du

développement durable, l'État donnera la priorité à l'activité économique et au développement technologique, conformément aux objectifs de Lisbonne. Cela ne l'empêchera pas, dans la gestion de ses propres moyens, de se comporter de façon exemplaire ; il acceptera volontiers de se faire juger selon les critères appliqués à tous.

SCÉNARIO 4 : ÉTAT "CHEF D'ORCHESTRE"

LES citoyens sont conscients de l'intérêt collectif mais ils savent aussi que cela ne leur suffit pas pour prendre au jour le jour les décisions qui vont dans le sens de cet intérêt collectif : pour obtenir certains résultats, ils attendent de l'État qu'il utilise en tant que de besoin ses moyens d'autorité, réglementation et fiscalité. L'État en usera avec prudence. Il mettra en jeu la démocratie participative en prenant appui sur les corps intermédiaires institutionnels. Il poussera aussi loin que possible la concertation et la coopération avec les collectivités territoriales, selon le principe de subsidiarité. Celles-ci seront responsables de la concertation locale avec les citoyens et les entreprises et des enjeux redistributifs et relatifs à l'équité. Cette décentralisation n'exonère pas l'État de sa responsabilité globale pour encadrer l'action locale, de façon vigoureuse s'il le faut, et pour y suppléer en cas de défaillance.

Les instances internationales et européennes fixent à l'État ses objectifs et les indicateurs correspondants. Celui-ci les répartit entre les régions qui les diffrent elles-mêmes entre les acteurs locaux. L'État et les collectivités locales rendent compte des résultats de leur action et de celles de toutes les autres parties prenantes selon un mécanisme contrôlé par une entité publique indépendante.

LE DERNIER SCÉNARIO "L'ÉTAT CHEF D'ORCHESTRE" CORRESPOND DONC À LA POSTURE DE L'ÉTAT SOUHAITÉE PAR LE GROUPE

LA confrontation des scénarios avec les principaux enjeux stratégiques du développement durable

Cette réflexion sur les formes d'action d'un État soucieux de développement durable a été mise à l'épreuve en confrontant chacun des quatre scénarios à quelques enjeux stratégiques parmi la liste qui a été dressée par le comité permanent des hauts fonctionnaires au développement durable (HFDD) : citoyenneté et participation ; éducation, formation, recherche et innovation ; création de richesse ; cohésion sociale ; cohésions territoriale, nationale et internationale ; équité intergénérationnelle ; modes de production et de consommation responsables ; lutte contre le changement climatique ; préservation des ressources environnementales et biodiversité ; prévention des risques naturels, technologiques et sanitaires ; amélioration des modes de vie et de la santé ; et aménagement durable des territoires.

Cette expérience montre la capacité heuristique de la méthode suivie par le groupe. Il ressort en effet clairement que, pour atteindre un même objectif (quel que soit l'enjeu du développement durable considéré), selon le scénario choisi la politique de l'État la mieux adaptée pourrait être très différente.

Le groupe a par ailleurs choisi de mettre un accent particulier sur deux de ces douze enjeux, qui lui ont semblé particulièrement importants du point de vue du développement durable. Il s'agit de la lutte contre le changement climatique et de l'aménagement durable des territoires, avec en particulier la question de la mobilité.

Le changement climatique est un enjeu, voire l'enjeu majeur du 21^{ème} siècle par les bouleversements qu'il peut engendrer. De même, nos modes de vie sont marqués par des évolutions fortes de l'organisation de l'espace qui représentent autant de défis pour assurer un développement durable de notre société, notamment par les conséquences que cette organisation a sur la consommation de ressources et d'espace. L'un des éléments-clés d'évolution de cet enjeu est l'épineuse question de la mobilité. La prise en compte de la mobilité dans la gestion du développement durable s'avère primordiale si on la considère sous ses deux acceptions : d'une part, comme une pratique sociale très largement diffusée, d'autre part comme le vecteur ou le corrélat du système de valeur individualiste dominant dans les sociétés contemporaines.

Ces exemples permettent de montrer, d'une part, que les scénarios construits peuvent avoir un caractère opérationnel et, d'autre part, plus largement, que les différentes postures adoptées par l'État dans le futur vont influencer sa capacité à gérer les enjeux du développement durable.

En définitive, il ressort du rapport du groupe de projet *Équilibres* que si l'État souhaite inscrire la France dans une dynamique de développement durable, il devra se montrer "stratège", il devra intégrer le développement durable au cœur de ses orientations stratégiques, si ce n'est comme orientation cardinale de ses actions. Il devra pour ce faire entreprendre des actions ambitieuses, volontaristes et coordonnées.

Organiser ses structures et ses processus de décision pour définir ses objectifs avec le souci du développement durable, vérifier la cohérence des politiques avec ces objectifs, être "exemplaire" dans la gestion de ses moyens propres, déléguer aux collectivités locales et assurer la cohérence d'ensemble, suppléer les délégataires lorsqu'ils sont défaillants, l'État sera alors au centre

de la politique de développement durable ; il en est le stratège et le garant : le chef d'orchestre.

Les principales propositions de recommandations de politique publique formulées par le groupe

Dans la diversité d'approches, de situations et de postures de l'État envisageables dans les quinze années à venir, décrites par les différents scénarios proposés dans ce rapport – de simple "gestionnaire" à "chef d'orchestre" –, il est apparu au groupe que pour créer un cadre propice à l'émergence de la démarche de développement durable l'État devra se comporter conformément aux attendus du scénario 4 "État, chef d'orchestre". Ce scénario constitue donc la posture de l'État retenue (souhaitée) par le groupe et à l'aune de laquelle ont été formulées **les six recommandations de politique publique proposées**.

Le groupe *Équilibres* a retenu une première série de mesures structurales permettant à l'État de s'inscrire dès aujourd'hui dans son rôle de chef d'orchestre. Elles portent sur :

la formation des agents de l'État au développement durable : pour comprendre l'impact des techniques sur le monde et la société, pour pouvoir choisir, lire et critiquer les informations quelle qu'en soit l'origine ;

l'exemplarité de l'État, s'il veut être crédible : mise en conformité des indicateurs de développement durable et de la LOLF, intégration de la démarche de dévelop-

pement durable dans les rapports d'activité ministérielle et les lettres d'objectifs des directeurs de l'administration centrale et promotion de l'éco-responsabilité des services de l'État ;

l'intégration de la dimension développement durable dans l'action territoriale de l'État à travers l'élaboration des indicateurs de développement durable à l'échelle des territoires, la prise en compte des objectifs de développement durable dans les projets territoriaux, l'amélioration de la concertation locale et le recours au principe de subsidiarité ;

Cette première série de mesures, passe nécessairement selon le groupe par **un réagencement du cadre institutionnel de l'État à travers** :

une organisation administrative plus conforme à la problématique du développement durable : **la création d'une entité interministérielle indépendante**. Les principales caractéristiques de cette entité devraient être : d'être placée sous l'autorité du Premier ministre, d'avoir pour "cœur de métier" d'éclairer la décision publique et de jouer le rôle d'animateur de la concertation.

Pour le groupe *Équilibres*, il existe actuellement un organisme qui répond à toutes ces caractéristiques, c'est le Commissariat général du Plan (CGP). Il n'est donc peut-être pas nécessaire d'en créer une nouvelle. Les compétences du CGP pourraient être renforcées, en matière d'environnement notam-

ment, par une fusion avec l'actuelle Délégation au développement durable (DDD). Cette solution permettrait, selon le groupe, de donner à la démarche de développement durable le caractère opérationnel qui lui fait tant défaut aujourd'hui et qui pourrait hypothéquer son avenir et elle poserait les bases, qui resteraient à consolider, d'une intégration de la démarche au cœur des orientations stratégiques de l'État ;

une meilleure participation de la société au processus de décision : via **la prise en charge de la représentation de la société par le Conseil Economique et Social**. Ce dernier bénéficie d'une légitimité historique et juridique (révision de l'Ordonnance de mai 1958 à prévoir) ;

une amélioration de l'organisation du système d'information : en regroupant **la production d'indicateurs de développement durable au sein d'un organisme unique, l'INSEE**. Le choix d'un organisme indépendant, l'INSEE, permettrait de redonner une légitimité tant scientifique que politique à la mesure du développement durable, et de combler les carences constatées aujourd'hui dans la collecte de l'information.

Alain AYONG LE KAMA

(1) Cette définition a été proposée dans un rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, présidée par M^{me} Gro H. Bruntland, et intitulé "Notre avenir à tous".

(2) "Le prix du temps et la décision publique", rapport du groupe de travail du CGP présidé par D. Lebègue, la Documentation Française, février 2005.

Plutôt que d'acheter au numéro :

Abonnez-vous

(30% d'économie)

Renseignements en dernière page

Cécile JOLLY

Affaire publique ou affaire privée

LA responsabilité des entreprises est aujourd'hui sollicitée pour répondre aux enjeux du développement durable, dans un contexte marqué par la multiplication des problèmes environnementaux et des dangers pour la santé humaine, par la modification des frontières de l'entreprise et par les risques que font peser sur l'emploi la concurrence des pays émergents et les restructurations. La demande sociale de traçabilité des produits et des processus de production intègre en ce sens des préoccupations d'ordre sanitaire, environnemental et social : elle reflète des inquiétudes relatives aussi bien aux dégradations écologiques des activités économiques, aux impacts des produits et services consommés qu'aux conditions de travail dans les pays fournisseurs.

Le groupe Isis a analysé les tendances en ce domaine (chapitre premier) et adopté une approche prospective, d'une part sur les modes et principes de régulation qui sous-tendent le développement durable et la responsabilité de l'entreprise (chapitre 2) et, d'autre part, sur les nouveaux acteurs de cette régulation (chapitre 3). Au-delà de cette analyse globale, il a exploré les enjeux futurs dans quatre secteurs emblématiques (*chimie, écotéchnologies et éco-industries, textile/habille-*

ment, logistique/transport) pour illustrer les divergences et convergences existantes (chapitre 4).

En s'appuyant sur cette analyse prospective, le groupe a imaginé quatre scénarios stratégiques pour l'État et a inventorié les outils à sa disposition pour aider les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans leur développement économique (chapitre V).

HORIZON 2020 : TENDANCES ET ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES ENTREPRISES

Deux enjeux environnementaux déterminants pour les entreprises : **le changement climatique et l'interface santé/environnement**

Alors que la croissance des émissions de gaz à effet de serre entraînera un réchauffement aux conséquences dramatiques et des coûts d'adaptation inévitables, son ralentissement est susceptible de conjurer le caractère irréversible du changement climatique et de diminuer les dépenses publiques et privées pour y faire face. Financer des efforts de réduction de ces émissions aura un

impact sur la croissance estimé à 0,06% du PNB par an (sur cent ans) au niveau mondial¹, avec des différences nationales et sectorielles sensibles. Ces effets négatifs seront en tout état de cause plus que compensés par les coûts globaux évités pour les entreprises et les contribuables. La division par quatre des émissions de gaz à effet de serre, en 2050, imposera aux entreprises et aux consommateurs un changement drastique de comportement et de méthodes de production. Alors que l'industrie (secteurs manufacturier et énergétique) compte aujourd'hui pour 31% des émissions de CO₂, sa contribution augmenterait de 19% en 2050 si rien n'était fait selon les scénarios élaborés par la Mission interministérielle de l'effet de serre (MIES). Cette « empreinte » présente et future ne comprend ni le résidentiel tertiaire (bureaux) ni le transport de marchandises où le mode routier, très émetteur de CO₂, prédomine. Pression à la hausse du prix des hydrocarbures, du pétrole en particulier, introduction d'une valeur carbone, poids des réglementations et de la demande sociale vont se conjuguer à l'avenir pour inciter, sur un mode volontaire ou contraignant, les entreprises à diminuer leurs émissions.

À côté du changement climatique, le deuxième défi à relever par les entreprises concerne l'interface

santé/environnement. Nourrie par une meilleure connaissance des impacts sanitaires des nuisances environnementales, elle s'accompagne d'un souci croissant de limiter l'exposition des populations aux substances dangereuses dans et hors de l'entreprise. Que ce soit pour protéger les riverains des dégâts occasionnés par les risques d'accidents d'usines, pour limiter les dangers des produits sur la santé du consommateur final ou pour réduire les maladies et les décès anticipés causés par la pollution urbaine, une réglementation structurante se met en place, relayée par une demande de "sécurité" des citoyens et par un risque accru de contentieux.

En France :

1 million d'employés exposés à des substances cancérigènes dans l'entreprise.

Entre 10 000 et 30 000 décès anticipés liés à la pollution urbaine.

3 000 cas de mésothéliomes par an (amiante).

170 substances chimiques classées C, M ou R² depuis 1981.

Comme pour le changement climatique, les dépenses supplémentaires occasionnées par la prévention de ces nouveaux risques par les entreprises seront inférieures aux coûts de réparation.

Deux enjeux sociaux majeurs : délocalisation/sous-traitance et intervention des acteurs civils (ONG, associations de riverains, de consommateurs) aux côtés des acteurs sociaux dans la gouvernance d'entreprise.

Ces deux tendances dépassent les frontières de la régulation sociale classique et imposent une refonte du compromis fordien. La délocalisation, les phénomènes de sous-traitance et d'externalisation font exploser les frontières de l'entreprise ainsi que celles du cadre national de régulation sociale, où les acteurs traditionnels du dialogue social, les syndicats, sont en quelque sorte dépassés à la fois par une demande de démocratie participative et par le poids de nouveaux acteurs civils (associations environnementales et sociales, de consommateurs, de riverains).

Conçues sur le modèle d'une entreprise caractérisée par l'unité de la direction et du lieu de travail, les normes du droit du travail manquent d'efficacité pour réguler l'impact social d'une entreprise éclatée, organisée en *business units* et ayant recours pour une part toujours plus large de son activité à des sous-traitants dont la personnalité juridique est indépendante de celle du donneur d'ordres. Ce divorce explique, pour partie, l'émergence de la RSE comme nouveau modèle possible de régulation.

C'est cette difficile régulation sociale qui motive aujourd'hui la multiplication des pratiques d'audits des fournisseurs ou la mise en place de programmes "volontaires" d'application de règles minimales à la sous-traitance. Mais elles parviennent au mieux à couvrir les filiales des grands groupes (industrie) ou les fournisseurs de premier rang et le *sourcing* direct (distribution), tandis que leur qualité et leur efficacité sont souvent mises en cause.

Ces nouvelles pratiques sont surtout portées par une pression accrue de l'opinion, relayée par des acteurs sociaux plus diversifiés que par le passé, où la vitalité associative (dans toute sa diversité) joue un rôle fondamental. Fils de l'individualisation et de la désinstitutionnalisation des sociétés démocratiques, le "sacre de la société civile", pour reprendre l'expression de Marcel Gauchet, s'accompagne d'une capacité juridique renforcée de ces acteurs. Les associations agréées "protection de l'environnement" ont désormais la possibilité d'ester en justice en cette matière, de même que les associations de lutte contre les discriminations. La possibilité évoquée d'introduire en France les class actions (action en justice d'un groupe d'individus ayant subi le même préjudice) irait dans le même sens. De ce point de vue, la visibilité des pratiques de la sous-traitance et la force de contrainte des acteurs sociaux/civils risquent de se renforcer à l'avenir pour les entreprises.

LES ENJEUX ÉCOTECHNOLOGIQUES

POUR répondre aux enjeux environnementaux auxquels les entreprises et la société sont confrontées, les écotecnologies peuvent-elles "sauver le monde" ? La solution des problèmes écologiques nécessitera des innovations radicales, alors même que les secteurs industriels ont déjà réalisé des progrès substantiels, notamment en matière d'efficacité énergétique. Or, les technologies de rupture ne sont pas envisageables à quinze ans, en particulier dans le domaine de l'énergie (hydrogène, séquestration du carbone, stockage de l'électricité). Au-delà, les technologies seules ne parviendront à éviter ni la prédation sur les ressources ni les nuisances écologiques ou sanitaires et ce, d'autant moins que la solution d'un problème environnemental peut en créer d'autres (cf. les TIC et l'effet rebond - I.3). Toutes les perspectives insistent en ce sens sur la nécessité d'innovations technologiques parallèlement à des changements de modes de production intégrant le cycle de vie. Par ailleurs, une grande partie des éco-innovations radicales dépendra des grands vecteurs technologiques du futur que constituent les nanotechnologies, les biotechnologies et les TIC. Or, ces derniers présentent des risques sur la santé humaine qui devront être maîtrisés pour éviter un rejet social du progrès.

Les écotecnologies sont porteuses de progrès environnementaux mais aussi d'opportunités de marché et d'emplois peu "délocalisables". Alors que la compétition en matière d'éco-innovations est devenue décisive pour certains secteurs (énergétiques, sidérurgie, chimie, automobile), le marché des technologies environnementales, estimé à 200 Mds € dans les années 1990, devrait connaître une croissance de 50% dans les dix prochaines années. Symétriquement, une étude de la Commission européenne estime qu'une augmentation de l'efficacité énergétique de 1% par an pendant dix ans permettrait de créer

2 millions d'emplois par an en Europe, en particulier dans le secteur de la réhabilitation des bâtiments. Les emplois liés à l'environnement en France sont estimés par l'IFEN en 2003 à 365 700, soit 1,6% de l'emploi intérieur, dont les deux tiers émanent du secteur privé. La demande d'éco-technologies sera tirée à l'avenir par une demande de marché croissante interne et externe, pour partie liée à l'accroissement de la contrainte réglementaire. Elles souffrent, néanmoins, d'une insuffisance des investissements privés et publics, d'une orientation environnementale encore faible des programmes de recherche sectoriels ou fondés sur les grands vecteurs technologiques. En cette matière et sans surprise, les États-Unis détiennent le leadership suivis de l'Allemagne et du Japon.

DES DIFFÉRENCES SECTORIELLES SENSIBLES

L'INTÉGRATION des enjeux du développement durable par les entreprises présente des différences sensibles selon les tailles et les secteurs. Pour envisager cette diversité, quatre études de cas ont été menées (dont l'intégralité sera disponible dans des publications à venir – *Cahiers du Plan*) : elles illustrent la difficile prise en compte des exigences du développement durable en termes de croissance, d'environnement, d'innovation et d'emploi et la complexité de l'adaptation sectorielle à ces exigences.

La chimie, un avenir sous contrainte environnementale

Secteur très innovant, très compétitif et pourvoyeur d'emploi, qui irrigue de surcroît nombre d'activités économiques, la chimie présente des externalités positives multiples qui peuvent aujourd'hui être menacées par la concurrence mondiale. Ce secteur affronte, dans le même temps, une contestation de son activité liée aux pollutions qu'il émet et aux risques sur la santé humaine qu'il fait peser, suscitant des réglementations toujours plus

contraignantes. Comment les industries chimiques, française et européenne, parviendront-elles à concilier les impératifs de développement et d'innovations, de maintien des bassins d'emploi, de préservation des conditions d'hygiène et de sécurité de ses salariés, tout en diminuant son « empreinte écologique », les risques d'accident et les dangers sanitaires que font courir leurs produits au consommateur final ?

Le textile/habillement, entre délocalisations et sous-traitance

Si la chimie est un secteur qui, hors pharmacie, produit majoritairement des "biens intermédiaires", le secteur de l'habillement et, dans une moindre mesure, celui du textile alimentent le consommateur final. La filière textile-habillement est marquée par une division internationale du travail très forte et un basculement de l'avantage compétitif vers les pays émergents (Chine en particulier) et en développement. Cette filière incarne la question emblématique de la sous-traitance, ici et ailleurs dans le monde, des conditions de travail dans les pays à bas salaires et celle des pertes d'emplois liées à la concurrence et aux délocalisations. Symétriquement, elle illustre la nécessité d'un ré-aiguillage de la spécialisation par les innovations technologiques, la qualité et une redéfinition des relations de sous-traitance. Le secteur textile *stricto sensu* est, quant à lui, marqué par une réglementation environnementale structurante du fait de ses impacts sur la santé humaine. Le secteur textile/habillement, en Europe et en France où il continue de jouer un rôle déterminant pour certaines régions françaises, n'a-t-il d'autre choix que l'alternative entre un protectionnisme déguisé, sous couvert de normes sociales et environnementales, et une contraction annoncée permettant l'instauration de normes sociales et environnementales peu substantielles ? La convergence européenne et le rétablissement "rénové" de zones préférentielles permettront-ils, à l'inver-

se, de conforter le secteur textile et un modèle social européen à même de "s'exporter" ?

Les écotecnologies et les éco-industries, vecteurs d'une croissance verte

Les écotecnologies et les éco-industries constituent, à l'inverse des deux premiers, un secteur qui doit moins intégrer les exigences du développement durable que fournir des solutions environnementales pour limiter les impacts écologiques des activités économiques. Son développement est intimement lié à la progression de la réglementation environnementale, essentiellement d'origine communautaire. Il est relativement plus protégé de la concurrence internationale, ses clients étant également partagés entre collectivités locales et entreprises. Dominé par les innovations incrémentales et de bout de chaîne durant les vingt dernières années, le secteur est aujourd'hui dans une phase de développement international qui impose une orientation vers des technologies intégrées et plus radicales que par le passé. De ce fait, les capacités de financement publiques et privées, l'organisation même de la recherche environnementale, en France et en Europe, et son orientation auront un impact déterminant sur l'avenir du secteur. Un scénario de croissance tirée par l'innovation, sans orientation environnementale particulière, ne suffirait pas à impulser un développement du secteur suffisant pour répondre aux enjeux du développement durable. De même, un scénario environnemental, sans priorité à l'innovation, ne permettrait pas d'atteindre les innovations radicales et constituerait un risque pour le secteur des éco-industries dans la concurrence mondiale.

La logistique/transport, un développement freiné par la hausse du carburant et la pollution urbaine

Contrairement aux éco-industries, qui fournissent des services ainsi que des équipements aux entre-

prises, la logistique ne fournit que du service. Elle intègre à la fois le stockage et l'acheminement des marchandises. Secteur né de la volonté des entreprises d'externaliser ces fonctions pour se recentrer sur leur cœur de métier, il est plus jeune que les précédents. Le phénomène de concentration y est donc moins marqué qu'ailleurs. La diversité des moyens de transport participe aussi de ce relatif éclatement (les postes européennes, les transporteurs routiers comme les armateurs ayant progressivement glissé de la fonction de transporteur à celle de logisticiens). Alors que la logistique et le transport des marchandises ont été favorisés par la division internationale du travail et par un faible coût du transport, leur contribution au changement climatique et aux pollutions urbaines, de même que les perspectives de hausse structurelle du prix du carburant, mettent en cause ces évolutions. La concurrence des transporteurs européens et internationaux pèse également sur les transformations de la logistique. L'avenir de la logistique dépendra, dès lors, à la fois de la force des pressions environnementales (réglementaires, sociales et civiles), des progrès technologiques en matière de réduction de l'impact des pollutions du secteur, de l'ampleur de la hausse du prix des hydrocarbures mais aussi des évolutions de la spécialisation, nationale et européenne, ainsi que de la localisation des plates-formes de stockage par rapport aux marchés de débouchés.

UNE DEMANDE D'INVESTISSEMENT POLITIQUE DE L'ÉTAT

Une opportunité à saisir

Dans ce contexte, l'État est sollicité pour répondre à une demande sociale forte et pour limiter la progression des externalités négatives des activités économiques qui menacent à terme non seulement notre bien-être mais également notre croissance. Requête pour

favoriser les initiatives vertueuses dont témoigne l'émergence timide d'une consommation ou d'une épargne responsables, son intervention l'est aussi pour encadrer une profusion d'initiatives et pour permettre de les "distinguer" de celles qui restent incantatoires.

Une profusion de normes

Près de 800 labels peuvent être utilisés en Europe par les entreprises (commerce équitable, standards sociaux ou environnementaux, codes de conduite).

À titre d'exemple, l'écolabel européen rassemble des entreprises européennes au chiffre d'affaires consolidé de 120 millions d'euros et ne couvre que 0,3% des entreprises européennes.

L'ISR, un marché de niche

Le nombre de fonds SR en France est passé de 7 en 1997 à 122 en 2004, tandis que leur encours total sur le marché français (y compris les offreurs étrangers) a dépassé le seuil des 5 milliards en 2004 (en hausse de 13% par rapport à 2003). Néanmoins, l'ISR reste marginal, ne comptant que pour 1,5% des actifs gérés.

Enfin et peut-être surtout, le développement durable devient un facteur de différenciation concurrentielle pour les entreprises qui dépassent le phénomène de mode : les innovations technologiques «vertes» permettant des procédés de production plus propres deviennent des avantages comparatifs déterminants dans la compétition mondiale, tandis que les conditions sociales et environnementales de fabrication des produits ont un impact, même limité, sur les comportements des consommateurs et des investisseurs. On peut même considérer que ce facteur de différenciation n'est pas seulement valable pour les entreprises mais aussi pour les États qui font assaut "d'attractivité" et opposent leurs "modèles" entre eux, y compris dans les négociations internationales.

Des marges de manœuvre "sous contraintes"

Pour autant, les marges de manœuvres de l'État ne sont pas sans contraintes dans un champ qui dépasse les frontières hexagonales et où les entreprises non seulement sont soumises aux "règles" de la concurrence mondiale mais sont parfois devenues elles-mêmes des acteurs des négociations internationales.

Dans ce contexte, l'État français n'est qu'un acteur parmi d'autres au niveau communautaire et mondial. Il ne peut peser seul sur la modification des règles du commerce international en faveur d'une intégration de critères sociaux et environnementaux dans les échanges, pas plus que sur l'application du protocole de Kyoto par les États-Unis ou son extension "contraignante" aux grands pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine). Au niveau communautaire, si les normes sociales restent de compétence nationale, les normes environnementales sont très largement négociées par l'Union européenne. Enfin, les entreprises comme les acteurs sociaux et civils participent aussi de la régulation de marché et de la mise en place éventuelle de nouvelles normes au niveau international.

Il serait pourtant erroné d'en inférer une impuissance de l'État français qui n'aurait d'autre choix que de subir ceux des autres. Son rôle dans le champ du développement durable et de la responsabilité des entreprises relève non de la prescription mais du partenariat. En ce sens, l'État est moins dans une posture de contrôle que d'influence. Son intégration à l'Union européenne, son siège au Conseil de sécurité de l'ONU et sa présence au G8 lui confèrent des atouts non négligeables dans la négociation internationale et communautaire mais il doit construire des alliances pour peser "autrement". Le poids et la maturation de sa société civile, entreprises y compris, lui permet aussi de se reposer sur ces relais

pour influencer les nouvelles normes de marché et faire progresser son modèle social et environnemental.

Quatre postures stratégiques pour l'État à l'horizon 2020 : l'adaptateur, l'intégrateur, le prescripteur et le suiveur

Avant de proposer des recommandations dans un champ situé à la frontière du privé et du public, il est nécessaire de tracer les alternatives possibles de cette intervention entre le tout État et le non État. Pour "mettre en scène" ces alternatives possibles et leur impact sur l'intégration par les entreprises du développement durable, quatre postures de l'État sont invoquées : l'adaptateur, l'intégrateur, le prescripteur et le suiveur.

Les scénarios du prescripteur et du suiveur ne parviennent pas à répondre aux enjeux du développement durable. Le premier restaure, sans en avoir nécessairement les moyens, des modes d'intervention plus prescriptifs, voire autoritaires, conformes à une certaine tradition jacobine peu soucieuse des acteurs privés ou des collectivités locales mais qui a peu d'impact sur les régulations de marché et les instances internationales. Il peut résulter d'un repli sur une certaine forme de patriotisme économique liée à un relatif déclin de la croissance, voire à un scénario catastrophe soit du fait de pénuries de ressources, soit du fait de fortes inégalités territoriales et de tensions sociales majeures.

La posture du suiveur présente un scénario *business as usual* où les régulations marchandes prédominent et où l'État est dépassé par les régulations privées et celles émanant d'autres échelles d'intervention. Ce scénario repousse, de fait, les ajustements nécessaires et peut conduire à la catastrophe écologique ou à la multiplication des tensions sociales. Dans ce cas, peut lui succéder le scénario autoritaire du prescripteur. Il peut également conduire à une prise en charge par

d'autres acteurs, en particulier les collectivités territoriales, des enjeux du développement durable (c'est un peu le schéma qui se déroule aux États-Unis où les États prennent des mesures pour lutter contre le changement climatique, alors même que l'État fédéral s'y refuse).

Contrairement aux deux précédents, les scénarios stratégiques de l'adaptateur et de l'intégrateur sont les plus souhaitables pour permettre aux entreprises d'intégrer les enjeux du développement durable. Ils impliquent que les pouvoirs publics aient orienté leurs modes d'intervention en faveur du développement durable et pris au sérieux la RSE. Cette forme de régulation nouvelle n'est plus considérée comme contingente mais devient centrale et renouvelle les modes d'action de l'État.

Ces deux scénarios peuvent intervenir alternativement, de manière concomitante ou consécutive, en fonction des enjeux et des secteurs. À cet égard, la stratégie d'adaptation où l'État saisit les opportunités d'actions initiées par d'autres échelons de régulation ou par les entreprises elles-mêmes, est sans doute préférable pour certains secteurs très oligopolistiques, mondialisés qui s'inscrivent déjà dans une forte tradition de dialogue social et de négociations aux niveaux communautaire et international, y compris sur la RSE. Elle est également relativement bien adaptée aux enjeux des pollutions délocalisées, à l'instar des gaz à effet de serre, dont la solution est nécessairement mondiale et partenariale. En revanche, la posture de l'État intégrateur, très partenarial dans ses interventions mais qui organise en amont et précède en quelque sorte les régulations qui doivent émerger, convient mieux aux enjeux des pollutions localisées, aux enjeux sociaux et aux secteurs moins mondialisés.

Six recommandations pour les pouvoirs publics

Ces scénarios soulignent la nécessité d'un investissement politique, à la fois pour orienter, définir et fixer le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises.

Un État intégrateur et adaptateur, c'est un État qui, entre autres propositions :

- organise le dialogue social et civil ;
- mène une action incitative par ses achats et ses investissements, par les instruments économiques et juridiques qu'il promeut, et par l'orientation et le financement de la recherche ;
- fixe les normes des produits et les règles du marché financier ;
- vérifie la fiabilité des informations, l'application des réglementations et qui réforme ses outils ;
- promeut des normes exigeantes dans le cadre communautaire et international.

Recommandation 1 : Organiser le dialogue social et civil

L'État intégrateur organise en amont un dialogue social et civil sur la responsabilité sociale des entreprises, en prenant appui sur les institutions existantes. Pour ce faire : il développe les accords RSE dans les entreprises publiques sur le modèle de celui conclu par EDF ; il investit les lieux existants du dialogue social et civil pour décliner, au niveau national ou de l'entreprise mais aussi aux niveaux sectoriel et territorial, les enjeux de la RSE. Il met en particulier en place des concertations sectorielles quadripartites pour favoriser la conclusion d'accords de responsabilité sociale. L'intégration et la participation des acteurs économiques et sociaux à la détermination et au suivi des engagements en matière de développement durable sont à ce prix.

Recommandation 2 : Favoriser une consommation, une épargne et des processus de production socialement responsables

Alors que les achats publics comptent pour 15% du PIB, cette action incitatrice passe en particulier par la fixation de quotas et de priorités

pour développer les achats et les investissements publics écoresponsables. Plusieurs mesures sont susceptibles d'y parvenir :

- imposer des normes de sobriété énergétique pour les équipements informatiques ;
- fixer un seuil de rénovation du parc immobilier public répondant à des critères d'efficacité énergétique³ pour les administrations et les collectivités territoriales, sous peine de pénalités (à l'instar de ce qui est fait pour le logement social) ;
- établir des critères de respect des normes de l'OIT pour un certain nombre de produits "sensibles", à l'instar du textile ;
- dédier la totalité des fonds de réserve des retraites à la gestion socialement responsable.

L'État utilise également ses instruments économiques non seulement pour inciter à la consommation et à l'épargne de produits durables en développant en particulier le principe du bonus malus mais aussi pour favoriser des processus de production soutenable en anticipant l'application du principe pollueur/payeur (V.3.2).

Recommandation 3 : Fixer les règles des marchés financiers et les normes des produits dans un sens favorable au développement durable

La régulation des marchés financiers nécessite notamment :

- de renforcer les obligations de transparence des investisseurs institutionnels sur la manière dont ils prennent en compte les critères sociaux et environnementaux à la fois dans leur sélection d'actifs et dans leur politique de vote en Assemblée générale ;
- de rendre à terme la notation sociétale obligatoire pour toute introduction en bourse.

Pour éviter les confusions, le processus de normalisation et de labellisation nécessite un encadrement pour harmoniser les normes volontaires et soutenir financièrement les plus exigeantes d'entre elles (V.4.2).

Recommandation 4 : Orchestrer une R&D environnementale de rupture

L'État oriente et finance les innovations environnementales afin de favoriser la découverte de technologies de rupture.

Orienter la recherche implique d'imposer aux plates-formes technologiques publiques/privées et aux pôles de compétitivité une orientation vers des innovations intégrées et radicales, seules à même de parvenir à des ruptures et plus difficiles à financer par la R&D privée.

Financer des innovations de rupture dont le coût est élevé et les gains incertains nécessite un investissement de l'État par le biais de la commande publique, de mécanismes incitatifs de prêts publics et de financements mutualisés au niveau communautaire ou entre États membres. Mais leur financement requiert surtout des innovations financières que constituerait la création de fonds défiscalisés ciblés sur des éco-innovations de rupture (ces fonds seraient gérés par des investisseurs institutionnels mais le choix de la défiscalisation reviendrait aux pouvoirs publics).

Recommandation 5 : Contrôler et surveiller la véracité des revendications "développement durable"

L'État renforce ses compétences en matière de surveillance du marché pour éviter les déclarations mensongères et éviter les contentieux. Pour ce faire, il dresse un cahier des charges précis pour toute apposition d'un label social ou environnemental, voire impose un étiquetage indiquant des seuils d'émissions (sur le modèle de l'étiquette énergie) pour les produits et évalue systématiquement les accords volontaires avec la possibilité de réviser leurs objectifs à la hausse.

Comme il n'est pas de contrôle sans sanction, les pouvoirs publics systématisent le retrait des labels et des publicités mensongères. Mais un État intégrateur favorise aussi la médiation et donne des moyens de recours avant toute sanction juridique ou médiatique. Dans cette perspective, le groupe Isis propose, d'une part, de mettre en place un mécanisme de plaintes, sur le modèle

de des points de contact de l'OCDE (en s'appuyant sur le point de contact français qui a l'avantage d'être tripartite : entreprises, syndicats, gouvernement) et, d'autre part, de créer un organisme de surveillance, sur le modèle du CSA pour l'audiovisuel, qui aurait pour mission de vérifier la conformité des produits et des procédés de fabrication ainsi qu'une fonction de médiation et de sanction.

Recommandation 6 : Promouvoir des normes exigeantes dans le cadre communautaire, sans visées protectionnistes

Dans les négociations internationales et communautaires, l'État met son poids gouvernemental au service de l'élargissement et de l'approfondissement du protocole de Kyoto pour renforcer le modèle social et environnemental français et européen (V.7). Alors que la négociation au niveau mondial ne peut produire que des normes sociales et, dans une moindre mesure, environnementales peu exigeantes, le gouvernement français, en collaboration avec d'autres États membres, réhabilite le cadre des "préférences régionales". Pour ce faire, il soutient la mise en place d'un processus de normalisation (reprenant l'acquis communautaire) dans la zone pan-euro-méditerranéenne (Sud et Est de la Méditerranée, PECO non membres, CEI) avec des pôles de certification régionalisés (Turquie, PECO). Seule une telle "construction" permettrait des "transferts sociaux et environnementaux" conséquents à l'égard de pays de niveaux de développement différents, éviterait un saupoudrage des financements (sur l'ensemble des pays en développement), tout en augmentant le commerce intra-régional et la capacité d'attraction de cette région "élargie".

Cécile JOLLY

1. Estimation du Panel intergouvernemental sur le changement climatique (IPCC).

2. Cancérigène, mutagène ou toxique pour la reproduction.

3. Conformément à la directive européenne n°2002/91/CE du 16 décembre 2002 qui fixe, selon une méthode de calcul imposée, des exigences de performance énergétique lors de la construction ou de la rénovation des bâtiments.

Fabienne PIERRE

Communication publique et développement durable

LE développement durable prétend prescrire les principes d'une meilleure gestion de la Cité dans ses dimensions à la fois environnementales, sociales et économiques. Au-delà d'un fondement éthique et universaliste évident – reconnaissance d'un avenir commun à l'échelle planétaire, solidarité intra et intergénérationnelle, cohabitation harmonieuse entre l'Homme et la Nature –, le développement durable doit donc être envisagé comme un projet politique avec pour premier enjeu l'adhésion éclairée et la participation active des citoyens. Sous l'impulsion des pouvoirs publics, il implique des efforts de communication et de médiation de la part des institutions susceptibles d'incarner ce projet dans ses divers aspects et de servir à sa réalisation. Informer, sensibiliser,

influencer les perceptions et les comportements, relayer et légitimer la mise en œuvre de politiques publiques sont autant d'objectifs attendants à la communication institutionnelle.

Dans le cadre du développement durable, les effets recherchés sont multiples, transversaux et variablement hiérarchisés : utilisation et consommation rationnelle des ressources naturelles, respect de l'environnement et des personnes, justice et responsabilité sociale, etc. Ces effets, bien que reposant sur des notions constamment débattues, semblent orientés vers une seule et même finalité : la mutation des pratiques sociales que recouvre le développement et qui peuvent concourir à l'inscrire dans une logique de sécurité, d'équilibre et de continuité, en d'autres termes de "durabilité". Mais cet accord de principe n'im-

plique nullement l'unité des priorités et des moyens qui varient souvent contradictoirement selon les types d'acteurs, de rationalités, d'intérêts ou de contextes. Le caractère protéiforme du développement durable constitue donc à la fois une richesse – principe général d'analyse et d'action, il permet d'envisager l'ensemble des aspects positifs et négatifs des activités humaines en soulignant leur interdépendance –, et une faiblesse dans le sens où la multiplication des référents sociaux auxquels il est susceptible de renvoyer entraîne un certain manque de clarté.

Le succès spectaculaire de la formule depuis sa consécration en 1992 à l'occasion de la Conférence de Rio aurait pu laisser croire que le projet disposait dès l'origine d'un "support" idéal de communication. Un puissant ancrage discursif au sein de

nombreux espaces publics (nationaux, locaux, intersectoriels), une assimilation exponentielle par des acteurs privés et publics de tout ordre (organisations internationales, gouvernements, ONG, entreprises), finalement une circulation intense dans l'espace des consciences collectives ont en effet démontré la capacité du développement durable à entrer en résonance avec les représentations, les craintes et les attentes dominantes des sociétés contemporaines, en particulier dans un contexte de mondialisation. En matière d'environnement notamment, cet ancrage s'accompagne d'une fréquente adhésion aux valeurs et à la nécessité de mettre en œuvre une action politique adaptée. Ainsi, peu nombreux sont les pays dont les citoyens jugent les politiques environnementales satisfaisantes. Face à une forte reconnaissance de ces enjeux, force est pourtant de constater que les comportements individuels et collectifs, eux, n'évoluent que très peu.

En France par exemple, une étude menée à la demande de l'ADEME¹ a montré que si 73% des français se déclarent conscients de la nécessité de changer les styles de vie pour lutter contre le changement climatique, moins de 10% connaissent l'impact environnemental de leur consommation d'énergie. Pour le développement durable, la résistance des comportements semble en outre exprimer un véritable problème de sens : l'hétérogénéité de la notion ajoute à la complexité des problématiques sectorielles ; les dimensions globales qu'elle traverse rendent difficile sa retranscription dans le quotidien des individus qui saisissent mal la nature d'une participation pertinente et des contraintes qui peuvent lui être associées ; le lien entre projet de société et politiques publiques spécifiques – a fortiori lorsque celles-ci ne s'appuient pas sur une entrée clairement environnementale – sont loin d'être aisément perçus. Ce décalage entre adhésion de principe et comportements suit sans doute la difficulté que peuvent éprouver les com-

municants à convertir un principe éthique en raison pratique auprès de populations dont les représentations, les conditions de vie et les aspirations sont extrêmement diverses. En dépit de son succès spectaculaire, la formule ne se suffit donc pas à elle-même, au contraire ses propriétés sont susceptibles de l'exposer à de sérieux obstacles en termes de communication. Ce mode d'existence est par ailleurs souvent désigné comme le symptôme d'une faible volonté politique commodément dissimulée derrière les "mots".

L'instabilité sémantique du développement durable est ainsi régulièrement assimilée à une faiblesse à la fois référentielle et opérationnelle. S'il est tentant de promouvoir une notion en soi positive et si largement reconnue, les institutions publiques peuvent donc craindre, au final, qu'une communication sur le développement durable ne se révèle inefficace. Ces craintes s'appuient sur le risque de perdre en clarté ou en spécificité, une difficulté à repenser des domaines d'activités (économiques par exemple) à partir d'un nouveau paradigme et à proposer au public des actions et des mesures à la fois concrètes et réalistes.

La récente publication du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) *Communiquer sur le développement durable. Comment produire des campagnes publiques efficaces*, tente de répondre à ces appréhensions. Le succès de ce "guide" destiné aux gouvernements et collectivités locales, conçu en collaboration avec l'agence de communication Futerra², témoigne d'une forte demande du côté des institutions publiques en général : plus de 75 000 téléchargements en deux mois, à partir du seul site de la Division Technologie, Industrie, Economie du PNUE. Présenté sous la forme d'une "méthode illustrée", il repose sur une idée principale : montrer que la malléabilité du développement durable peut être mise à profit dans des opérations de com-

munication conçues à partir d'objectifs clairement définis et d'une démarche compréhensive, centrée sur le profil de leurs destinataires. Seize études de cas illustrent ainsi la diversité des champs concrets d'application et des actions de communication en matière de développement durable. Parmi les préoccupations majeures des concepteurs de cette publication, s'affirme la volonté de démontrer non seulement la possibilité mais aussi la pertinence de cette diversité qui s'oppose à l'idée selon laquelle il ne peut y avoir de communication sur le développement durable que coûteuse, de grande envergure, généraliste et souvent peu ciblée, indifférente aux réalités sociologiques et culturelles qui motivent les comportements.

Dans un premier temps, une étude menée auprès de 49 gouvernements³ a permis de recueillir les informations - thématiques, partenariats, supports, budgets - relatives aux actions de communication publique engagées ou soutenues par ces gouvernements, via leurs institutions, pour la promotion du développement durable. Cette étude a par ailleurs exigé de la part du PNUE un véritable travail d'enquête se heurtant parfois à la difficulté que peuvent éprouver les institutions à assurer la continuité de leurs actions et au caractère souvent fragmenté de leur mise en œuvre (problèmes de communication entre différents services, changements de personnel, relations entre agents institutionnels et prestataires de service).

Les seize études de cas retenues pour la publication ont néanmoins été sélectionnées à partir de critères fondamentalement positifs, en premier lieu ceux de créativité et de succès relatif aux objectifs de départ. Au-delà de la volonté affichée de proposer un tableau en quelque sorte "exemplaire" de la communication publique sur le développement durable, trois critères de sélection complémentaires ont permis de représenter la polysémie du développement durable sous un angle optimiste.

Un premier critère thématique vise à démontrer la pertinence d'une approche transversale dans le cadre de problématiques plus spécifiques : environnement, santé, consommation, agriculture, tourisme, éducation. Un critère de "genre" - de la campagne médiatique nationale au forum ou à l'exposition jusqu'à l'aménagement d'un train pour la campagne algérienne -, permet de montrer en quoi l'action gagne à être conçue en fonction des populations ciblées et de leurs besoins. L'efficacité de la communication n'est pas, en soi, proportionnelle aux moyens financiers, ceux dont disposent les institutions étant par ailleurs souvent limités. Ce positionnement permet également d'énoncer des réserves quant à la tentation d'aborder la citoyenneté à travers des logiques publicitaires (diffusion et répétition massive du message) établies à partir d'une conception souvent très discutée de l'individu-consommateur et de la réception. Enfin, un critère de représentation géographique cherche à montrer, dans la grande diversité des contextes de communication, une certaine régularité des obstacles comme des critères de réussite.

Quelques exemples peuvent ici être rapportés afin d'illustrer le principe des études de cas. La campagne française "Economies d'énergie. Faisons vite, ça chauffe !", menée par l'ADEME, s'appuie sur une politique de partenariats, de relais et de proximité associée à une opération médiatique (télévision, radio, presse) de grande envergure. De nombreuses actions plus localisées ont ainsi permis de soutenir et de concrétiser directement auprès du public le message de la campagne : 300 000 tests individuels (CLIMACT) - évaluation de la consommation d'énergie en termes d'impact environnemental - ont par exemple été distribués dans les salles de cinéma à l'occasion de la sortie du film *Le Jour d'Après*. La campagne suédoise sur le climat associe également action nationale et locale, médiatisation et partena-

riats, en s'appuyant sur une démarche qui favorise une communication décentralisée. Ce type de campagne n'est par ailleurs pas réservé aux institutions gouvernementales d'envergure nationale, comme le montre l'initiative "The Big Clean-up" du Conseil Régional d'Auckland en Nouvelle Zélande. Destinée à tous les foyers de la région, elle joue aussi sur la complémentarité entre campagne massive d'affichage et actions plus individualisées inspirées du marketing direct.

Lorsque les objectifs se rapportent à des catégories de population plus spécifiques, les modalités de communication méritent d'être clairement adaptées aux pratiques et aux attentes de ces populations. C'est le point de départ de la campagne menée au Vietnam par le ministère de l'Agriculture et du Développement Rural auprès des producteurs de riz du delta du Mékong. Grâce à une étude menée auprès de cette population, le message de la campagne s'est constitué en réponse directe à ses préoccupations pour renverser une idée reçue profondément ancrée et responsable d'une utilisation excessive de pesticides. Nombre de ces producteurs surestimaient en effet la perte de riz consécutive à la non-utilisation de pesticides, tout en sous-estimant les conséquences de ces produits sur la santé et l'environnement. La diffusion en radio d'une série de feuilletons conçus à partir de scénarii adaptés à l'activité et aux besoins des producteurs de riz en termes d'information, avec la participation des gouvernements de province pour relayer la campagne, a permis d'aboutir à une réduction de 50% dans l'utilisation des pesticides.

Enfin, l'exemple de la Hongrie montre comment établir un lien entre le contenu et les objectifs d'une convention internationale sur la biodiversité et les comportements individuels. Afin de sensibiliser le public sur le caractère illégal et dangereux pour l'environnement de l'importation d'espèces protégées

ou de leurs produits dérivés, le Ministère de l'Environnement - en partenariat avec WWF Hongrie et la Rex Animal Welfare Foundation - a conçu un plan de communication extrêmement ciblé : une exposition dans la salle de transit de l'aéroport national, une campagne d'affichage géographiquement pertinente (voies d'accès menant à l'aéroport), la distribution de brochures dans les agences de voyages et centres de vaccination. Cet ensemble d'opérations a permis de délivrer un message cohérent mais aussi de l'inscrire dans l'expérience immédiate du public.

La publication du PNUE vise donc à démontrer par l'exemple les bénéfices d'une communication publique rationnelle et ciblée au profit du développement durable. Mais elle s'appuie également sur la question des obstacles pratiques que peuvent rencontrer les communicants au sein des institutions. Conçue comme un guide, elle propose un regard méthodologique sur le "plan de communication", étape par étape. Si le positionnement du PNUE est ici clairement celui de l'expertise et du conseil, en accord avec les termes de son mandat, le rôle de Futerra est d'opposer aux lacunes des pratiques institutionnelles les éléments d'un savoir-faire communicationnel professionnel. Cette volonté d'énoncer une méthode et de proposer des outils pragmatiques visant à inscrire la communication dans le registre de la rationalité (définition des objectifs, étude d'audience, approche stratégique, conception du message, choix des supports, mesure et évaluation) constitue en elle-même une réponse au déficit opérationnel du développement durable. D'une manière plus générale, elle vise également à permettre aux institutions publiques de garder la maîtrise de leurs propres actions : pour des raisons principalement techniques mais parfois aussi liées à la formation, les institutions font en effet régulièrement appel à des prestataires de services - agences de communication ou de publicité - qui uti-

lisent un langage et des méthodes propres à leurs pratiques. Or, la méconnaissance de ce langage et de ces méthodes constitue un risque : celui de perdre la maîtrise de la mise en œuvre et finalement du message lui-même au profit de professionnels qui ne disposent pas de la même connaissance des problématiques et des enjeux.

On pourrait reprocher à la méthode de poser ainsi une distinction délicate entre professionnels et institutionnels, qui pourrait l'exposer aux mêmes biais que ceux qui caractérisent le discours normatif des agences de communication ou de publicité. La forte interactivité entre méthode et études de cas dans le guide a pour fonction de nuancer cette dimension normative en militant pour une communication "surmesure" et pour une forte participation des acteurs institutionnels. Si la partie méthodologique du guide semble gommer les spécificités et les contraintes propres aux institutions publiques, donc aux destinataires du guide lui-même, elle vise à énoncer les questions fondamentales que pose toute communication stratégique et auxquelles il convient de répondre de façon particulière et circonstanciée. L'intégration de ces spécificités et contraintes dans la méthode est par ailleurs loin d'être évidente : elle impliquerait une

connaissance et une analyse approfondie des pratiques et des procédures – variables selon les cultures institutionnelles, les administrations, les régimes politiques – avec lesquelles composent les agents dans les institutions. Cette question est nécessairement difficile à traiter dans le cadre d'une publication destinée aux institutions gouvernementales et collectivités locales du monde entier, une contrainte récurrente pour les Nations Unies. Le mérite du guide est cependant de ne pas l'ignorer et de proposer une section, nécessairement succincte, consacrée aux principaux obstacles de la communication gouvernementale. En outre, un mécanisme d'évaluation du guide a été mis en place et pourrait, à terme, permettre de mesurer plus précisément l'usage de cette méthode par les institutions.

La non-coïncidence entre adhésion de principe et comportements objectifs est l'un des enjeux les plus importants de la communication publique. Elle peut aussi être interprétée comme une incohérence logique résultant des principes même du développement tel qu'il est conçu par un système capitaliste. Cette incohérence oppose en effet à l'objectif de croissance, inhérent au principe de développement, l'objectif de durabilité qui implique

une rationalisation de la consommation et donc des limites à la croissance. Il faut se garder cependant de réduire les capacités d'implication et de participation des individus au seul domaine de la consommation et d'aboutir finalement à une occultation du caractère fondamentalement politique du développement durable au profit du secteur privé et de la publicité qui utilisent ses arguments dans une perspective principalement commerciale. Aux côtés de la responsabilité sociale des entreprises ou encore du marketing « vert », il importe de garantir l'existence d'une dynamique de communication au sein de l'espace public afin de préserver la dimension politique du développement durable, si l'on entend amener les citoyens à y voir un projet de société, un projet commun. Dans ce projet, qui repose avant tout sur une meilleure compréhension des enjeux et sur des comportements plus responsables, la communication des institutions publiques joue donc un rôle essentiel.

Fabienne PIERRE

1. Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.
2. Agence de communication spécialisée dans le développement durable implantée à Londres.
3. Taux de retour de 33%.

Fédération Internationale des Droits de l'Homme

Si vous souhaitez être informé de la situation des droits de l'homme dans le monde lisez,

« la lettre de la F.I.D.H. » et ses « rapports de mission »

Abonnement annuel à « la Lettre » (24 numéros)

Simple : 45 € - Etranger : 53 €

Abonnement annuel à « la Lettre » (24 numéros) et aux « rapports de mission » (30 rapports)

Simple : 90 € - Etranger : 106 €

Abonnements par chèque bancaire ou postal à la Fédération Internationale des Droits de l'Homme

17, passage de la Main-d'Or, 75011 PARIS - Tél. 01 43 55 25 18

François FATOUX

Responsabilité sociétale et crédibilité des entreprises

LE débat qui s'est ouvert il y a quelques années autour du concept de la RSE s'intègre dans le débat posé au niveau mondial sur l'avenir de notre planète dans ses aspects environnementaux, économiques et sociaux autour du concept de développement durable formalisé par l'ONU en 1992 au cours du sommet mondial de Rio.

Aujourd'hui, ces problématiques interpellent les grandes multinationales compte tenu de l'importance de leur chiffre d'affaires (qui pour certaines d'entre elles dépasse le PIB de bon nombre de pays en voie

de développement), et du fait qu'elles sont présentes dans l'ensemble des pays du globe et notamment dans ceux où le respect des droits de l'homme comme le combat contre la corruption ne sont pas une priorité des gouvernements.

Le développement durable appliqué aux entreprises s'est formalisé au travers du concept de "responsabilité sociale des entreprises" (RSE) dont la Commission européenne a donné la définition suivante : "*l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs rela-*

tions avec leurs parties prenantes".

Dans cette définition, trois grands principes ressortent :

- démarche volontaire des entreprises qui ne peuvent se contenter d'appliquer les réglementations nationales
- triple approche sociale, environnementale et économique qui n'occulte pas l'enjeu de la performance financière
- reddition auprès des parties prenantes de l'entreprise, traduction du terme anglais "stakeholders".

Les entreprises vont devoir rendre compte non plus uniquement vis-à-vis de leurs actionnaires, mais aussi auprès des autres parties prenantes : salariés, consommateurs et clients, fournisseurs et sous-traitants, populations locales dans les pays d'accueil, autorités publiques, locales ou nationales.

Au-delà des instruments de contrainte traditionnels que sont les réglementations nationales ou internationales, la RSE a généré de contraintes liées notamment au risque de réputation qui amènera les entreprises :

- à répondre aux agences de rating social et environnemental qui ont pour mission exclusive d'évaluer et de noter le comportement des entreprises à la demande d'investisseurs soucieux d'orienter leurs placements financiers vers des entreprises socialement responsables. Quelques agences implantées en France occupent aujourd'hui une position de leader au niveau européen (Vigéo, Innovest, BMJ Ratings,...).

- à rendre compte de leur démarche dans le cadre de leur rapport annuel d'activité ou dans le rapport de développement durable. Il s'agit dans certain cas d'une obligation légale pour les entreprises, comme pour la France avec une loi de 2001, et dans d'autres cas d'incitations fortes poussées par des initiatives comme la GRI (Global Reporting Initiative), organisme privé international qui s'est donné pour mission de standardiser les rapports des entreprises qui doivent rendre compte à partir d'un certain nombre d'indicateurs (environ 150).

- à suivre certains préceptes des organisations publiques internationales.

Les organisations internationales (ONU, Commission européenne, OIT, OCDE) se sont fortement mobilisé ces dernières années pour considérer que "si les Etats ont la responsabilité première de promouvoir, respecter, faire respecter et protéger les droits de l'homme,

et de veiller à leur réalisation, les entreprises ont-elles aussi la responsabilité de promouvoir et de garantir les droits de l'homme énoncés dans la déclaration universelle de droits de l'homme" (extrait du projet de norme émanant de la sous-commission des droits de l'homme de l'ONU de 2003).

Parmi ces initiatives, on peut souligner celle prise en 1999 par le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, d'inviter les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail et de l'environnement et de lutte contre la corruption.

Ces principes, au nombre de 10, ont été insérés dans un document : le Pacte mondial (ou Global compact en anglais) dans lequel les chefs d'entreprise s'engagent personnellement.

Les entreprises qui signent le Pacte mondial (plus de 300 pour la France) s'engagent à rendre compte chaque année de la manière dont elles déclinent les 10 principes en interne.

Si les entreprises ont bien pris conscience de l'intérêt de rendre compte, elles sont confrontées à deux types de difficultés : rendre compte auprès de l'ensemble des parties prenantes et traiter des véritables enjeux.

DIFFICULTÉS DE RENDRE COMPTE AUPRÈS DE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

LES parties prenantes ont des attentes diverses :

Certains investisseurs, notamment ceux qui s'inscrivent dans une logique de placements à long terme comme les fonds de pension sont prêts à formuler des exigences de transparence vis-à-vis des entreprises sur les enjeux sociaux et envi-

ronnementaux sous réserve que ces derniers soient abordés sous l'angle des incidences financières et comptables.

Les salariés et leurs représentants s'attendent à ce que les questions sociales, les relations avec les fournisseurs soient traités en priorité.

Les ONG, selon leur niveau d'intervention seront, selon les cas, dans l'attente de communication monde ou dans d'autres cas sur des enjeux locaux.

De même pour les populations riveraines, leurs centres de préoccupation sont les relations de proximité établies par l'entreprise.

Dans le cadre d'une enquête réalisée à la demande du gouvernement sur un bilan d'application de la loi de 2001 sur le reporting développement durable des entreprises, l'ORSE avait auditionné un certain nombre d'ONG. Le constat qui avait été fait est que les associations de protection de l'environnement comme les associations de consommateurs ou de défense des droits de l'homme, s'étaient peu intéressées aux rapports de développement durable car ils n'intégraient quasiment pas des préoccupations sociales ou environnementales dans le cycle de vie des produits (conception, fabrication, transport, distribution, utilisation et valorisation).

Cette diversité des publics engendre des difficultés pour l'entreprise : répondre à tous par un même document qui risque de créer des insatisfactions vis-à-vis de l'ensemble des publics qu'elle souhaite toucher.

DIFFICULTÉS DE RENDRE COMPTE MATÉRIELLEMENT DE SA DÉMARCHE DD

PARMI les nombreuses difficultés rencontrées, trois nous semblent particulièrement importantes :

- nécessité de rendre compte globalement d'enjeux locaux.

Le reporting développement durable international, pour être pertinent, doit satisfaire à une double exigence parfois contradictoire : rendre compte globalement d'enjeux sociaux et environnementaux qui sont avant tout locaux. Cette question se pose avec une acuité particulière dans les groupes organisés de manière décentralisée. Un reporting développement durable international qui ne prendrait pas en compte cette double exigence ne serait que l'addition de situations particulières et non un tout cohérent porteur de sens en termes de management et de stratégie. Dans une telle situation, l'implication de la direction du groupe est une condition sine qua non de la réussite des opérations de reporting international.

D'une part, cette direction définit la stratégie du groupe en matière de développement durable et détermine les axes de progrès prioritaires. Elle est la garante de la cohésion de la politique du groupe. D'autre part, elle seule bénéficie de la légitimité nécessaire pour convaincre les opérateurs du reporting du bien-fondé de la démarche.

- définir le périmètre de responsabilité de l'entreprise.

Une des questions de fond sur la responsabilité sociale d'une entreprise est celle de ses limites. Il n'est guère facile, au-delà du droit strict, de définir ce dont l'entreprise est responsable et envers qui. Elle doit trouver un équilibre entre un minimalisme qui consisterait à ne pas faire davantage que ce que la loi exige, et un maximalisme qui amènerait l'entreprise à prendre des responsabilités allant au-delà de son mandat et de sa capacité.

Les grandes entreprises doivent s'assurer que leur propre comportement n'interdit pas le développement des bonnes pratiques chez leurs fournisseurs et sous-traitants, et ne relève pas de la double injonction contradictoire ou paradoxale (d'une part, pressions extrêmes sur les prix ou externalisation d'une nui-

sance sans contrepartie financière et d'autre part, forte exigence sur divers aspects de la RSE qui ont un coût pour eux : amélioration des conditions de travail des salariés, renforcement des mesures d'hygiène et de sécurité, retraitement des déchets, lutte exemplaire contre la pollution...).

Les donneurs d'ordre sont conscients que leur performance sociale et environnementale peut souffrir des pratiques non responsables de leurs partenaires tout au long de la chaîne de production.

- la crédibilité des informations publiées par les entreprises.

Autant dans le domaine financier il appartient aux commissaires aux comptes d'attester de la sincérité et de la fiabilité des informations émises par les entreprises ; dans le domaine de la RSE, la crédibilisation des informations par des tiers indépendants apparaît plus problématique. L'éventail des acteurs susceptibles de mener cette "certification" est a priori beaucoup plus large que les seuls auditeurs financiers, et inclut de nombreux intervenants possibles parmi lesquels les cabinets intervenant dans le domaine social et environnemental ainsi que certaines ONG et syndicats.

LES OUTILS DE REPORTING NE DOIVENT PAS OCCULTER LES ENJEUX

DE plus en plus d'entreprises ont compris la nécessité de publier des informations, quantifiées très souvent, concernant leur démarche développement durable.

Certains rapports sont extrêmement détaillés et donnent un maximum d'informations chiffrées dans le domaine social (taux d'accidents de travail au niveau mondial dans le groupe par exemple) et le domaine environnemental (taux de rejet des CO², consommation d'eau, ...).

Mais trop d'informations risque de tuer l'information.

Une ONG anglo-saxonne évoquait le risque de "carpet bombing", (l'écueil du bombardement intensif d'informations) qui finit par noyer le lecteur dans un océan d'informations insignifiantes.

Cette technique n'est ni satisfaisante pour le management de l'entreprise ni pour les parties prenantes car beaucoup d'informations collectées ne sont pas exploitables pour les uns comme pour les autres.

En conclusion, les rapports de développement durable doivent être vécus par les entreprises, non comme une contrainte mais comme une opportunité de dialogue avec ses parties prenantes.

Il doit croiser deux points de vue :

- celui de l'entreprise qui énonce ce qu'elle estime être sa responsabilité sociale, s'auto évalue et se donne des objectifs ;

- et celui des parties prenantes qui indiquent ce qu'elles attendent de l'entreprise et comment elles perçoivent sa performance.

Le rapport n'est donc pas un exercice de valorisation des bonnes nouvelles ; il doit permettre d'intégrer les critiques et d'entamer un dialogue avec les parties prenantes pour nourrir la démarche de progrès de l'entreprise, notamment en rendant compte des risques, des aspects négatifs des activités de l'entreprise et des sujets controversés.

François FATOUX

Pour aller plus loin :

- Rapport de mission remis au gouvernement sur un bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE.

Rapport conjoint d'EpE, d'Orée et de l'ORSE, avril 2004.

- Reporting social international. Pratiques des entreprises françaises.

Rapport de l'ORSE, octobre 2004.

Les deux rapports sont en ligne sur le site de l'ORSE : www.orse.org

Patrice de La BROISE

Entre reddition et légitimation, le rapport annuel d'entreprise

À la suite de plusieurs ouvrages¹ récemment publiés sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise, je voudrais revenir sur la singularité d'une communication économique, financière, sociale et sociétale. Il ne m'appartient pas ici de juger de la responsabilité de l'entreprise, mais bien plutôt d'apprécier celle des communicants qui la mettent en scène. Cet exposé est le fruit d'un travail pédagogique mené avec des étudiants de maîtrise en communication et prolongé en séminaire de recherche, celui-ci interrogeant un éventuel changement de paradigme dans la communication de l'entreprise. Cette contribution s'appuie, par ailleurs, sur une étude comparative publiée par le Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE) à partir de 60 rapports annuels 2002².

Il est ici question des rapports annuels d'entreprises présentes sur le marché réglementé, auxquelles la loi du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Économiques (NRE) et le décret du 20 février 2002 font obligation de publier annuellement un rapport social et environnemental. On observera d'ailleurs que, depuis la loi du 12 juillet 1977, les entreprises de plus de 300 salariés sont tenues de produire un bilan social. L'injonction législative, parfois anticipée par les entreprises, est manifestement interprétée par ces dernières, tant sur le plan des énoncés (les informations) que de l'énonciation, avec ce qu'elle suppose comme contrat de lecture et de communication.

Le corpus d'analyse comprend une vingtaine d'entreprises de dimension internationale (entreprises industrielles et de services)³. Certaines d'entre elles sont, par l'objet même de leur activité,

"concernées" par la problématique du développement durable, d'autres se comportent plus probablement en "stratégues", en "pragmatiques", ou entendent se justifier en tant que "cibles idéales". Ces sortes de typologies sont éminemment subjectives et tendancieuses ; elles rendent compte d'une "propension" à la communication auto-référentielle et institutionnelle selon que l'activité des entreprises les expose à l'opinion de ses parties prenantes (clients, partenaires, pouvoirs publics, actionnaires, personnels, etc.), jusque — et y compris — à l'opinion "publique".

On s'efforcera, en premier lieu, de revenir sur les contextes, les enjeux et les stratégies d'une communication dont le "genre" reste incertain. Ce faisant, on interrogera l'ambivalence de cette communication dans la tension entre Publicité et publicité (au sens des stratégies marketing). L'analyse de corpus rendra compte,

notamment, des décalages entre l'information légale et la communication dont elle fait l'objet (ou le prétexte). Cette lecture critique s'achèvera par une analyse des contrats de communication en considérant, notamment dans l'accessibilité et la lisibilité des rapports annuels, la portée d'une communication à prétention sociétale.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE : LA TENTATION D'UNE COMMUNICATION GLOBALE

POUR rendre compte du lien entre communication et RSE — cela dans la perspective du rapport entre entreprises et société —, il convient de restituer deux cadres historiques de l'analyse. Autrement dit, deux contextes de notre objet sont à considérer. Le premier a trait aux conditions de développement et de professionnalisation de la fonction communication dans les entreprises. Le second se rapporte à une histoire (et aux acceptations successives) de la RSE, dont nous n'avons rappelé que les épisodes législatifs les plus récents en France.

Communication RSE et relations publiques : retour aux sources

Si l'on admet que la publicité (au sens d'une communication commerciale) ne constitue qu'une forme dévoyée de la communication RSE qui nous intéresse, il apparaît opportun de ne pas retenir cette filiation comme première, mais de rapporter bien davantage la communication RSE au développement des relations publiques. Les relations publiques (et avec elles les relations presse) sont en effet identifiées comme les formes primitives de la fonction communication. Initiées aux Etats-Unis dès le début du siècle, elles trouvent indéniablement leur prolongement dans une communication institutionnelle dont relève, pour partie au moins, la communication RSE. On appellera

à ce propos l'engagement de Ivy L. Lee (figure emblématique et fondatrice des *Public Relations*) par la famille Rockefeller en 1914, avec pour mission la commande de répondre aux attaques de la Presse sur la façon dont l'une des sociétés avait réprimé une grève (Walter, 1995). Nous ne sommes déjà pas très loin de la *justification* telle que la RSE et les Nouvelles Régulations Économiques la motivent.

En 1920-1930, les relations publiques dites "défensives" sont élargies à des formes plus "offensives" ; elles visent, par le recours à l'information, à susciter l'adhésion du public aux projets d'entreprises. La dimension civique des relations publiques américaines sera, par ailleurs motivée par la montée du fascisme et du nazisme dont la propagande oblige les pouvoirs publics, l'armée (Office of War Information) et les industriels américains, dans les années 30 et jusqu'au lendemain de la seconde guerre mondiale, à promouvoir l'image des Etats-Unis et à encourager la productivité de l'industrie militaire.

L'importation du modèle américain en France est plus tardive. Dans un contexte de reconstruction et de décolonisation, on retiendra notamment l'incidence des nationalisations qui, à l'instar des grandes compagnies pétrolières (Esso, Caltex, Shell...), conduisent les charbonnages et les compagnies d'électricité à créer leurs services de relations publiques.

La filiation de la RSE avec les relations publiques se trouve renforcée par la dimension "morale" (ou tout le moins l'inspiration "déontologique") qui anime le Club de la Maison de Verre, regroupement proto-professionnel (créé en 1949) préfigurant l'APROREP (Association des professionnels des relations publiques, 1954) puis l'AFFREP (Association Française des Relations Publiques, 1955). Cette déontologie, matérialisée par un Code professionnel défendant les relations humaines et la sincérité de l'information contre les relations

économiques et la propagande, correspond historiquement à une responsabilisation des professionnels et de leurs organisations de référence. Rappelons que ces professionnels ne se confondent pas, alors, avec les "gens" de la publicité, et pas davantage avec les professionnels du journalisme. On observera que la professionnalisation des Relations Publiques a d'ailleurs été contrariée, dans un premier temps, par une double résistance : celle des dirigeants (qui pouvaient craindre de perdre une partie de leurs prérogatives et de leur légitimité), l'autre plus syndicale et politique, trouvera écho chez plusieurs intellectuels comme M. Crozier (Crozier, 1951). À partir de 1968 et au fil des crises successives qui vont remodeler le paysage de l'entreprise, l'information et les relations humaines cèdent le pas à une communication managériale, destinée à promouvoir l'entreprise et à faire adhérer une opinion (publique ou salariée).

Mutations organisationnelles et communication globale

La responsabilité sociale d'entreprise et la communication à laquelle elle donne lieu sont bien évidemment indissociables des transformations qui affectent la structure et le fonctionnement des organisations modernes. Il faut parler d'une "globalisation" de l'activité organisationnelle, au sens où l'extension des territoires de la firme n'est assurément pas réductible à une internationalisation des échanges économiques et commerciaux. Du reste, les délocalisations de l'appareil productif et les mutations structurelles répétées d'entreprises (fusions, rachats) complexifient à l'extrême un système économique où l'ouverture et la réactivité de la firme le disputent à l'opacité et à la vulnérabilité du réseau. Ici réside le paradoxe majeur d'une organisation qui, élargissant son champ d'action et d'influence, rechigne parfois à en assumer toutes les conséquences et toutes les responsabilités. Le temps n'est plus au patronage (patron :

père protecteur) du XIX^{ème} siècle, conjonction de l'ordre industriel et de l'ordre domestique théorisée et idéalisée par Le Play afin que l'entreprise fût une institution responsable et l'entrepreneur une "autorité sociale" (Segrestin, 1992). L'ancrage local et l'attachement à de véritables "communautés productives" ne résistent guère à la réticulation du système économique actuel. Externalisation de nombreuses activités, diversification des statuts de l'emploi, enchevêtrement des entités juridiques relevant de centres de responsabilités diffus : tout concourt à une complexification et à une opacification de la firme. Pour autant, si "l'entreprise nomade" s'affranchit manifestement des frontières et tente ainsi d'esquiver certaines contingences économiques, juridiques ou sociales, elle s'expose plus encore aux pressions et sollicitations de ses "parties prenantes". De sorte que le législateur ne fait aujourd'hui que relayer une demande d'élucidation et d'évaluation des comportements et performances de l'entreprise exprimée par la société civile tout entière. On parlera ici de "reddition", au sens où la firme doit rendre compte publiquement de son activité et de sa gestion, non seulement pour évaluation de ses performances économiques, mais aussi pour les mesures sociales et environnementales qu'elle met en œuvre.

Si la persistance des "affaires" — y compris dans le domaine de l'expertise juridique et comptable — conduit à relativiser la "moralisation" de l'activité économique, on observe néanmoins une montée en puissance des instances de contrôle qui, outre l'intervention des pouvoirs publics, émanent de la société civile. De fait, les interrogations "éthiques" des milieux d'affaires résultent bien moins d'une prise de conscience spontanée et philanthropique que d'une pression répétée des ONG, des syndicats de salariés ou encore des associations de consommateurs. On notera également l'influence déterminante de l'actionnariat qui, sans nécessaire-

ment relever des fonds éthiques ou des fonds d'investissement socialement responsables (ISR), pèse très directement sur la gouvernance des entreprises.

Prise à partie par ses parties prenantes

La communication d'entreprise a, très logiquement, accompagné le processus de développement de la firme-réseau. Outre l'intervention déterminante des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'intensification des échanges intra — et extra-muros, il faut aussi considérer la multiplicité des messages que l'entreprise adresse à des publics eux-mêmes très diversifiés. Là encore, la dynamique de globalisation est à l'œuvre : bousculant une partition arbitraire et obsolète entre l'interne et l'externe, elle modifie plus fondamentalement encore la segmentation entre "genres" communicationnels. Autrement dit, l'intégration de publics-cibles particulièrement disparates dans des communications dites "spécialisées" invite à reconsidérer les "frontières" de ces spécialités. Il en va de la communication "financière" comme d'autres types (ou axes) de communications en butte à un élargissement significatif de leur cible et, par voie de conséquence, à une modification probable de leurs stratégies d'énonciation. La "reddition" économique, sociale et environnementale dont procèdent les rapports annuels d'entreprise n'échappent pas à cette globalisation de la communication d'entreprise. Nous retiendrons ici trois facteurs explicatifs d'une telle globalisation :

1^{er} facteur : la multiplication des parties prenantes

Il apparaît que la notion de public cède progressivement le pas, dans la communication d'entreprise, à la notion de "parties prenantes". Ce glissement sémantique n'est pas anodin : il marque la dépendance de plus en plus manifeste du management vis-à-vis de tous ceux qui, directement ou indirectement, parti-

cipent aux décisions et à l'activité de l'entreprise. Même les théories libérales — lesquelles subordonnent les logiques économiques et sociales à la rentabilité financière — reconnaissent l'influence déterminante des actionnaires dans la recherche d'une "rentabilité durable" associée à la "performance sociétale". Ce modèle néo-classique, sans doute trop sensible aux questions de "gouvernement d'entreprise" et de "contrôle des dirigeants", réfute cependant tout autre acception "subversive" — légale, éthique ou philanthropique — de la responsabilité sociale d'entreprise. Ce faisant, les théories libérales négligent bien d'autres participants qui, hors actionnariat, influencent (ou sont influencés) par les objectifs de la firme.

La théorie des "parties prenantes" (Freeman, 1999 ; Clarkson, 1995) distingue, en la matière, deux principales catégories de "parties prenantes" : les parties prenantes primaires impliquées directement dans le processus économique et liées par un contrat explicite avec la firme (actionnaires, banquiers, salariés, clients, fournisseurs) et les parties prenantes secondaires, ayant des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral (associations de riverains, collectivités territoriales, ONG...). Bien sûr, tous ces acteurs n'exercent pas la même influence sur les décisions et l'activité de l'entreprise : il appartient donc aux managers de définir les cibles prioritaires d'une communication RSE en évaluant notamment la réactivité, le pouvoir et la légitimité de ses interlocuteurs. Mais, comme le démontre la communication de crise, la confiance s'accommode mal de la confiance. L'entreprise ne peut donc laisser pour compte plusieurs parties prenantes, au seul motif de garantir l'information de quelques-autres.

2^{ème} facteur : l'explosion de la communication institutionnelle

Depuis les années 90, et probablement sous l'effet d'une responsabi-

sation sociétale (volontaire ou contrainte) des entreprises, la communication institutionnelle (ou *corporate*) prend une place prépondérante dans les politiques et stratégies de communication de la firme. Cherchant plus encore à construire son image que sa notoriété, l'entreprise est appelée à sortir du cadre trop restrictif d'une communication de produit ou de service pour donner sens à son entité tout entière. Cette communication peut être "holiste" ("entrez dans un monde meilleur") ou "sélective" ("X engage un programme de traitement des déchets"). Trois seuils de communication sociétale méritent ici d'être distingués : la distinction (positionnement marketing), l'assimilation (congruence d'une culture sociétale et d'une culture communautaire), la responsabilisation (l'entreprise assume les effets directs ou indirects de son activité). Dans tous les cas, elle intègre les valeurs et les causes de la société ; elle engage, de fait, la responsabilité de l'entreprise.

Agissant, tantôt, par "récupération" (intégration des normes et valeurs de la société civile), tantôt par "contamination" (faire partager sa propre culture communautaire), la communication institutionnelle vise à créer et entretenir une relation de connivence entre l'entreprise et la société civile, avec ce que cette reconnaissance mutuelle suppose potentiellement de complicité et d'indulgence (*conivere* : fermer les yeux). Ainsi procède l'institutionnalisation de l'entreprise. Auto-proclamée "citoyenne" dans les années 80, celle-ci revendiquait déjà confusément une légitimité politique, une participation à la vie de la cité⁴. *Civisme* ou *civilité* ? On a tout lieu de prévenir, à l'instar de Le Goff, les dérives d'une notion qui traduit assez un désengagement de l'État et une prise de participation tendancieuse du privé dans des domaines relevant de l'intérêt général (Le Goff, 1992).

3^{ème} facteur : le développement du multimédia

On a rappelé l'incidence des inno-

vations technologiques, et plus particulièrement des TIC dans l'évolution des organisations. L'usage immodéré du *reporting* (restitution des résultats d'activité), de la messagerie électronique, du *groupware* et de l'intranet montre combien l'information (accès, maîtrise, contrôle) est devenue un enjeu de tout premier ordre pour un management où le travail collaboratif se mesure bien souvent à l'aune du dispositif technologique qu'il met en œuvre.

De même, le développement du multimédia propose des formes innovantes, sinon inédites, de communication *corporate*. L'interactivité, même relative, d'une communication électronique est plus que jamais de mise dans les plans de communication de la firme, en particulier à des fins de communication institutionnelle. En témoigne le recours généralisé à l'Internet dans la "mise en scène" de l'entreprise. Cette communication électronique présente la particularité d'ouvrir une pluralité de "fenêtres" sur l'organisation. La plupart d'entre elles n'invitent qu'à une visite partielle et singulièrement flatteuse, mais, à défaut de lisibilité, l'entreprise gagne en visibilité : elle se raconte et, le cas échéant, s'explique sur son activité, son projet, ses "engagements".

LE RAPPORT ANNUEL : DE L'INFORMATION LÉGALE A LA COMMUNICATION CORPORATE

ENTRE l'assemblée générale des actionnaires et la publicité *corporate*, le rapport annuel d'entreprise constitue sans doute l'une des expressions les plus réfléchies et abouties de l'*organisation-média*, au sens où cette "reddition" de l'entreprise la conduit à rendre publique un grand nombre d'informations dont la destination, le diagnostic (diagnostiquer : voir à travers), se trouve modifiée par un emploi institutionnel : la valorisation de l'entreprise, de sa politique et de ses stratégies.

Un objet, un discours : la question du genre

En communication, le genre d'un discours désigne une forme et/ou un contenu énonciatifs suffisamment stabilisés pour être reconnus par une communauté de référence. Qu'en est-il du "rapport annuel" ? En dépit des règles édictées par le législateur, la "reddition" économique, sociale et environnementale de l'entreprise recouvre un ensemble documentaire à ce point disparate que l'on peine ici à dégager un véritable "genre" communicationnel. S'agit-il de communication financière ? Oui, si l'on considère la seule reddition d'une comptabilité où les engagements et les résultats de l'exercice témoignent d'une activité économique. Pas seulement, si l'on considère le compte-rendu d'une gestion des ressources humaines synthétisée dans bilan social. Moins encore, si l'on envisage les justifications sociétales dont relève le bilan environnemental.

Le rapport annuel d'entreprise, contrairement à ce que pourrait laisser croire cette appellation générique, est un objet éminemment polymorphe. "Rapport annuel", "rapport d'activité", "rapport financier", "rapport environnemental", "rapport sociétal", "rapport RSE" ... Les désignations sont nombreuses, cumulatives ou exclusives, holistes ou partielles. Elles signifient, à elles seules, la difficulté pour l'entreprise de prêter une attention égale à toutes choses. De fait, celle-ci hiérarchise les informations, les *cloisonnant* ou *fusionnant* dans une mise en texte qui est d'abord une mise en scène et qui, au moins sur un mode symbolique et métonymique, est aussi l'expression d'une politique, d'une stratégie et d'une culture d'entreprise.

Tripartite, le rapport annuel, tel que défini par le législateur français, dans ses principales unités d'information légale, n'obéit cependant pas même à des règles d'énonciation stabilisées. De sorte que les contrats de lecture et de communication propres aux rapports annuels

sont relativement variables, d'un document à l'autre et d'un support (ou média) à l'autre. Cette variation énonciative n'est assurément pas attribuable à l'adjonction d'un "rapport environnemental" qui viendrait troubler la rigueur et la rationalité d'un rapport d'activité comptable et social. Il faut en effet rappeler que la communication financière nous livre toujours bien plus qu'une analyse objective chiffrée : elle procède déjà d'une interprétation des données, à la faveur de ceux qui les produisent. De fait, la rhétorique institutionnelle ne se nourrit pas exclusivement d'une logorrhée sur le thème de la "citoyenneté" ou de "l'éthique" entrepreneuriales. Elle se nourrit aussi d'une rhétorique des chiffres dans laquelle l'analyse financière confine parfois à l'ésotérisme et propose, à tout le moins, une interprétation très subjective : *Les rapports ne peuvent jamais, quelle que soit leur qualité, être qualifiés d'objectifs : ils ne fournissent que des images et des représentations de la réalité. D'ailleurs, même dans le domaine structuré du reporting financier, avec ses lois, ses normes, ses règles et ses instances de contrôle puissantes, la politique comptable permet, dans une certaine mesure, de modifier le résultat et la situation financière dans un sens plus favorable à l'entreprise* (Capron et Quairel-Lanoizel, 2004).

L'énonciation ou le passage de la reddition à la communication

Si l'on renonce définitivement à réduire le langage au rôle d'un instrument neutre destiné à transmettre des informations, alors on conviendra qu'il existe une différence essentielle entre *ce qui est dit* et *le fait de le dire* (Maingueneau, 1998). Cette différenciation est, dans le cas du rapport annuel d'entreprise, particulièrement sensible, tant il importe pour l'énonciateur de convaincre et séduire l'allocataire. Il ne s'agit pas tant de rendre compte, mais d'exposer et, ce faisant, de s'exposer en proposant de ce que

l'on montre un sens particulier (Veron et Levasseur, 1983). C'est, du reste, pourquoi les agences de notation s'arment de diverses grilles de lecture pour décrypter le sens caché d'un *reporting* économique, social et environnemental.

En théorie, le reporting sociétal ne devrait donc pas être confondu avec la communication dont l'objet est la diffusion d'informations par l'entreprise visant à créer une image favorable d'elle-même. Cependant, la confusion conceptuelle est fréquente car les pratiques de publication de rapports environnementaux et sociaux s'apparentent plus à des opérations de communication qu'à des rapports sur les conséquences effectives des activités de l'entreprise. Cette ambiguïté ne peut être complètement éclaircie (...) Ce sont les services de communication des entreprises qui sont, en général, en charge de cette publication (Capron et Quairel-Lanoizel, 2004). Est-ce à dire que la communication constitue le "mauvais génie" des Nouvelles Régulations Économiques ? Stigmatiser la fonction communication constituerait sans doute une grave erreur ; cela pour deux raisons au moins :

Le rapport annuel constitue un discours éminemment polyphonique, et l'"autorité" du communicant est très contestable dans la production des rapports annuels. A-t-on d'ailleurs jamais considéré un guide-interprète comme l'auteur des œuvres qu'il nous fait découvrir ? Au mieux, le communicant devient le médiateur de l'entreprise, ce marginal-sécant qui tient sa légitimité d'une connaissance et d'une appréhension justes des mondes sociaux et de l'environnement organisationnels. Au pire, il n'est que l'instrument d'une stratégie dictée par d'autres, n'intervenant plus alors que pour mettre en musique la parole des gestionnaires. Il reste que la fonction communication, fonction manifestement partagée dans les organigrammes et systèmes

d'action concrets des entreprises, n'est pas systématiquement en charge d'une "reddition" financière, social et environnementale de la firme.

En limitant le rapport annuel au seul compte-rendu technique et chiffré d'une activité, on encourt le risque de limiter tout à la fois l'engagement de l'énonciateur et la portée de la RSE. Autrement dit, la responsabilisation de l'entreprise dépend, d'une part, de la valorisation (publicité) que celle-ci entend retirer d'une Publicité requérant, d'autre part, toutes les fonctions langagières (Jakobson) propres à la rendre attractive et intelligible pour un public non-spécialiste.

Il est donc de la responsabilité des entreprises d'énoncer "honnêtement" les informations propres à renseigner l'ensemble des parties prenantes réelles ou potentielles en les invitant, non seulement à se forger une image de l'entreprise, mais aussi à fonder et exprimer leur opinion à l'égard de celle-ci. Les professionnels de la communication pourraient y contribuer par un travail de "traduction" (Callon, 1986) qui ne se limite pas à une vulgarisation (et moins encore à une promotion grossière), mais procède d'une véritable mise en commun.

Contrat de communication et contrat de lecture

Ici réside la principale ambiguïté des rapports annuels d'entreprises : faute d'un véritable contrat de communication, les participants (l'entreprise éditrice et ses lecteurs) semblent engagés dans une co-énonciation improbable. Leur ratification mutuelle est à ce point compromise que la scénographie requise (mise en page, typographie, iconographie...) apparaît extrêmement *diffuse*, empruntant diversement à des scènes englobantes (communication financière, communication sociale, communication institutionnelle, communication publicitaire, etc.) et à des scènes génériques (rapport financier, bilan social) dont la spécification-même apparaît souvent

incertaine. Tantôt, la scénographie s'inspire de la plaquette institutionnelle, tantôt elle en appelle à des scènes validées comme l'article ou l'interview journalistiques. Mais, toujours, cette polymorphie et cette polyphonie du document en affectent la lecture. Que nous donne-t-on exactement à lire de ce rapport titré "Pernod-Ricard 2002" ou encore de ce "Document de référence 2002" édité par Lagardère ? On voit combien l'instabilité du texte, plus encore que des énoncés qu'il intègre, négocie plus qu'elle n'impose formellement un contrat de lecture. Cette négociation (transaction) nous invite à considérer la manière dont opère l'énonciation dans les rapports annuels d'entreprise. Au titre d'une communication "médiatée", il y a lieu notamment de se demander "au nom de qui" écrivent les rédacteurs. Le font-ils "au nom de l'entreprise" en tant qu'institution référente ou au nom des parties prenantes (et lesquelles ?) qui la composent autant qu'elles l'observent ?

Sur ce point, on constate un recours massif au comportement "délocutif" dans des "prototypes textuels" d'inspiration journalistique, à visée informative, où le texte se donne à lire comme "un lieu transparent de restitution de données phénoménales se caractérisant par une combinaison du mode d'organisation descriptif et du mode narratif (Lochard, 1996). Ici, les déictiques "je" et "nous" ne trouvent pas (ou guère) leur place dans ces stratégies d'effacement des personnes où prime "l'organisation" (l'enseigne, la marque, le groupe) en tant qu'individu collectif de référence".

Pour autant, cette stratégie délocutive exclut le lecteur autant qu'elle l'invite à se reconnaître comme partie-prenante de l'entreprise. Surtout, elle désincarne le discours au point que l'engagement de la firme — et, au premier chef, celui de ses dirigeants — s'en trouve amoindri. C'est pourquoi la plupart des rapports annuels intègrent des "éditoriaux", "commentaires" et "ana-

lyses" des gouvernants, signifiant ainsi la *prise-en-charge* du discours et de ses énoncés. La visée n'est alors plus seulement informative, mais aussi persuasive et séductrice. De même, les interviews introductives procèdent d'une scène validée où l'artifice du dialogue entre un enquêteur anonyme (fictif) et son répondant (le PDG et/ou les membres de l'équipe de direction) donne au lecteur l'illusion d'interpeller les dirigeants de l'organisation. Ces mises en scène dialoguées sont particulièrement marquées par la présence d'un "Nous" énonciatif propre à "embrayer" les énoncés en y engageant collectivement (et confusément) le lecteur comme partie prenante, l'entreprise (le groupe, la marque), ses dirigeants. Plus rare est l'emploi d'un "Je" qui, outre le risque d'une personnalisation contraire au principe de gouvernance, obligerait le sujet énonciatif à assumer l'autorité de la reddition et par la même la responsabilité de l'entreprise.

Il conviendrait d'insister sur l'ouverture temporelle qu'autorisent par ailleurs la polyphonie et le discours direct dans le rapport annuel. Rétrospectif, par définition, celui-ci oblige à recourir principalement au passé et au présent. Pourtant, le rapport annuel revêt une dimension éminemment prospective, au sens où le bilan d'une année d'exercice procède toujours d'une anticipation sur la suivante. De fait, le présent déictique permet de "distribuer" aussi bien le passé (passé composé et imparfait) que le futur (futur simple et futur périphrastique). Il reste que le discours direct, sous la forme d'un "éditorial" ou d'un "commentaire" de dirigeant permet, ici et là, de "risquer" un pronostic sur l'avenir ou le devenir de la firme. Ce risque, nécessairement calculé, constitue potentiellement un gage de *confiance*. Il signifie, en tout état de cause, la capacité de la firme à justifier, non seulement, de ce qu'elle est mais aussi de ce qu'elle entend être.

Conclusion : vers une analyse axiologique des rapports annuels

Sans prétendre épuiser les thématiques et, moins encore, les énoncés du corpus constitué pour les besoins de la recherche, on pourrait modestement dresser une hiérarchie des valeurs exprimées dans les rapports annuels d'entreprise. En dépit des trois volets justificatifs (économique, social, environnemental) imposés par le législateur français aux entreprises cotées en bourse, nous proposons de "découper" le champ sémantique de la reddition selon deux principales catégories de valeurs : la performance et la responsabilité. Cette partition s'explique par la logique de causalité qui prévaut dans la reddition économique, sociale et environnementale des entreprises. Autrement dit, chaque décision politique et stratégique justifiée par la firme doit être rapportée à des effets potentiels ou avérés sur l'entreprise et son environnement. Il reste que la performance et la responsabilité de l'entreprise renvoient, respectivement, à des champs sémantiques et lexicaux très variables et hétérogènes d'une entreprise à l'autre.

La *performance* économique constitue la "valeur" dominante des rapports annuels qui, outre le fait de dresser un bilan de l'activité, s'inscrivent dans une rhétorique prométhéenne de la croissance, de l'innovation, de la conquête. Envisagée sous la forme du rapport financier, la performance n'est cependant pas évaluée et valorisée sur la seule base des comptes consolidés. Le rapport de gestion, notamment, ouvre sur d'autres éléments de performance tels que : la productivité (Lafarge, 2002), l'internationalisation de l'activité et la réorganisation de l'entreprise (Danone, 2002 ; EDF, 2002), le développement du partenariat, la démarche qualité, les innovations technologiques (Renault, 2002). Pour dire la performance, l'entreprise en appelle également à la gestion des risques, à sa consommation d'énergie, à sa politique de formation... Le champ sémantique et lexical de la performance est à ce point hétérogène que les justifications auxquelles elle donne lieu produi-

sent parfois des dissonances ou des oppositions de valeurs qui mettent en cause la responsabilité de l'entreprise. On peut, à titre d'exemple (et en cette période "d'assouplissement" de la loi Evin) mentionner le cas du "leader mondial de l'anis" vantant, simultanément, le lancement d'un produit alcoolisé destiné aux jeunes et son partenariat avec la Sécurité Routière (Pernod-Ricard, 2002). De fait, la *responsabilité* de l'entreprise apparaît tout aussi plurielle et équivoque que sa *performance*, laquelle constitue déjà, dans son acception économique au moins, une forme de responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses actionnaires, de ses salariés, de ses partenaires.

Il faut convenir que la reddition de l'entreprise procède toujours d'un compromis entre des "valeurs" diversement interprétées par les parties prenantes de l'organisation. Le *développement durable*, expression incertaine d'une justification sociétale prescrite par le politique, opère ainsi comme *convention* entre les mondes d'un "nouvel esprit du capitalisme" (Boltanski et Chiapello, 2000). L'*organisation-média*, à l'image de son rapport annuel, doit ainsi composer avec les valeurs, parfois contradictoires, de

la performance et de la responsabilité. À charge pour elle de ne pas payer de mots tous ceux qui, de l'actionnaire au citoyen, ont à évaluer la sincérité de sa communication.

Patrice de La BROISE

Bibliographie

Boltanski, L. ; Chiapello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 2000

Boltanski, L. ; Thévenot, L., *De la justification - Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991 ; 1° éd. : 1987

Callon, M., "Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", *L'année sociologique*, n°36, 1986, pp. 169-208.

Capron, M. ; Quairel-Lanoizelée, F., "Mythes et réalités de l'entreprise responsable", *La Découverte*, Collection *Entreprise & Société*, 2004.

Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE), *Application de la loi NRE dans les rapports annuels 2002*, CFIE Ed., 2003.

Clarkson, M. B., "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 92-117

Crozier, M., "Les nouvelles techniques "humaines" du Big Business américain", *Les temps modernes* n° 69, 1951, p. 44-75.

Descolongs, M. ; Saincy, B., *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Ed. La Dispute, Collection *Comptoir de la politique*, 2004.

Freeman, E. R., "Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, 1999, pp. 233-236

Le Goff, J.-P., *Le mythe de l'entreprise*, La

Découverte, Paris, 1992.

Lochard, G., *Genres rédactionnels et appréhension de l'événement médiatique. Vers un déclin des modes configurants ?* Réseaux, N° 76, CNET, 1996, pp. 88-89.

Maingueneau, D., *Analyser les textes de communication*, Paris, Dunod, 1998.

Sainsaulieu, R., *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la FNSP, 1990 (rééd. 1992).

Segrestin, D., *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, 1992.

Véron, E. ; Levasseur, M., *Ethnographie de l'exposition*, Centre G. Pompidou (Ed.), 1983.

Walter, J., *Directeur de la communication - Les avatars d'un modèle professionnel*, L'Harmattan, 1995.

1 - M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2004 ; M. Descolongs et B. Saincy, 2004

2 - Centre Français d'Information sur les Entreprises, 2003

3 - Rapports annuels 2002 : Air Liquide, Castorama, Danone, EDF, France Telecom, L'Oréal, Lagardère, Michelin, Pernod-Ricard, PSA, Renault, Sanofi-Synthelabo, Lafarge, Sodexo, Sodiaal, Total, 3 Suisses, Veolia environnement, Yves Rocher.

4 - Historiquement, la notion d'entreprise dite "citoyenne" (*good citizen*) apparaît aux Etats-Unis dans les années 60. La naissance du courant consumériste américain et la prise de conscience de problèmes socio-économiques importants (comme l'écologie, la responsabilité sociale, le respect des valeurs) amplifient l'institutionnalisation de la sphère productive. Dans le même temps, l'enseignement de matières comme l'éthique des affaires consacre, dans les années 70, la dimension morale et civique de l'entreprise (*corporate citizenship*). La transposition française de cette citoyenneté est plus tardive. À l'initiative de Jean Gandois, le CNPF crée en 1990 une commission "entreprise citoyenne" sous la direction de Jacques Dermagne, vice-président du CNPF et président du Conseil National du Commerce.

RÉDACTION, ADMINISTRATION ET DIFFUSION D'APRÈS-DEMAIN :

(*Rédacteur en chef : Philippe Bernard 1958-1975*)

Philippe Blard, Alice Cloarec, Martin Collet,

Françoise Dargols, Bernard Deljarrie, Jean-Michel Djian,

Emmanuel Dufour, Bruno Fulda, Bernard Gaudillère,

Anne Lamouche, Bertrand Louët, Manolis Mavropoulos,

Pascal Perez, Michel Rieu, Anne Bourgeois,

Marc Serignan, Bernard Wallon.

Directrice :

Françoise Seligmann

Responsable diffusion et administration :

Denise Jumontier

Carole TRIVI

Communication interne : l'exemple d'EDF¹

LE développement durable est aujourd'hui devenu une problématique incontournable au sein des organisations. Face la pression de la société civile, le poids croissant des ONG, mais aussi l'apparition d'agences de notation dites "éthiques", l'entreprise en particulier est amenée à rendre des comptes. Que leur démarche soit volontaire ou subie, les dirigeants n'ont plus le choix : désormais la loi NRE impose un volet "développement durable" dans le rapport annuel de toute société cotée. Ainsi, depuis plusieurs années, les librairies voient se multiplier le nombre d'ouvrages traitant de développement durable. Le sujet est abordé sous tous les angles, du plus théo-

rique au plus opérationnel et chacun de ces livres se veut être une pierre de plus à la réflexion qui anime aujourd'hui bon nombre de chefs d'entreprise : comment s'inscrire dans une démarche de développement durable ? Dans *Développement durable, 21 patrons s'engagent*² paru en 2002, vingt-et-un Présidents des plus grands groupes français témoignent dans un "examen sans fard", de leur propre conception du développement durable. La démarche illustre parfaitement la tendance actuelle des entreprises mais aussi de tous les acteurs économiques à faire du développement durable, à défaut d'un nouveau champ d'action, un nouveau champ de communication.

Un examen attentif des ouvrages évoqués plus haut aboutit à cette surprenante conclusion : la façon dont l'entreprise gère ou doit gérer le développement durable en interne ne fait l'objet que de très peu d'attentions. Si les actionnaires, les associations, les ONG, les syndicats, les agences de notation ou les citoyens apparaissent comme des acteurs majeurs du développement durable, tel n'est pas le cas des salariés. Il semble pourtant qu'une démarche "développement durable" ne puisse exister sans l'implication de la communauté d'hommes et de femmes qui constitue l'entreprise, et par conséquent sans l'élaboration d'un discours spécifiquement dédié à l'interne. Quand est-il pour une entreprise qui, comme EDF, affiche

depuis plusieurs années un attachement notable aux problématiques environnementales et sociétales au travers de sa communication institutionnelle ? L'énergéticien s'est bâti au fil du temps une image d'entreprise éthique, ce qui lui permet sans doute de se hisser régulièrement en tête de classement des entreprises préférées des français³. Comment l'engagement développement durable d'EDF, si reconnu à l'externe, se décline-t-il en interne ? Quels objectifs l'entreprise poursuit-elle par le biais de sa communication interne sur le développement durable ?

Afin de bien comprendre ce qui suit, il convient de rappeler le contexte particulier dans lequel se trouve l'entreprise au moment où est rédigé cet article, à savoir l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence⁴ à tous les clients non résidentiels. Il s'agit là d'une mutation sans précédent pour cette entreprise publique qui, depuis toujours en situation de monopole sur son marché domestique va désormais devoir faire face aux attaques d'autres grands acteurs énergétiques sur un marché européen. Face à ce nouvel enjeu, les réactions en interne sont mitigées. A l'excitation de vivre une grande aventure se mêlent les incertitudes liées à l'évolution du statut et à l'ouverture du capital. De nombreux agents semblent tiraillés entre la volonté de relever le défi majeur que représente la concurrence et la peur de ne plus être en accord avec les valeurs de service public qui les animent depuis toujours. EDF se trouve alors face à une double injonction, se devant de prouver à la fois sa capacité à être compétitive et aussi son aptitude à sauvegarder ses valeurs d'équité et de solidarité dans un monde concurrentiel. Ainsi, à la veille de l'ouverture du 1^{er} juillet 2004, un climat d'incertitude s'imisce dans le quotidien des agents : l'entreprise ne risque-t-elle pas de perdre son âme avec la concurrence ?

RASSURER : LE DD, VERSION MODERNE DU SERVICE PUBLIC

DANS ce contexte, la communication interne revêt une importance majeure. Motiver, rassurer, identifier les freins et diminuer les résistances comptent parmi ses principales missions. Appui du management, la communication interne doit accompagner le changement. Il est alors intéressant d'observer la place que prend peu à peu la thématique du développement durable au sein du discours d'EDF. Une analyse de contenu menée sur le journal interne entre 2000 et 2003 permet de mettre en évidence une triple évolution du discours. Si la thématique environnementale est largement abordée dans le magazine depuis plusieurs années, il apparaît que le terme d' "environnement" laisse progressivement la place à celui de "développement durable". Dans le même temps, on peut noter une résurgence de la thématique de "service public", thématique qui n'avait certes jamais disparu du discours de l'entreprise mais qui se manifestait plus en second plan. Parallèlement à ces deux évolutions, un nouveau vocable apparaît dans le discours managérial. En effet, avec l'ouverture à la concurrence s'ajoute un souci plus prégnant de performance économique. Aussi les termes de rentabilité, résultat, objectif se font-ils de plus en plus visibles, alimentant les craintes d'une entreprise désormais vidée de son sens du service public. Ainsi, il est intéressant de voir comment le vocable de "développement durable" semble revitaliser des valeurs si chères à l'entreprise et déjà présentes dans le concept de "service public". Le développement durable apparaît ainsi comme une version modernisée du service public, les deux notions présentant d'import-

antes similitudes et s'inscrivant dans une parfaite continuité. Au travers du développement durable, la communication interne fait référence à des valeurs familières des agents, introduisant ainsi des éléments de réassurance dans le discours managérial.

LE DD, ATOUT CONCURRENTIEL ET ÉLÉMENT DE LÉGITIMATION : DÉPLOYER LA STRATÉGIE COMMERCIALE ET INDUSTRIELLE

CONDUIRE le changement, c'est aussi pour EDF, agir de sorte que les salariés s'approprient et portent la stratégie commerciale et industrielle de l'entreprise dans la concurrence. Présenté comme un atout concurrentiel, une façon de se différencier, le développement durable sort d'un mode purement discursif pour constituer la base de certaines offres commerciales. Aussi, En communiquant sur le développement durable auprès de ses salariés, EDF facilite l'appropriation du concept avec pour objectif d'en faire une valeur partagée en interne. Cette communication "développement durable" vise à faire des agents les ambassadeurs de la stratégie commerciale de l'entreprise et plus largement des valeurs portées par la marque EDF.

Du point de vue de la production, si le discours politique semble aujourd'hui se prononcer en faveur d'une poursuite du nucléaire en France, il ne peut effacer des années de contestations anti-nucléaire auxquelles EDF a dû faire face. Aujourd'hui encore, les opposants à cette forme d'énergie sont nombreux. EDF s'attache depuis plusieurs années à se défaire de cette image "nucléocrate" qui lui a causé bien des torts et pour cela, l'entreprise s'affiche comme un groupe multi-énergie, de plus en plus ouvert

aux énergies renouvelables. C'est pourquoi le projet industriel d'EDF n'est pas uniquement axé sur l'EPR, mais sur le mix-énergétique. Ce projet est cohérent avec un positionnement développement durable et il peut même y trouver un élément de légitimation. Communiquer sur le développement durable en interne permet de faire des salariés les défenseurs des choix énergétiques de l'entreprise.

En résumé, il apparaît que la déclinaison en interne du concept de développement durable a constitué chez EDF un véritable appui au management, et ce, au moment où l'entreprise s'engage dans une profonde mutation liée à l'ouverture à la concurrence. Ce cas montre que la communication interne d'une entreprise sur le développement durable ne doit pas avoir pour seul but de relayer un positionnement affiché à l'externe. Cette communication peut servir d'autres objectifs bien plus ambitieux, à condition cependant de respecter certaines règles, dénommées ici les "7 commandements de la communication interne sur le développement durable". Ces règles doivent notamment permettre à l'entreprise d'éviter les deux principaux écueils de toute communication interne sur le développement durable, à savoir la difficulté à faire vivre ce concept quotidien et à le rendre concret. Il s'agit là des deux obstacles majeurs à la bonne appropriation du concept de développement durable par les salariés.

LES 7 COMMANDEMENTS DE LA COMMUNICATION INTERNE

COMMUNIQUER rapidement sur son engagement

L'entreprise doit rapidement faire connaître son engagement en

favor du développement durable. Cette étape initiale doit s'opérer dès que le texte de référence – l'Agenda 21 ou la chartre de développement durable – est venu concrétiser cet engagement.

Faire de la pédagogie sur le concept de développement durable

En même temps qu'elle communique sur son engagement, l'entreprise doit se montrer pédagogue et expliquer le concept, souvent perçu comme trop abstrait. Cette communication doit apporter au développement durable toute sa signification. Il s'agit d'éviter les amalgames et les raccourcis : le développement durable ne se cantonne pas à des actions en faveur de l'environnement et il ne se limite pas non plus à des missions humanitaires. Sa dimension "économique" doit impérativement être soulignée, et ce dans le but d'obtenir l'implication des managers au plus haut niveau de l'entreprise.

Etablir un lien systématique entre les actions et le texte d'engagement

La phase pédagogique initiale une fois menée, les phases de concrétisation et d'ancrage dans le quotidien doivent rapidement être conduites. Pour cela, il est indispensable d'exploiter autant que possible les textes de référence (agenda 21 ou charte développement durable). Les engagements qui y figurent ne pourront être assimilés en interne et devenir concrets qu'à la condition où ils trouveront au quotidien des illustrations dans les actions de l'entreprise. La communication doit donc s'attacher à établir aussi souvent que possible un lien entre les actes et le discours. A ce prix seulement elle pourra donner du sens à l'engagement de l'entreprise et favoriser ainsi l'émergence d'une vraie culture interne sur le développement durable.

Communiquer sur les objectifs chiffrés

La nécessité de se fixer un cadre d'action précis, notamment via la définition d'objectifs chiffrés pour chaque filiale ou entité, semble aujourd'hui établie pour toute entreprise engagée dans une démarche "développement durable". Ces objectifs intégreront d'ailleurs le rapport annuel. En revanche, nombre d'entreprises oublient trop souvent de communiquer sur ces objectifs chiffrés ainsi que sur les progrès réalisés d'une année à l'autre. Il s'avère difficile ensuite de sensibiliser les salariés sur l'importance de leur contribution dans l'engagement de leur entreprise. Ne pas communiquer sur les indicateurs de développement durable tend à assimiler ces indicateurs à des éléments spécifiques du rapport annuel, à une information destinée au seul public externe. Le risque est que jamais les salariés ne réalisent le rôle qu'ils ont à jouer dans l'évolution de ces indicateurs et que jamais ils ne se sentent véritablement impliqués.

Faire du développement durable la toile de fond de la communication

En d'autres termes, le développement durable ne doit pas devenir le "marronnier" de la communication interne mais il doit en constituer la toile de fond. Il ne s'agit pas d'évoquer le sujet au moment où l'actualité s'y prête ni de le cantonner à des supports de communication spécifiques qui tombent peu à peu dans l'oubli. Combien de sites Internet ou Intranet "développement durable" finissent par ne plus être alimentés ? Combien de magazines consacrés à ce thème interrompent leur diffusion après quelques numéros ? Et surtout, combien de salariés consultent vraiment ces supports ? Faire du développement durable la toile de fond de la communication, c'est intégrer la thématique dans des supports existants et déjà utilisés par les salariés. C'est établir des connexions permanentes avec l'actualité de l'entreprise et ses actions.

Favoriser la communication ascendante

Il convient ensuite de ne pas se contenter d'une communication descendante mais de favoriser les remontées de bonnes pratiques. L'expérience montre que souvent, le terrain regorge de créativité et de bonnes idées généralement insuffisamment exploitées et pourtant à mêmes de faire progresser l'entreprise tout entière. Cette communication ascendante sera d'autant plus facilitée que le développement durable fera l'objet d'un discours régulier de l'entreprise.

Laisser le temps à l'appropriation

Ces règles une fois respectées, l'entreprise doit encore conformer à un autre impératif majeur : persévérer et se laisser du temps. Ne pas faire du développement durable l'objet d'une communication passagère, d'une mode éphémère. Alors seulement le concept parviendra à s'extraire d'un discours purement institutionnel pour devenir véritablement un acte managérial et ainsi s'intégrer dans la culture de l'entreprise.

Ces réflexions sur la communication interne et le développement durable posent la question de la pertinence pour une entreprise, de communiquer à l'externe sur l'engagement de ses propres salariés. Dans la mesure où cet engagement fini par s'inscrire dans la culture de l'entre-

prise et qu'il correspond à une réalité, est-il préférable de le médiatiser ou plutôt de miser sur une certaine discrétion ? Doit-on considérer qu'il est absurde de s'interdire une publicité légitime ? Si le développement durable crée une réelle différence, n'est-il pas du devoir de la communication d'être porteuse de cette différence ? Après tout, la pire des hypocrisies consiste peut-être à faire croire que l'on fait du développement durable sans s'interroger sur les intérêts de l'entreprise. En même temps, le risque est bien réel de voir le développement durable une fois de plus instrumentalisé et se trouver définitivement associé à une pure opération de communication.

Peut-être faut-il considérer qu'une communication externe sur l'engagement interne en faveur du développement durable constitue en soit un rempart contre une telle dérive dans la mesure où plus les entreprises pousseront loin leur engagement, plus elles seront exposées et moins elles pourront se contenter de déclarations sans fond. Ainsi l'état d'avancement de la communication interne sur le développement durable d'une entreprise pourrait finalement être le moyen de mesurer le degré de sincérité de cette entreprise. Pourquoi alors ne pas envisager que le degré d'appropriation des salariés ne devienne l'objet d'une évaluation régulière et figure

au rang des indicateurs du développement durable ?

Il semble en tous cas que le concept ne puisse se passer de communication et que son avenir même en dépende. Aussi, le raisonnement souvent entendu selon lequel il est préférable de se retirer du développement durable au motif que trop d'entreprises occupent ce champ de communication traduit une totale méprise quant à la véritable signification de ce concept car même s'il ne constitue plus un atout concurrentiel, il sera toujours créateur de valeur à moyen et long terme. Sans oublier que la pression de la société civile aujourd'hui est telle qu'il semble impossible de reculer.

Carole TRIVI

1. Cas présenté avant l'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité aux professionnels et avant le changement de statut de l'entreprise, à savoir avant le passage d'un statut d'EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial) à celui de S.A.

2. Pierre Delaporte - Teddy Follenfant. *Développement durable 21 patrons s'engagent*. Paris : Le cherche midi, 2002

3. Publiscopie grand public Louis Harris 98 - 99 ; Ifop pour le magazine l'Expansion. 2000 ; Sofres pour le TOP COM 2001 ; Sondage CSA, septembre - octobre 2002.

4. Depuis le 1^{er} juillet 2004 tous les clients non résidentiels peuvent choisir un autre fournisseur d'électricité qu'EDF. En 2007 tous les particuliers auront à leur tour la possibilité de changer de fournisseur d'électricité.

NUMÉROS À PARAÎTRE

- La francophonie
- Les USA
- La mémoire de la colonisation
- Les régions

Jean-François CLAUDE

Formation aux métiers : intégrer le développement durable

COMMENT, en situation de travail, lorsqu'on est un employé ou un technicien, se sentir concerné et être un acteur contributif du Développement Durable ? Dès lors, en amont, c'est-à-dire dans l'étape de formation au métier exercé, comment préparer ceux qui se forment, à être acteurs du Développement Durable ? Pour répondre à ces questions, je m'appuierai sur mes travaux de longue date sur la responsabilité sociale de l'entreprise. J'exerce dans une entreprise de formation professionnelle où je conduis depuis plusieurs années des chantiers d'intégration du Développement Durable dans les programmes de formation.

L'argumentation de cet article s'articulera autour des thèmes suivants :

- L'intégration du DD dans les métiers est essentielle pour l'inscrire en profondeur dans les pratiques des entreprises ; il y a sur ce plan beaucoup à faire ;
- La sensibilité au DD chez les salariés est plus présente qu'on le pense généralement, mais est limitée dans ses effets par leur pouvoir d'influence faible dans l'entreprise ;
- Dans les métiers, il faut passer d'une acception large, sinon floue du DD, à des principes opératoires
- Le DD dans la formation professionnelle est une thématique à la fois transverse et spécifique à chaque métier, qui implique d'introduire une réflexion citoyenne sur l'exercice du métier.

Depuis quelques années, les grandes entreprises ont beaucoup

communiqué sur le thème du Développement Durable. Les entreprises du CAC 40 ont même commencé, par se conformer à la loi dite NRE de 2001 et réalisent des rapports "Développement Durable". Il faut reconnaître que ces annonces et rapports passent largement au-dessus de la tête de leurs propres salariés. Les salariés considèrent souvent que ces démarches sont élaborées par quelques spécialistes dans les sphères de la communication, de la publicité ou du marketing. La plupart des salariés n'ont pas vu leur activité professionnelle infléchie par ce discours de leur entreprise en matière de Développement Durable.

Quant aux petites et moyennes entreprises, elles sont, sauf exception, peu loquaces sur ce thème.

Pourtant les enquêtes, que nous avons menées auprès de nos propres salariés et d'autres, mettent en évidence que ce thème rencontre chez eux un réel intérêt. Ce thème du DD amène les salariés à envisager leur vie professionnelle sur un plan plus élargi. Ce n'est plus seulement le salarié qui s'exprime, mais aussi le citoyen, le père ou la mère de famille confrontés à la question du monde tel qu'il sera pour les futures générations, celles de leurs enfants. Les salariés sont conscients que la préservation des ressources, eau, matières premières, devrait donner lieu à des changements de pratiques au quotidien dans les entreprises. Il en est de même, en ce qui concerne la vigilance sur l'impact que peut avoir l'entreprise sur son environnement immédiat. Des salariés prennent déjà des initiatives à leur portée (tri des déchets, utilisation moins dispendieuse du papier). Mais nous avons été frappés par le sentiment général qu'ont les salariés d'avoir peu d'influence sur leur situation de travail. Ils disent ne pas être en position de faire des propositions concrètes qui incarneraient le DD dans leur quotidien professionnel. Le DD appelle la réflexion, l'échange, une marge d'initiatives, que beaucoup de salariés ne se sentent pas autorisés à avoir. Dans les grandes entreprises, les managers écoutent leurs collaborateurs, l'exercice du management oblige, mais cette écoute est suivie de peu d'effets sur le plan qui nous concerne. Les urgences et les performances à atteindre prennent le pas sur les initiatives possibles au quotidien, en matière du DD. Dans les Petites et Moyennes entreprises, les salariés ne sentent pas, et ceci massivement, autorisés à aborder ces questions. La seule exception est celle de la PME où le patron est lui-même convaincu.

Quant au lien entre DD et exercice concret d'un métier donné, il est la plupart du temps peu problématisé.

Récemment la Ministre de l'écologie et du développement durable,

M^{me} Nelly Ollin, nous réunissait dans un petit comité pour préparer une réunion. A l'occasion d'un tour de table, elle nous invita à donner une définition du développement durable. Même si nous avions tous une même vision en tête, toutes les définitions données étaient spécifiques. Le plus souvent elles étaient assez complexes, introduisant des termes comme ceux de gouvernance ou de traces écologiques. De telles définitions, même si on voit bien intuitivement où chacun veut en venir, ne sont pas des outils opératoires pour s'appliquer aux métiers.

Il faut cependant accepter la polysémie de la définition du DD. Celle-ci permet à chacun d'inscrire ses propres convictions de citoyen dans la définition qu'il en retient.

Pour enraciner le développement durable dans les métiers, nos travaux nous conduisent à faire deux propositions.

Le thème du développement durable est l'occasion d'unifier des thèmes qui méritent d'être pris en compte dans la vie professionnelle, mais qui, bien souvent apparaissent comme disparates ou peu liés. Il s'agit des thèmes comme ceux de la qualité de service, du respect et de la préservation de l'environnement, de la citoyenneté et dans l'entreprise, de la promotion de la diversité et de la non discrimination, de la qualité de vie au travail, de l'éthique de la relation aux personnes.

Ce premier aspect peut être utilement complété par la mise en évidence des principes d'action qui, en situation de travail et au regard de chaque métier exercé, doivent être pris en compte pour caractériser une action professionnelle intégrant le Développement Durable. Notre expérience nous amène à proposer cinq principes d'action : le principe de précaution, le principe de prévention, le principe de responsabilité, le principe d'amélioration continue et le principe de participation.

Certains de ces principes sont bien connus dans l'exercice des métiers. Celui de prévention invite le professionnel à éviter qu'un incident ne survienne : c'est le cas de tous ces métiers qui utilisent des tenues de protection, même si le risque paraît faible. Le principe d'amélioration continue renvoie aux démarches qualité intégrées dans l'entreprise et dans l'exercice professionnel depuis plusieurs décennies. Il invite surtout à considérer qu'il faut accepter de progresser par petits pas. Ce principe évite de se démobiliser devant l'immensité de la tâche à accomplir en matière de DD.

D'autres principes sont plus récents, comme ceux concernant la précaution. Ce principe ne concerne pas seulement les grandes questions d'ordre scientifique ou technologique. Il n'est pas réservé qu'aux scientifiques ou aux militants de grandes causes. Il peut interpeller par exemple le professionnalisme de ces métiers de la distribution qui commercialisent des produits douteux aux yeux du principe de précaution.

Le principe de participation rappelle que le DD suppose des situations de travail qui permettent à chacun d'avoir un minimum de pouvoir de suggestion et d'initiative. Le DD rappelle que l'esprit de la démocratie ne peut pas s'arrêter à la porte des entreprises. Un métier ne se résume pas à l'application de recettes ou de modes opératoires qui seraient appris mécaniquement et opérationnalisés comme tels.

Enfin, le principe de responsabilité doit être principalement entendu ici comme l'exigence contemporaine de prendre en compte les conséquences de ses actes, sur les générations futures, en matière d'épuisement des ressources, en ce qui concerne la transmission de l'essentiel du patrimoine dont nous profitons comme professionnels.

Comment intégrer la formation au DD dans les formations à l'exercice d'un métier ? La stratégie gouverne-

mentale française en matière de DD, insiste sur cet enjeu. A l'AFPA, nous avons des formations professionnelles sur des métiers d'agent ou de technicien dans des secteurs comme celui du BTP, de l'industrie ou du tertiaire. Nous avons ainsi construit un module intitulé "Vie professionnelle et DD", qui s'adresse à tous nos stagiaires, quelles que soient les métiers auxquels ils se forment. Ce module a été plébiscité par les stagiaires qui en ont bénéficié. A partir d'une approche interactive du concept de DD, il concrétise, à travers une étude de cas, la manière dont un salarié, qu'il exerce dans une grande entreprise ou une PME, peut être actif en la matière.

Mais notre expérience nous a démontré que cette sensibilisation est insuffisante. Le DD mérite d'être approfondi, métier par métier.

Nous avons un chantier en cours, où nous travaillons à approfondir le contenu du DD sur des métiers aussi divers que ceux d'agent de restauration, de conducteur de travaux, d'installateur d'appareils électroménager, de conseiller en insertion professionnelle.

Former un professionnel au DD nécessite de mettre en évidence les aspects du métier où le DD est particulièrement concerné.

La problématique du DD concerne les situations de travail où le salarié a un minimum d'autonomie d'action et d'initiative. Là où l'activité est mécaniquement procédurée, l'enjeu DD est faible. En effet, même si le DD passe par l'apprentissage des normes et des réglementations, en matière de sécurité par exemple, il ne s'y réduit pas. Le DD s'applique sur des zones d'activité professionnelle où les réponses professionnelles ne sont pas totalement prescrites. L'autonomie du professionnel, sa vision citoyenne des enjeux de son activité, sont substantielles du développement durable.

De même, le DD suppose de prendre en compte les attentes des

parties prenantes de l'activité exercée. Il s'agit de s'interroger sur la responsabilité du professionnel par rapport aux attentes de ses parties prenantes.

Enfin le DD concerne les activités qui sont fortement charpentées par des normes de fonctionnement. Ces normes sont souvent elles-mêmes la conséquence d'application de principes du DD, comme celles qui concernent la sécurité alimentaire par exemple, ou le respect de quotas de production.

Nous avons conçu une matrice qui nous permet de repérer les activités d'un métier à fort enjeu développement durable. Toutes ne la sont pas.

Pour chacune de ces activités à fort enjeu DD, nous élaborons des situations problèmes qui illustrent des manières de faire qui peuvent être infléchies en fonction de l'application de principes de DD.

Voici quelques-unes de ces situations problèmes :

Vous êtes agent de restauration. L'espace de déconditionnement (qui évite le croisement des denrées sales et des denrées propres) où vous exercez, est occupé. Or le service est à midi et vous devez déconditionner rapidement. Les clients ne peuvent pas attendre. Votre responsable est absent. Que faites-vous ?

Vous êtes installateur électroménager. Vous installez la machine à laver d'un client. Vous êtes en retard dans votre programme de la journée. Vous avez la possibilité d'escamoter le conseil au client en matière de bon usage de la machine : dosage des produits, optimisation de la consommation d'eau. Que faites-vous ?

Vous êtes conseiller en insertion professionnelle. Un des organismes de formation, avec lequel vous travaillez beaucoup, vous sollicite pour lui fournir d'urgence un stagiaire dans une formation qui vient de commencer et où une place vient de

se libérer. Il leur faut un nom immédiatement. Vous avez un "client", en recherche d'emploi, qui ne dirait sans doute pas non. Par contre vous n'avez pas abordé avec lui son projet professionnel. Que faites-vous ?

La problématique du DD amène à infléchir la manière d'enseigner le métier. En effet, il n'y a pas de réponse toute faite et unilatérale aux situations problèmes où, dans la vie professionnelle, la DD est en jeu. Dans les situations problèmes mentionnées ci-dessus, la question n'est pas d'identifier par avance la bonne réponse, et de proposer aux formés de trouver la bonne réponse « DD ». L'enjeu est plutôt de mettre en débat ces situations pour que chacun réalise que sa réponse n'est pas nécessairement celle de son condisciple. Que là où quelqu'un ne voit pas de marge de manœuvre DD, l'autre en voit. De même, à cette occasion, le formateur peut mettre en évidence les conséquences d'un choix se faisant en fonction d'exigences du DD.

La formation professionnelle est sans doute un moment privilégié pour faire l'apprentissage de la manière dont un salarié pourra utiliser son autonomie, et sa marge d'initiative, dans un sens favorable à un DD. Il pourra aussi inciter les futurs salariés à élargir les zones de responsabilité de leur métier avec, comme enjeu, d'ouvrir ces derniers à une façon encore plus citoyenne de l'exercer.

Ceci représente un chantier dont l'enjeu est une inscription solide du DD dans l'entreprise. Sinon le DD risque d'apparaître comme un discours réservé aux spécialistes en charge d'élaborer les réponses de circonstance que doit faire l'entreprise aux sollicitations auxquelles elle ne peut échapper.

Jean-François CLAUDE

Jean-Baptiste COMBY

Interdisciplinarité et DD : un enjeu communicationnel ?

“Je tiens pour impossible de concevoir les parties en dehors de la connaissance du tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties”.

Pascal.

Il existe deux manières pour les chercheurs universitaires de penser le développement durable. Ils peuvent soit travailler sur le concept même de développement durable, soit se concentrer sur l'étude d'un aspect, d'un objet qui s'inscrit dans les problématiques générales du développement durable. Ainsi, lorsque le développement durable constitue l'objet même de la recherche, les questionnements porteront sur la genèse de la notion, ses effets, ses limites, ses mécanismes, etc. Quand la recherche porte sur un segment du développement durable ou sur un fait qui s'y rapporte, le développement durable devient une variable explicative, un concept performatif qui participe à la compréhension de ce qui est étudié.

Par exemple, comment le développement durable redéfinit les approches des ressources naturelles comme l'eau ; comment pèse-t-il sur les réglementations du marché du travail ? etc. Autrement dit, il est possible de prendre pour objet d'étude aussi bien le tout qu'une de ses parties. Toutefois, les exigences de la rigueur scientifique permettent peu d'étudier dans un même élan le tout et les parties. Et ce d'autant que chaque partie peut encore se diviser en sous-parties, devenant de fait un tout. La division du travail scientifique s'impose donc avec force lorsque l'œil de la science oriente sa loupe sur la question du développement durable.

Car l'enjeu est bien de comprendre le tout en s'appuyant sur une fine connaissance des parties, fine

connaissance qui ne peut se passer d'un bon entendement du tout... Dès lors, la question posée aux rapports entre la recherche scientifique et le développement durable est celle 1) des modalités de la division du travail scientifique, mais surtout 2) de la mise en commun de ces travaux divisés, c'est-à-dire de leur compatibilité nécessaire à leur synthèse.

L'INTERDISCIPLINARITÉ : MODALITÉ DE L'INÉVITABLE DIVISION DU TRAVAIL SCIENTIFIQUE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

A PROPOS de la nécessaire “hyperdivision du travail scientifique”, Edgar Morin explique que ce processus est “lié au processus de la division du travail social, au processus de l'hétérogénéisation des tâches, au processus de la non-communication, de la parcellisation, du morcellement des activités humaines dans notre société dite industrielle ; il est évident

qu'il y a un rapport très profond entre la façon dont nous organisons la connaissance et la façon dont la société s'organise" (Morin, 1999, p. 74).

Les modalités de la division du travail sur le concept de développement durable entre les scientifiques dépend pour partie de la manière dont il s'articule et se déploie (et ses normes plus ou moins formalisées) dans les différentes sphères sociales. Cette division loin d'être organisée, fonctionne à l'opportunisme ; les réseaux sont rares et les échanges non-systématiques. Pourtant, la recherche sur un objet aussi protéiforme que le développement durable gagnerait à être un tant soit peu, rationalisée.

Or, cette rationalisation passe en premier lieu par une meilleure communication entre les chercheurs de disciplines diverses qui construisent le développement durable comme objet ou qui s'emparent d'objets qui peuvent être qualifiés de développement durable. Mais l'histoire sociale du champ universitaire français se caractérise plus par des luttes, des concurrences et des rapports de force que par des coopérations, des coordinations et des échanges. La dynamique de spécialisation propre à la connaissance se traduit par un souci d'autonomisation des disciplines. L'interdisciplinarité représente plus un stigmate qu'un critère d'excellence.

Sur le plan individuel, l'interdisciplinarité représente un risque aussi grand que l'intérêt qui peut la motiver. Risque de se faire disqualifier par chacune des disciplines mobilisées, risque de rester à la surface de chacun d'entre elles, comme le souligne Max Weber : "l'œuvre vraiment importante et définitive est toujours un œuvre de spécialiste" (Weber, 1959, p. 81).

Sur le plan collectif, l'interdisciplinarité peut ressembler à un sacrifice. Elle exige un coût en terme de temps et en terme relationnel, des compromis quant à la pureté de ses outils (conceptuels, méthodologiques, etc.).

Dès lors, l'interdisciplinarité ne peut être que le fruit de chercheurs établis, dominants au sein de leur discipline, pour lesquels la prise de risque et les sacrifices coûteront peu, moins que ce que l'échange avec les disciplines voisines leur apportera. Pourtant, ces chercheurs établis, consolidés, peuvent aussi être les moins disposés à enfreindre l'autonomie d'une discipline qu'ils maîtrisent. Ils peuvent refuser de nouveaux défis, cette ouverture disciplinaire pourrait nourrir les offensives de leurs concurrents, ils sont enfin particulièrement attachés à la pureté de leur discipline et considérer les compromis liés à l'interdisciplinarité comme infructueux voire hérétiques.

L'interdisciplinarité face au développement durable est donc affaire de communication d'abord dans sa propre légitimation. Le premier effort consiste à communiquer sur l'intérêt qu'il y a à coopérer pour étudier scientifiquement le développement durable (et ses parties). Il s'agit donc de créer des espaces (réseaux, revues, groupe de travail, etc.) dans lesquels différentes disciplines pourraient discuter ensemble des problématiques liées au développement durable. Ensuite, ces discussions doivent être elles-mêmes diffusées à titre d'exemple. L'accent doit être mis sur les gains de l'interdisciplinarité lorsque la recherche se saisit du développement durable.

Notons d'ailleurs que de cet échange disciplinaire mérite d'être collectif ; au niveau individuel, l'entreprise interdisciplinaire, sans être reniée, ne peut être menée complètement (surtout dans les conditions actuelles de la recherche). Les études sur le développement durable gagnent à être menées par des équipes de recherches pluridisciplinaires. Si les commanditaires poussent dans ce sens car ils voient très vite l'intérêt (pour eux) de comprendre le développement durable et ses problématiques dans leur ensemble, il reste utile de communiquer au sein du champ universitaire pour activer une culture de l'interdisciplinarité.

QUELLE RESTITUTION DES TRAVAUX INTERDISCIPLINAIRES SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

POSER la question de la mise en commun de travaux sur un même objet mais issus de disciplines différentes, revient à soulever le problème de la communication entre les disciplines. Plus encore avec les enjeux d'autonomisation, chaque discipline se forge un langage spécifique. Ce langage tend à mettre à distance les mots ordinaires qui véhiculent des visions, des catégories d'entendement desquelles le scientifique doit se soustraire. Cet effort d'objectivation, plus présent dans les sciences sociales, incite les disciplines à se constituer un champ lexical (ésotérique), à se munir de concepts et notions souvent d'autant plus abstraites qu'elles sont précises.

Dans une logique assez similaire, chaque discipline privilégie des approches, des angles, des problématiques et des questionnements, ainsi que des méthodes qui lui semblent plus légitimes et dont elle construit d'ailleurs la légitimité.

Dans un tel contexte, on comprend les efforts nécessaires à la coopération inter-disciplinaire. Effort cognitif pour s'ouvrir à une discipline qui n'est pas la sienne, effort de vulgarisation pour ouvrir sa propre discipline aux autres, à défaut de pouvoir se servir d'une science interdisciplinaire, il faut bien faire preuve d'une science de l'interdisciplinarité.

Là encore, la communication entre les sciences requiert avant tout des espaces consacrés à élaborer, par l'échange d'expériences, le partage de savoirs-faire, etc. une certaine culture de l'interdisciplinarité. Parce qu'il fédère une communauté épistémique de plus en plus importante, aux origines et profils extraordinairement variés, le développement durable doit penser sa communication inter-disciplinaire. Il doit se donner les moyens de communi-

quer sur cette question épistémologique : comment des disciplines peuvent-elles communiquer ensemble en gardant leur niveau d'excellence et leurs impératifs de scientificité ?

Peut-on alors envisager la co-production d'un système conceptuel, d'une grille de lecture analytique interdisciplinaire du développement durable ? La plasticité de cette notion, son aspect pluridimensionnel peuvent-ils se cristalliser dans des termes ou des outils d'analyse eux-mêmes suffisamment malléables pour être convoqués par différentes disciplines ? Rien n'est moins sûr, mais la question mérite d'être posée. En effet, à défaut de croiser les regards et les langages disciplinaires, la production de travaux interdisciplinaires peut facilement se réduire à des juxtapositions de recherches monodisciplinaires. A défaut de pouvoir communiquer ensemble, les disciplines peuvent se contenter de se compléter sans véritablement coopérer.

Que serait un ouvrage sur le changement climatique qui proposerait un chapitre sur l'économie des gaz à effets de serre, un autre sur les normes internationales en matière de lutte contre le changement climatique, ou encore un chapitre d'un(e) géographe sur les inégales réalités des impacts du dérèglement climatique ? Un tel travail laisserait les lecteurs (inégalement dotés en capitaux scientifiques) opérer le mixte interdisciplinaire dont l'exactitude serait variable et sans doute pas optimale.

Par contre le même ouvrage qui articulerait les trois approches autour d'une seule et même problématique¹ remplirait pleinement sa mission d'interdisciplinarité et offrirait une meilleure appréhension du problème posé.

Le développement durable, parce qu'il soulève des problèmes environnementaux, éthiques, sociaux, sanitaires, économiques, géopolitiques et intergénérationnels, doit faire dialoguer ces diverses dimensions entre elles. Il doit créer de la communication entre des cultures professionnelles différentes, peu familières. L'activité universitaire et/ou scientifique n'échappe pas à cette règle (puisque son organisation est liée à celle de la société). A défaut d'y avoir une science du développement durable (ce qui paraît peu souhaitable ne serait-ce que par les origines diplomatiques et politiques du développement durable), le développement durable doit encourager la communication entre les disciplines qui étudient ses parties ou qui l'étudient sous différents angles.

Pour finir, posons la question de l'enseignement académique des problématiques du développement durable. La chaire du développement durable de l'IEP de Paris dirigée par Laurence Tubiana fait le choix d'une approche transversale quoiqu'à dominante politique. Les questionnements autour desquels s'articulent les cours semblent assez généraux. Toutefois, le profil des enseignants² ne traduit pas une logique d'interdisciplinarité. Le système académique français est-il propice à la communication entre disciplines mais dans une logique pédagogique ?

Si l'on en croit son histoire, il ne semble pas. Quant à ses logiques de fonctionnement, elles consacrent plus la spécialisation que la généralisation, une focale micro est toujours plus encouragée qu'une vision panoptique. Il ne s'agit en aucun cas de remettre en cause ces logiques indispensables à une science efficace, mais simplement de se demander si un objet tel que le développement durable peut parvenir à concier

lier ces logiques scientifiques avec celles de l'interdisciplinarité. Existe-t-il des logiques scientifiques de l'interdisciplinarité pour le développement durable ?

Jean-Baptiste COMBY

Références :

Morin (edgar), Le Moigne (Jean-Louis), *L'intelligence de la complexité*, 1999, Paris, L'Harmattan.
Weber (Max), *Le savant et le politique*, 1959, Paris, Plon.

1. Par exemple ici : *La prise en compte par les normes internationales de l'économie du changement climatique en fonction des impacts géographiquement inégaux.*
2. Mis à part quelques exceptions, ils sont tous issus de la science politique ou de ses sous-disciplines...

Pour Réunir Et Valoriser les Etudes et Recherches Environnementales (PREVERE)

Le réseau PREVERE constitué pour l'heure de chercheurs en sciences sociales qui travaillent tous sur l'environnement, ambitionne d'être un espace de communication interdisciplinaire. Géographes, économistes, politistes, sociologues, urbanistes, etc. sont amenés à échanger et à se rencontrer dans le cadre du réseau. Naît du constat de la multiplication des recherches environnementales en sciences sociales, mais de leur non mutualisation et même de l'ignorance mutuelle de ces recherches souvent localisées, le réseau veut mutualiser les travaux pour faciliter l'identification et l'échange entre ces équipes de recherche. Son objectif est également de valoriser ces travaux et notamment de réfléchir à la possibilité de monter des équipes de recherches interdisciplinaires pour répondre de manière plus efficace et pertinente aux commandes publiques.

Antoine GOXE

L'exemple de la revue “Développement Durable et Territoires”

LA notion de développement durable, si elle semble avoir fait irruption dans l'espace public depuis relativement peu de temps en France, connaît depuis environ 5 ans un succès certain. Il suffit de constater la multiplication des références qui y sont faites dans les discours politiques, de dirigeants, de militants, ainsi que dans les campagnes de communication d'entreprises et d'institutions publiques - notamment les collectivités territoriales. Si cet engouement est largement lié à l'origine institutionnelle de cette approche et sa dimension

pratique de problématique devant réorienter et servir l'action, elle se nourrit néanmoins d'investigations scientifiques nombreuses sur la durabilité des écosystèmes, des modèles économiques, etc. La littérature sur la question du développement durable est ainsi particulièrement conséquente en sciences économiques et en géographie, dans le champ des sciences humaines et sociales, et est traversée par de multiples débats et controverses (Vivien, 2004 ; Zuindeau, 2005). Par ailleurs, l'autonomisation grandissante de cette notion des approches scientifiques et la multiplication de ses usages sociaux - plus ou moins

légitimes - incitent de nombreux chercheurs, notamment politistes et sociologues ou encore socio-économistes, à étudier les pratiques des acteurs se réclamant de cette approche.

Si la notion de développement durable semble à bien des égards être reprise par des stratégies de communication de différents acteurs, la communication et la diffusion des résultats des recherches engagées autour de cette thématique constituent également des enjeux saillants : de connaissance que ce soit au niveau des questionnements théoriques et épistémolo-

giques, méthodologiques et critiques, ou encore pratiques (capitalisation, comparaison d'expériences empiriques, etc.) ; de reconnaissance pour les chercheurs qui investissent ce champ de recherche, généralement marqué par l'interdisciplinarité - et de ce fait devant justifier de la qualité scientifique de leur démarche auprès de leurs pairs au sein de chaque discipline académique... ; pour les acteurs qui peuvent y trouver des informations construites de qualité lorsque l'édition de guides sur le développement durable deviennent des genres littéraires à succès mélangeant le solide et l'inutile...

Cet article souhaite mettre en perspective quelques réflexions sur cette question en s'appuyant sur l'exemple du réseau de recherches pluridisciplinaire "Développement Durable et Territoires Fragiles" de l'IFRESI de Lille, et de la revue numérique "Développement Durable et Territoires"¹ qu'il a mise en place.

RENDRE ACCESSIBLE LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

LA recherche en sciences humaines et sociales autour de la thématique du développement durable, par la dimension critique de ses questionnements, et par la rigueur (scientifique) de ses méthodologies d'enquête empirique et d'analyse, et la capitalisation des enquêtes - monographiques ou comparées - permet d'approfondir la connaissance de phénomènes sociaux et de problématiques qui travaillent les acteurs, leurs représentations et leurs modes d'agir. Dans le cas qui nous intéresse ici, le développement durable irrigue les réflexions et les pratiques de nombreux acteurs des champs politico-

administratifs, économiques, associatifs et militants. La diffusion des questionnements, des résultats et des acquis de la recherche constitue ainsi un enjeu pour les acteurs administratifs, politiques, économiques concernés et/ou intéressés par cette problématique.

C'est sur la base de ces postulats que le réseau pluridisciplinaire de recherche "Développement Durable et Territoires Fragiles", qui rassemble des chercheurs de SHS des universités de la région Nord-Pas-de-Calais depuis la fin des années 1990 (autour d'opérations de recherches contractualisées²), organise depuis 2000 un séminaire mensuel sur le développement durable et les problématiques environnementales³, puis a monté le projet d'une revue scientifique spécifiquement consacrée à la problématique du développement durable dans ses aspects territoriaux. L'idée et l'ambition initiales étaient d'offrir un espace de publication pour les nombreuses recherches engagées dans ce domaine ces dernières années, de proposer une veille scientifique sur les études, ouvrages et rapports publiés sur ces questions, en les rendant disponibles et accessibles au plus grand nombre de chercheurs et d'acteurs.

Lancée fin 2002, la revue DD&T est disponible exclusivement sur Internet, en format numérique. Il s'agit d'un choix à la fois technique et politique. Ayant pour thématique centrale le développement durable, la revue s'inscrit, dans sa forme et dans son fonctionnement même, dans ce cadre théorique. Le format numérique permet une grande disponibilité de l'information et des travaux publiés dans la revue, bien plus accessible qu'une revue "papier" disponible uniquement sur abonnement ou dans quelques bibliothèques. Grâce au soutien financier de partenaires institutionnels (le Conseil Régional Nord-Pas-

de-Calais, la DIREN Nord-Pas-de-Calais, l'ADEME, l'Agence de l'eau Artois-Picardie), l'information et les travaux publiés dans la revue sont gratuits. Par ailleurs, le format électronique offre la possibilité au lecteur d'envoyer ses réactions sur des articles publiés, mais également de diffuser via l'agenda des informations sur la tenue de manifestations, d'événements, de colloques portant sur le développement durable. Enfin, le format numérique est un format "dématérialisé" (pas de papier, pas d'encre, pas de transport, etc.).

Le choix du format numérique se justifie ainsi par la disponibilité, l'accessibilité, la gratuité de l'information, l'interactivité rendue possible, et l'absence de support matériel.

L'INTERDISCIPLINARITÉ : CROISER LES REGARDS DISCIPLINAIRES ET DIFFUSER L'INFORMATION

LA revue DD&T se veut résolument pluridisciplinaire (Laganier et al., 2002). Ainsi, des économistes, des sociologues, des politistes, des géographes, des philosophes... ont été publiés, de même que des professionnels (consultants, hauts-fonctionnaires, agents publics...). Outre cette ouverture au niveau des contenus, privilégiant le croisement des regards disciplinaires sur le développement durable, l'évaluation des propositions d'article prolonge l'expérience menée dans le cadre du SIDD qui a prouvé sa fécondité : ainsi chaque contributeur voit son texte évalué par deux *referees* issus de deux disciplines différentes. Ce double retour critique favorise l'émergence de nouveaux questionnements et permet parfois de souligner de manière féconde des points qui ont tendance à rester aveugles dans le cadre de réflexions monodisciplinaires. Si l'interdisciplinarité se

réduit trop souvent à la juxtaposition d'approches disciplinaires autour d'un même objet, cette évaluation pluridisciplinaire contribue à élever le degré d'exigence de la revue.

Le site de la revue DD&T prévoit également une lettre d'information électronique gratuite sur l'actualité de la revue et du réseau DDTF (appel à contribution pour des dossiers thématiques de la revue, annonce de publication de dossiers, d'articles, de compte-rendus de lecture, etc. informations relatives au SIDD...) d'une part, et sur l'actualité du développement durable en général d'autre part (publication de rapports internationaux, nationaux, d'experts, annonces de colloques, de journées d'études, diffusion des textes d'appels à proposition de recherche sur le développement durable ou des thématiques connexes, veille juridique...). Ici aussi il s'agit de faciliter la diffusion de l'information via l'outil informatique en favorisant l'accessibilité aux sources des informations (liens hypertextes, références précises, contacts...). Plus de 1500 personnes étaient abonnées en janvier 2005 à cette lettre d'information, avec une répartition équilibrée entre les acteurs institutionnels (notamment des collectivités territoriales), qui constituent le groupe le plus important, les abonnés issus du milieu universitaire (chercheurs, doctorants et étudiants de 3^e cycle),

et un dernier groupe rassemblant les abonnés issus du secteur associatif, des champs de l'expertise (cabinets d'études...) et de l'entreprise.

ÊTRE IDENTIFIÉ ET RECONNU COMME SOURCE CRÉDIBLE D'INFORMATION

CETTE entreprise de communication et de diffusion scientifique sur le développement durable bénéficie de l'accessibilité qu'offre Internet et de la gratuité de son contenu pour élargir son espace de diffusion. Néanmoins, ces atouts peuvent constituer des obstacles. Un nouveau site doit pouvoir être identifié et référencé par d'autres sites bien établis sur le sujet pour avoir une chance d'être visité au moment de son lancement. L'établissement croisé de liens entre sites constitue ainsi un moyen de maximiser les chances de visites de la part des acteurs intéressés, constituant ainsi également un réseau informel mais concret par les référencements réciproques. Cette entreprise a été engagée la première année auprès d'institutions partenaires, de bases de données universitaires, de sites de laboratoires de recherche, d'associations spécialisées sur la promotion du développement durable, du développement local ou environnementalistes. Un partenariat a par ailleurs été construit avec la revue québécoise

des sciences de l'environnement "Vertigo"⁴, également numérique et d'accès libre.

Ce travail de visibilisation du site sur la toile, et de crédibilisation du contenu⁵ se poursuit, notamment en rejoignant le site d'édition scientifique en SHS en ligne "Revue.org", qui permet de mutualiser efforts et outils de visibilité et de diffusion.

Antoine GOXE

Références citées :

Laganier R., Villalba B., Zuindeau B. (2002), "Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire", *Revue Développement Durable et Territoires*, dossier n°1, septembre.

Vivien F.-D. (2004), "Un panorama des propositions économiques en matière de soutenabilité", *Vertigo*, vol. 5 n° 2, septembre.

Zuindeau B. (2005), "Équité territoriale et développement durable", XLI^{ème} colloque de l'ASRDLF, Villes et territoires face aux défis de la mondialisation, Dijon, 4-5-6 septembre.

1. Accessible à l'URL suivant : <http://developpementdurable.revues.org>

2. Dans le cadre d'APR du CNRS, du MEDD, du PUCA, d'ACI du Ministère de la Recherche, ou avec le Conseil Régional...

3. Séminaire Interdisciplinaire sur le Développement Durable (SIDD). Pour une présentation de ce séminaire, cf. <http://developpementdurable.revues.org>, onglet "séminaires".

4. <http://www.vertigo.uqam.ca>

5. Du fait notamment de la méfiance, encore présente quoiqu'en fort repli, des communautés scientifiques pour les publications en ligne...

Annexes

Conseil national du développement durable (CNDD)

Un lieu original de rencontre et de dialogue entre les acteurs

Le conseil national du développement durable (CNDD) répond à la fois aux vœux des acteurs de la société civile et des collectivités territoriales et au souhait du gouvernement d'une participation concrète des acteurs à l'enrichissement des politiques publiques. Il ne constitue pas une nouvelle instance mais se substitue au Comité français pour le sommet mondial du développement durable, dont la mission doit trouver un prolongement tant dans la mise en œuvre du plan d'action adopté à Johannesburg et des initiatives qui en résultent, que dans l'élaboration de la stratégie nationale de développement durable.

Le CNDD a pour mission de réunir les représentants de la société civile et des collectivités territoriales afin de les associer à l'élaboration des politiques de développement durable et à leur mise en œuvre. A ce titre, il a notamment une fonction de consultation et de proposition tout au long du processus d'élaboration de la stratégie nationale de développement durable.

Le CNDD a été mis en place en novembre 2005 et a débuté ses travaux début 2003 pour formuler des propositions et des recommandations en amont de l'élaboration des politiques de développement durable. Il est présidé par Anne-Marie Ducroux qui est issue de la société civile.

Le CNDD se compose de 90 membres issus des collectivités territoriales et de la société civile, choisis en fonction de leur expérience et de leur compétence dans le domaine du développement durable et représentatifs

des différents acteurs, selon une organisation comprenant quatre collèges :

- collectivités territoriales ;
- acteurs économiques, organisations professionnelles et syndicats ;
- associations, ONG et organismes représentant les consommateurs ;
- personnalités qualifiées

Quelques productions du CNDD depuis janvier 2003 :

Avis n° 1 rendu le 30 septembre 2003 sur le rapport "la recherche au service du développement durable"

Avis n° 2 rendu en janvier 2004 autour des indicateurs destinés à établir un "état du développement durable de la France"

Avis n° 3 rendu au printemps 2004 autour du rôle des Préfets pour le développement durable.

Avis n° 4 rendu en mars 2004 relatif au projet de charte d'éco-responsabilité des agents du service public

Avis n° 5 rendu en avril 2005 relatif au projet d'orientation agricole

Pour en savoir plus :

CNDD

20, avenue de Ségur - 75007 Paris

Tél. : 01 42 19 29 91 – Fax : 01 42 19 29 89

Site internet : www.developpement-durable.gouv.fr

Association 4D

L'association 4D (Dossiers et Débats pour le Développement Durable) a été créée en 1993, après le "Sommet de la terre" de Rio afin de constituer un réseau citoyen pour la promotion du développement durable et pour le suivi des engagements pris par la France comme par les autres Etats membres de l'ONU. Par la suite, elle a été désignée pour assurer la coordination des organisations de la société civile française à l'occasion du nouveau sommet qui s'est tenu en 2002 à Johannesbourg.

Depuis, l'association 4D se donne pour objectif de promouvoir une meilleure compréhension des enjeux du développement durable et de favoriser son application à toutes les échelles du territoire.

Pour cela, elle :

- organise mensuellement des conférences, débats "les Mardis de 4D",
- dispose d'un centre de ressources "l'Espace René Dumont",
- suit à l'échelle nationale et internationale les avancées réalisées en matière de développement durable,
- organise des formations,
- diffuse un bulletin d'information bi-mensuel "Facteur 4D" et prépare pour 2006 un "Observatoire national des Agendas 21 locaux et des pratiques territoriales de développement durable".

A travers ce projet "d'Observatoire", soutenu par le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable et l'Association des Maires de France, 4D souhaite favoriser la mise en place d' "Agendas 21 locaux", en mettant en valeur les "bonnes pratiques" territoriales de développement durable.

Cet "Observatoire", à travers la réalisation d'une base de données (développée en partenariat avec le Comité 21), l'organisation de conférences et la diffusion de publications permettra plus spécifiquement de :

Faire émerger les expériences territoriales françaises menées en matière de développement durable

Capitaliser et diffuser les bonnes pratiques territoriales de développement durable (qu'elles s'inscrivent ou non dans le cadre d'un Agenda 21 local)

Favoriser l'échange d'informations et la mise en réseau des différents acteurs du développement durable territorial en France

Pour en savoir plus :

Association 4D

Cité européenne des Récollets

150-154, rue du Faubourg Saint Martin -
75 010 Paris

Email : contact@association4d.org

Tél. : 01 44 64 74 94 - Fax : 01 44 64 72 76

Site Internet : www.association4d.org

Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)

L'ORSE est une association loi 1901 qui a été créée en juin 2000 à l'initiative de différents acteurs et regroupe aujourd'hui plus d'une centaine de membres venant :

- des grandes entreprises, du monde de l'industrie, des services et de la finance
- des sociétés de gestion de portefeuille et des investisseurs
- des organismes professionnels et sociaux (notamment le MEDEF et les 5 confédérations syndicales)
- des ONG issues aussi bien de l'environnement que du respect des droits de l'Homme.

qui ont ressenti le besoin de disposer en France d'une structure de veille permanente sur les questions qui touchent à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, au développement durable et aux placements éthiques.

Le succès de l'association repose à cet égard sur le partage d'expériences et la forte implication des représentants de ses membres dans les différentes activités de l'ORSE.

Les objectifs de l'ORSE sont les suivants :

- nourrir la dynamique qui s'est créée dans le domaine de la RSE alimentée en France par un réseau d'acteurs

et de professionnels, notamment au sein des entreprises.

- présenter à ses membres les outils opérationnels (mise à disposition d'informations sur les agences de notation, les démarches de reporting, identification des réseaux étrangers) afin de les aider dans la mise en oeuvre de la RSE.

- d'initier des travaux dans le cadre de groupes de travail tournés vers l'international avec l'audition régulière d'experts internationaux.

- de sensibiliser les décideurs économiques, sociaux et institutionnels.

- d'organiser un forum permanent d'échange entre les différentes parties prenantes de la RSE (entreprises, ONG, syndicats, investisseurs, ...).

- de donner à ses travaux une dimension internationale et de travailler en réseau en France et à l'étranger (partenariat avec BSR aux Etats-Unis et CSR Europe).

Pour en savoir plus :

ORSE

7 impasse Léger 75017 Paris

Email : contact@orse.orse

Tél. : 01 56 79 35 00 - Fax : 01 56 79 35 03

Site Internet : www.orse.org

La CGT et les relations entre entreprises, ONG et le monde syndical

(Position exprimée le 22 novembre 2005 à l'occasion de la conférence organisée par l'ORSE lors de la remise officielle au gouvernement du rapport sur les partenariats stratégiques ONG/entreprises).

La prise en compte des enjeux du développement durable et la responsabilité sociale, sociétale et environnementale qui en résulte pour les entreprises, en particulier les multinationales, ne peuvent être l'affaire, le domaine réservé, des seules directions de ces entreprises, comme cela est, à quelques exceptions près, le cas. Il ne suffit pas de s'autoproclamer socialement responsable pour l'être et être reconnu comme tel.

Nous considérons pour notre part que, sans l'écartier pour autant, il faut aller au-delà d'une démarche volontaire, du type charte éthique, code de bonne conduite, dont on peut mesurer les limites tant en termes de contenus qu'en termes d'impacts.

Trop de drames humains, de catastrophes écologiques et de scandales financiers peuvent en témoigner.

C'est pourquoi il importe selon nous d'ouvrir, aux niveaux national et international, la perspective d'un encadrement normatif plus contraignant de la RSE.

A cet égard, l'article 116 de la loi NRE et ses textes subséquents peuvent être considérés comme l'amorce, certes trop partielle et trop timide, de la démarche dans laquelle il convient de s'engager. Il faut aller plus loin, comme nous le préconisons avec le Forum Citoyen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Nécessaire, cette exigence n'est cependant pas suffisante à créer les conditions d'une démarche socialement responsable. Il y faut aussi la reconnaissance de la légitimité et de la capacité des acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, à intervenir sur le champ de cette responsabilité sociale et environnementale ainsi que sur les processus par lesquels elle est exercée. Dans l'entreprise, c'est à l'évidence le cas des salariés et de leurs organisations syndicales et à cet égard on est loin, bien loin, du compte.

A la périphérie de l'entreprise, ce doit être aussi celui des ONG et des Associations qui agissent sur le champ de cette responsabilité sociale et environnementale. Au-delà de la question délicate, il est vrai, que peut poser le choix de la ou des ONG, il n'en demeure pas moins qu'une telle démarche, qui consiste à reconnaître les ONG comme des interlocuteurs légitimes, participe d'une conception renouvelée et élargie de ce qu'il est convenu d'appeler le dialogue social - ou mieux sociétal - dans l'entreprise. Les modalités selon lesquelles elles peuvent être sollicitées par les entreprises, consultées, associées sont évidemment multiples et peut être en effet n'est il pas souhaitable en l'état d'en fixer le cadre et les procédures.

Cependant la vigilance s'impose.

Sans faire preuve de machiavélisme, deux risques au moins sont en effet susceptibles de se présenter. En premier lieu, celui, pour les ONG en cause, dans le cadre d'un partenariat mal maîtrisé, de servir de caution et d'habillage éthique à des entreprises, notamment à des entreprises en mal d'honorabilité. En second lieu, on ne peut exclure le risque de leur instrumentalisation qui pourrait par exemple conduire des entreprises à contourner les organisations syndicales et à substituer un ersatz de partenariat à la négociation entre partenaires sociaux.

Pour ce qui nous concerne, nous ne nous inscrivons pas dans une démarche de compétition, d'opposition, voire de division avec les associations et ONG qui agissent sur ces champs, même si des incompréhensions et surtout l'ignorance ont pu de part et d'autre, dans le passé, laisser penser le contraire. C'est en termes de coopération et de complémentarité, de communauté d'objectifs et d'intérêts et d'action, qu'il convient d'aborder, sur des bases de respect mutuel, les rapports entre organisations syndicales et ONG.

A cet égard le champ des possibles est immense. Ainsi, en matière de pollutions d'origine industrielle ou de risques industriels et technologiques, les salariés sont en première ligne et sont souvent les premières victimes. Action des ONG et action des organisations syndicales doivent pouvoir sur ces questions se conjuguer pour le mieux-être de tous. De même, les conséquences de la mondialisation libérale et de la mise en concurrence des salariés entre eux qu'elle provoque appelle à la construction de nouvelles solidarités avec les peuples et les travailleurs des pays du Sud et des pays émergents.

Il y a là aussi matière à construire des convergences d'analyse et d'action entre organisations syndicales et ONG. Et de cette construction les unes et les autres ne peuvent que sortir renforcées dans leurs rapports avec les directions d'entreprise.

Cette communauté d'intérêt et d'objectifs pourrait notamment trouver sa traduction dans le cadre de la négociation, du suivi et de l'évaluation des Accords Cadres Internationaux. Certes, à ce jour bien peu d'Accords Cadres Internationaux accordent une place voire une attention aux ONG (à ma connaissance un seul). Tout en faisant preuve de réalisme sur ses limites, nous considérons pour notre part que l'Accord cadre EDF peut servir de point de repère sinon de référence.

Au-delà, en effet c'est ce vers quoi pourraient tendre les accords cadre de nouvelle génération.

Sélection d'après-demain



- **L'ÉTAT CHEZ LUI,
L'ÉGLISE CHEZ ELLE**
par **Jean-Paul Scot**
Editions du Seuil - 383 pages

Jean-Paul Scot enseigne l'histoire en classes préparatoires littéraires, en khâgne moderne au Lycée Lakanal de Sceaux. Il est l'auteur d'un ouvrage sur le nazisme, des origines à 1945, sur la Russie de Pierre le Grand à nos jours et sur les combats de Victor Hugo, un poète en politique.

Il rappelle en introduction dans ce livre les articles 1 et 2 de la loi du 9 décembre 1905 proclamant la séparation de l'Eglise et de l'Etat.

Article premier : La République assure la liberté de conscience. Elle garantit le libre exercice des cultes sous les seules restrictions édictées dans la loi, dans l'intérêt de l'ordre public.

Article 2 : La République ne reconnaît, ne salarie ni ne subventionne aucun culte. En conséquence, à partir du 1^{er} janvier qui suivra la promulgation de la loi seront supprimés des budgets de l'Etat, des départements et des communes, toutes dépenses relatives à l'exercice des cultes.

Outre l'introduction, le livre comprend 12 chapitres, une conclusion, des

notes, une bibliographie, un sommaire et un index des noms de personnes.

Cet ouvrage explique, en présentant avec précision et nuances ses partisans et ses adversaires, pourquoi et comment cette loi de séparation de l'Eglise et de l'Etat et devenue une des lois fondamentales de la République.

D'abord par un retour aux sources, au rapport de la "Commission Briand", aux débats parlementaires, aux encycliques, aux campagnes de presse, aux réactions de l'opinion publique...

Ensuite par l'analyse commentée de ces documents replacés dans le contexte des politiques de "défense républicaine" et de "défense religieuse" des années 1900-1908, dont l'origine remonte aux Lumières et à la Révolution.

Enfin par une réflexion synthétique et comparative sur les enjeux du conflit entre "théocratie pontificale" et "démocratie laïque". Ainsi pourront être éclairées les diverses conceptions de la séparation de l'Eglise et de l'Etat, et des rapports entre la politique et la religion.

Au moment où le débat redevient d'actualité, le livre apporte un éclairage intéressant pour le lecteur.

Denise Jumontier

ACHETEZ LES COLLECTIONS RELIÉES DE NOS NUMÉROS PAR ANNÉE

1999	2000	2001	2002	2003	2004
Les services postaux en Europe La famille à l'approche du XXI ^{ème} siècle La sécurité Pour une politique de l'énergie L'insertion	La défense Une politique industrielle est-elle d'actualité ? L'impunité Les institutions européennes Les communes La liberté d'association	Internet et la démocratie Les transports La laïcité 2001 : une justice en mouvement Les tribunaux de commerce Citoyenneté et corps intermédiaires	Le Président de la République L'Etat et le marché Le principe de précaution Gouverner l'Europe L'Islam dans le monde	La jeunesse entre éducation et répression L'Afrique aujourd'hui VI ^e République ? La guerre au XXI ^e siècle Gestion des âges et retraites Le libéralisme économique à l'épreuve des faits	Lobbying, communication d'influence et démocratie Les frontières de l'Europe Démocratiser la mondialisation Communication et citoyenneté La réforme de l'assurance-maladie Une France sécuritaire ?

1975 - 1978 - 1979 - 1980 - 1983 - 1984 - 1986 - 1987 - 1989 - 1993 (épuisées)

Numéros parus en 2005 : Les discriminations ; Travail et droits de l'homme ; Immigration et idées reçues ; Développement durable : stratégie et communication.

Possibilité de commander séparément certains numéros de ces années sous réserve du stock.

Prix et renseignements ci-dessous.

JOURNAL MENSUEL DE DOCUMENTATION POLITIQUE

Dans chaque numéro : le dossier facile à classer, méthodique et objectif d'un sujet actuel, politique, économique ou social, conçu pour aider ceux qui veulent comprendre les problèmes contemporains (bibliothèques - services de documentation) et ceux qui ont la charge de les expliquer : éducateurs, syndicalistes, animateurs de groupes...

Après-demain n'est pas vendu dans les kiosques, mais seulement dans quelques librairies, il faut le commander ou s'abonner. Les numéros déjà parus et non épuisés sont encore en vente. Il existe des collections reliées des numéros par année (liste des numéros parus ci-dessus).

ABONNEMENT ANNUEL Ordinaire : 34 € • Étudiants et Syndicalistes : 26 € • Encouragement : 54 € •

Étranger : 51 € • Avion : 55 € • Règlement groupé de 5 abonnements : 122 €.

ABONNEMENT ANNUEL AVEC SUPPLÉMENT DROITS DE L'HOMME France : 49 € • Étranger : 66 €

PRIX DU NUMÉRO : France : 8 € (timbres, chèques ou mandat à joindre à votre demande). Étranger : 11 € (par CCP ou par coupon-réponse international).

COLLECTIONS RELIÉES DES NUMÉROS PAR ANNÉE Jusqu'en 1970 : épuisées • 1971 : 8 € • 1972 : 8 € • 1973 : 8 € • 1974 : 8 € • 1975 : épuisée • 1976 : 8 € • 1977 : 8 € • 1978 : épuisée • 1979 : épuisée • 1980 : épuisée • 1981 : 17 € • 1982 : 20 € • 1983 : épuisée • 1984 : épuisée • 1985 : 21 € • 1986 : épuisée • 1987 : épuisée • 1988 : 25 € • 1989 : épuisée • 1990 : 28 € • 1991 : 28 € • 1992 : 28 € • 1993 : épuisée • 1994 : 34 € • 1995 : 34 € • 1996 : 34 € • 1997 : 34 € • 1998 : 34 € • 1999 : 34 € • 2000 : 34 € • 2001 : 34 € • 2002 : 34 € • 2003 : 34 € • 2004 : 34 €

Paiement par chèque bancaire ou postal à l'ordre de :

Après-demain, BP 458-07 - 75327 Paris Cedex 07.

* Remise libraire : 10%
TVA : 2,10 % comprise dans le prix