

Dire le développement durable

Journée d'études GRIPIC

Dire le développement durable

Le GRIPIC (Groupe de Recherches Interdisciplinaires sur les Processus d'Information et de Communication) rassemble une communauté de chercheurs qui réfléchit sur les processus de communication dans la société.

Résolument interdisciplinaire, il accueille des chercheurs prenant appui sur le concret des pratiques de communication pour comprendre le rôle des acteurs, des langages, des institutions et des techniques.

La journée du 16 juin est organisée en partenariat avec le Secrétariat d'État au Développement Durable dans le cadre de la semaine nationale du développement durable.

Le développement durable est devenu un objet de préoccupation publique, un registre quasiment incontournable qui accompagne les manières d'agir contemporaines. Cette séance examinera la problématique du développement durable, les contours de sa formation et de son institution en tant qu'objet de discussion publique, porté par des acteurs qui se croisent, s'opposent et coopèrent.

Comment la question du développement durable s'est-elle socialement construite ? Comment circule-t-elle ? Comment engage-t-elle une nouvelle grammaire des discours et de l'action politiques et économiques ?

Cette journée apportera des éléments de réponse à ces questions par la confrontation des travaux produits par des chercheurs en communication du GRIPIC et l'expérience raisonnée d'acteurs engagés dans des démarches développement durable.

Attentif à l'évolution des discours et des pratiques de communication, le CELSA développe des enseignements et des recherches dans ce domaine et produit un certain nombre de travaux significatifs qui seront ici présentés et discutés.

INTRODUCTION 6

par **Nicole d'ALMEIDA**, professeur des universités, CELSA - PARIS SORBONNE (PARIS IV)

PREMIERE PARTIE : LA CONSTRUCTION D'UN NOUVEL OBJET DE DISCUSSION PUBLIQUE

Le développement durable, objet d'une semaine spécifique 14

par **Cindrelle GODART**, DESS CELSA

***Le développement durable : éléments d'analyse
sur la plasticité d'un concept 17***

par **Olivier Aïm**, doctorant en Sciences de l'information et de la communication
au CELSA - PARIS SORBONNE (PARIS IV), Ater au CELSA

Le développement durable, un nouveau paradigme ? 23

par **Céline Pascual ESPUNY**, doctorante en Sciences de l'information
et de la communication au CELSA

DEUXIEME PARTIE : COMMENT S'ORIENTER DANS LES RAPPORTS DEVELOPPEMENT DURABLE ?

Une production discursive contrastée 34

par **François FATOUX**, ORSE

Recherche d'indicateurs sociétaux, communication et reporting 38

par **Olivia VERGER**, DESS CELSA

Sommaire

TROISIEME PARTIE : MULTIPLICITE, SPECIFICITE, COMPLEMENTARITE DES VOIX

- Les collectivités territoriales, acteurs du développement durable* 44**
par **Guillaume JOUËT**, ITALCEMENTI Group
- Le développement durable dans l'arène médiatique* 50**
par **Aline GUERTON**, DESS CELSA

QUATRIEME PARTIE : UN DISCOURS AGISSANT ?

- Communication interne et développement durable. Le cas EDF* 56**
par **Carole TRIVI**, DESS CELSA
- Le cas Axa : le développement durable comme discours fédérateur*..... 61**
par **Priscille CLEMENT**, DESS CELSA

Introduction

De l'environnement au développement durable, l'institution d'un objet et la configuration d'une question

par Nicole d'ALMEIDA

Professeur des universités, CELSA - PARIS SORBONNE (PARIS IV)

Nous partirons du principe selon lequel l'environnement n'est pas une donnée, un simple milieu ou décor de la vie humaine mais une construction théorique dans laquelle se jouent et se discutent les conditions du vivre ensemble. Ce faisant, nous envisagerons la pertinence de l'objet et de la question environnementale pour les sciences de l'information et de la communication avant d'examiner les modalités d'institution de cet objet (objet d'une semaine nationale organisée par le MEDD¹) via la notion de développement durable que nous considérerons ici comme un être de discours.

L'environnement, un objet pertinent pour les SIC

Les caractéristiques contemporaines de l'objet environnemental permettent de l'envisager comme un nouvel objet d'investigation pour les SIC, objet particulièrement intéressant dans la mesure où il ramène notre discipline à une interrogation fondamentale sur les enjeux et les contours de la communication au delà de l'engouement massif actuel envers les techniques d'information et de communication. L'environnement a le mérite de nous rappeler à nous en deux sens : il nous invite à penser et à discuter les modalités du vivre ensemble et nous oblige à penser la place de la communication dans ce vivre ensemble.

Nous considérerons l'entrée de l'objet environnement dans le champ des SIC sous deux angles : l'angle de l'objet et l'angle des regards sur cet objet. L'angle de l'objet renvoie à un certain nombre de dimensions (relationnelle, informationnelle et communicationnelle) qui l'installent de plein pied dans notre discipline. L'angle des regards sur l'objet s'intéresse à la convergence des approches et des savoirs produits par différentes disciplines sur l'environnement, convergence qui interpelle forcément et fortement l'interdiscipline SIC.

Comment s'orienter dans l'objet « environnement » étant données sa plasticité, son ouverture, sa complexité et sa difficile délimitation ?

L'environnement est l'objet d'un champ d'information nouveau qui ne cesse de s'étendre et qui est marqué par un certain nombre d'obligations (publiques ou légales) d'informer. De la réglementation concernant l'étiquetage des produits à la création de l'Agence Européenne pour l'Environnement et son volet informationnel (le Centre Européen d'Information et d'Observation dans le domaine de l'environnement²) via la convention d'Aarhus (1998) et la loi NRE qui impose en France depuis 2002 un nouveau volet d'informations auquel sont soumises les entreprises cotées en Bourse, l'environnement suscite un besoin et une offre d'informations abondantes. Il est l'objet d'une prise de parole, l'objet d'un dire

1. Cf. intervention de C. GODARD

2. EIONET

et d'un ensemble d'informations que les acteurs économiques, publics ou associatifs façonnent à leur manière et proposent à leurs publics. L'environnement suscite la création de dispositifs d'information nombreux, qu'ils soient volontairement initiés par les acteurs ou contraints par des obligations légales ce qui est, par exemple, le cas des rapports de développement durable. Le champ de l'information relative à l'environnement ne cesse de s'étendre : affichage public de la qualité de l'air par voie d'affichage urbain, presse et télévision, présentation détaillée de la composition des produits, édition de rapports environnementaux, etc. La production d'un nombre croissant d'informations dans ce domaine participe d'une idéologie de la transparence que la question environnementale (plus que tout autre objet) véhicule et permet d'interroger et d'examiner.

La dimension communicationnelle de l'environnement engage de nouvelles modalités d'exercice de la parole et du débat public et renvoie à un nouvel objet médiatique. En un premier sens, l'environnement invite à s'intéresser à des modalités de dialogue, de débat et d'échanges qui prennent selon les moments et les lieux la forme de conférences de citoyens, d'enquêtes publiques, de nouvelles pratiques et nouvelles modalités de débat public dans lesquelles se jouent de nouvelles formes de paroles, se profilent la figure du citoyen-débatteur et la perspective d'une démocratie délibérative. L'objet environnemental contient un potentiel démocratique capable de susciter (ou ressusciter) un nouvel accès à la parole : forums hybrides, controverses, dispositifs de concertation, lieu d'expérimentations nouvelles, dispositifs de débat, comité d'éthique, forum de citoyens, consultations publiques etc. Ce potentiel d'exploration des états possibles du monde ne doit être ni exagéré ni magnifié, il est ce qu'en font et en feront les hommes. Dans ce champ possible du dialogue et dans cet élargissement de l'espace public discussionnel autour d'une thématique nouvelle se profile le renouvellement possible de notre rapport au politique : le choix politique et la décision publique sont mis en débat et en discussion, la question du vivre ensemble n'est pas réservée à quelques happy fews (pouvoirs publics, savants ou experts) mais ouverte, soumise à une instance de juge-

ment élargie. Savants, experts, politiques et décideurs ne travaillent plus de manière confinée, séparée et autonome, leurs diagnostics, préconisations et décisions sont désormais soumis à l'épreuve du jugement collectif. A côté du modèle démocratique représentatif qui est notre héritage politique et notre pratique historique de la démocratie se profile la possibilité ou l'apprentissage d'un modèle participatif (BLONDIAUX, 1998) ou délibératif.

La seconde dimension communicationnelle de l'environnement tient à ce qu'il est devenu un objet médiatique toujours plus affirmé, l'objet de reportages, d'articles publiés dans différents types de presse : TV, presse généraliste, presse spécialisée, presse scientifique ainsi qu'Internet qui nous fait assister à une prolifération de sites spécialisés. Les médias participent de la construction et surtout du façonnage de la question environnementale en l'inscrivant dans l'agenda public selon des modalités qui couvrent un large registre de modalités énonciatives : de la dramatisation (notamment à l'occasion de catastrophes retentissantes) à la banalisation (en l'inscrivant régulièrement dans l'agenda) via un traitement esthétique¹ et pédagogique (registre du conseil, des gestes qui sauvent ou protègent l'environnement). Sur ce point, l'intervention de A. GUERTON met bien en évidence les stratégies discursives et médiatiques d'intervention des ONG lors du Sommet de Johannesburg.

L'environnement n'est pas une donnée inerte, le milieu ou le décor de la vie humaine : il est un objet en construction perpétuelle et dans sa construction se joue la construction de l'ordre humain. En ce sens il a le statut d'objet privilégié de l'activité communicationnelle au sens où HABERMAS l'entend ce qui n'exclut pas une tension entre la perspective technico-économique orientée vers le succès (soucieuse d'une gestion optimale des ressources naturelles) et la perspective politique engageant la construction du vivre ensemble et orientée vers l'intercompréhension. Le double statut de l'environnement, objet de gestion et objet de discussion est irréductible et constitue le creuset des rhétoriques contemporaines dont les contours seront analysés durant cette journée.

1. De « La terre vue du ciel » aux émissions de Nicolas HULOT

Le potentiel discussionnel de l'objet environnemental est directement lié à l'état des savoirs qui le concerne. Le savoir environnemental est un savoir mosaïque, tiraillé entre différents regards disciplinaires dont l'éventail va des sciences exactes aux sciences humaines, un savoir multiforme, fragmenté et incertain mais aussi un savoir ouvert, générant de la certitude et de l'incertitude. Ce savoir en train de se faire alimente les controverses, suscite et nourrit le débat, appelle l'accord et le désaccord. L'incertitude du savoir environnemental entretient le potentiel démocratique de la question environnementale. Dans ce domaine la dialectique du savoir et de la discussion est particulièrement vive, le débat s'appropriant l'état des savoirs, interpellant et suscitant ainsi des controverses qui sont autant de choix de vie et de choix de société. L'objet environnemental pose de manière très aiguë la question du savoir engagé, l'environnement est le domaine où la dialectique de la certitude et de l'incertitude scientifiques devient matière sociale et enjeu politique dont s'emparent des acteurs toujours plus nombreux. Interrogation sur la société et interrogation sur la science se croisent, se rejoignent et s'installent dans l'espace public de la discussion. L'environnement interpelle le savoir tant sur un plan intrinsèque (définition de l'objet, délimitation, point de vue adopté) qu'extrinsèque : ce savoir engage la production et la reproduction de la société. La question environnementale pose directement la place des savants et des experts et indirectement la question du confinement et donc du partage du savoir. La participation de la société civile aux débats environnementaux génère une culture du débat public organisée par des états de droit selon une logique qui évolue du droit à l'information à des pratiques de concertation et que les dispositifs légaux accompagnent à un rythme accéléré¹. Si la question environnementale est bien entrée dans l'espace public de la discussion, elle le transforme du même coup, élargissant ses contours, ses publics et ses objets, invitant à créer, à instituer de nouveaux dispositifs. Dans cette mouvance, l'intervention de C. ESPUNY va plus loin et assimile le concept de développement durable à un nouveau paradigme de la pensée et de l'action contemporaines.

1. En France depuis 1995 et la loi BARNIER

De l'environnement à la notion de développement durable : l'institution d'une problématique

L'analyse du passage de la question de l'environnement à celle du développement durable permet de comprendre comment est modelée, formée et transformée une question publique. Elle soulève un certain nombre de questions et de remarques qui invitent à s'interroger sur le phénomène de publicisation, d'institution d'une question au sein de l'espace public.

La problématique du développement durable est une manière particulière de configurer la question de l'environnement qu'elle inclut et transforme à la fois. De l'environnement au développement durable, notion récente et désormais consacrée se joue le rapport du tout à la partie et leur possible réversibilité, comme le souligne B. JALENQUES dans son intervention : l'environnement peut être présenté comme un volet du développement durable et inversement le développement durable est un des leviers du discours environnemental.

Examinons tout d'abord le problème sous un angle terminologique, le choix des mots n'étant jamais indifférent mais toujours révélateur d'une manière de voir, de penser et de poser une question.

Succédant à la sensibilité romantique envers la nature, à l'inquiétude suscitée par le pouvoir de la technique telle que Hiroshima l'a incarné, aiguisée par la frénésie d'une société de consommation en plein essor, la notion d'environnement, d'origine anglo-saxonne, elle apparaît au cours des années 1960, s'installe dans le dictionnaire LAROUSSE en 1961 puis en 1967 dans le ROBERT, succédant à la notion alors employée de milieu. Le terme d'environnement s'épanouit dans les années 70 dans un contexte particulier marqué par l'intensité du débat portant sur les rapports entre science, technique et société industrielle. La question environnementale se nomme alors comme telle et se situe à la convergence d'un mouvement critique qui englobe tout à la fois la science, la technique et le politique. L'environnement apparaît comme un bien collectif et comme un bien limité dans lequel la présence humaine a une place et une responsabilité particulières. Cette place est l'objet d'un débat contradictoire

dans lequel s'opposent une approche anthropocentrique qui fait de l'homme la mesure de toute chose et qui conçoit la nature comme un moyen et une approche radicale (nommée *deep ecology* dans le monde anglo-saxon) qui refuse l'anthropocentrisme, conçoit la nature comme une fin et milite en ce sens pour un droit de la faune, de la flore voire des éléments minéraux. La nature, question esthétique devient question politique donc polémique. La production éditoriale consacrée à ce sujet à travers le monde au cours des années 1960-70 est impressionnante. Elle est marquée par quelques grands noms : R. CARSON, A. LEOPOLD, A. NAESS, R. DUBOS, J. DORST, J. ELLUL, ces travaux ont suscité un vif débat et ont inspiré la création d'institutions nationales et internationales (de l'Agence américaine pour la protection de l'environnement à la Conférence de Stockholm de 1972 via le rapport du Club de Rome « Halte à la croissance »). L'institution politique de la question environnementale s'accompagne de la création dans la plupart des pays occidentaux de ministères de l'environnement, ministères atypiques souvent portés par des hommes et des femmes extérieurs au sérail politique, animés par une réflexion et une vision globales. La question environnementale revêt une double dimension : publique, discussionnelle et polémique mais aussi institutionnelle, génératrice d'institutions et de lois.

Les termes nommant les institutions créées autour de la question sont révélateurs des enjeux et des débats en présence.

Les variations dans l'intitulé du ministère dédié en France à cette question sont révélatrices des enjeux : le ministère de l'environnement (ministère dit « de l'impossible » selon son premier dirigeant, R. POUJADE) fut tour à tour Ministère de la protection de la nature et de l'environnement (première appellation), puis Ministère de l'Environnement, Ministère de l'Écologie, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement avant de devenir aujourd'hui Ministère de l'Environnement et du Développement Durable. Cette terminologie est importante, elle nous fait assister à la disparition progressive de l'idée de nature (suggérant l'idée d'un milieu de vie hors êtres humains) remplacée par le terme d'environnement qui englobe la place de l'homme dans la nature. D'autres termes vont se juxtaposer à celui d'environnement dans l'intitulé du ministère français, invitant à orienter diffé-

remment l'action. En fonction des notions voisines auxquelles elle est accolée, la problématique environnementale prend une coloration spécifique : politique lorsque le ministère est celui de la Protection de la nature et de l'environnement (rappelant le rôle tutélaire de la puissance étatique) ou de l'Écologie (signe de l'existence avérée de partis organisés autour de cette question et de la convergence des préoccupations scientifiques et politiques sur ce problème), territoriale et géographique lorsque l'aménagement du territoire apparaît dans l'énoncé MATE. Selon la place du terme environnement, se joue une figure différente de la question. L'intitulé actuel du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable souligne la prééminence de la dimension environnementale dans le développement durable. Plusieurs lectures peuvent être faites de cette priorité accordée au terme d'environnement. En un sens la priorité lexicale peut être conçue comme une priorité politique, comme un choix délibéré de privilégier l'environnement et d'établir une hiérarchie dans les trois volets du Développement Durable, l'économique et le social venant après la dimension environnementale. Tout le problème est de savoir quel est le mode d'imbrication du logique et du chronologique. Sans forcément renvoyer la préoccupation sociale et économique aux calendes grecques (ordre chronologique), ce choix lexical peut être compris sous un aspect logique et non sous l'angle chronologique, engageant la simple consécution temporelle. Ce qui est en jeu dans l'intitulé retenu, c'est une manière spécifique de traiter le social et l'économique, qui les subordonne au principe environnemental et propose de les irriguer par la dimension environnementale, par le principe de précaution et le souci des générations à venir. L'ordre de présentation des fameux trois piliers du développement durable engage des choix humains et politiques différents, aspect clairement entrevu par B. JALENQUES dans sa contribution à cette journée. Ainsi, situer l'environnement en troisième position, après le développement économique et social signifie que la préoccupation environnementale intervient après que les besoins fondamentaux, matériels et intellectuels, de confort de vie et de liberté soient satisfaits, l'environnement apparaissant ainsi comme un luxe ou comme un accessoire.

L'institution de la notion de Développement Durable est récente. Le terme est au départ issu de la pensée économique qui s'interroge sur les inégalités et les conditions du développement économique des grands blocs constituant la planète. L'avènement puis la consécration du terme viennent du milieu politique international puisqu'il sera repris en 1987 par la présidente de la commission « Environnement et Développement » qui remet à l'Assemblée Générale des Nations Unies un rapport intitulé « Our Common Future ». L'inscription de ce terme sur un plan international et institutionnel explique en partie son essor extraordinaire, le gigantesque travail de citation et de récitation auquel il va donner lieu. La définition énoncée dans le rapport BRUNTLAND va être le point de départ, le grand référent à partir duquel est produite une quantité infinie d'interprétations et d'emprunts. La définition donnée par Gro Bruntland devient canonique, elle devient la référence majeure, voire unique, en tout cas incontournable.

Comme nous y invite O. AIM dans sa communication, revenons à cette source onusienne qui dans le chapitre 2 du rapport BRUNTLAND définit ainsi le développement durable (sustainable) : «le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoins, et plus particulièrement de besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. Ainsi les objectifs de développement économique et social sont définis en fonction de la durée et ce dans tous les pays, développés ou en développement, à économie de marché ou planifiée. Les interprétations pourront varier d'un pays à l'autre mais elles devront comporter certains éléments communs et s'accorder sur la notion fondamentale de développement soutenable ».

La reprise, la citation de cette définition se font de manière très différente et dans l'appel à la lettre se jouent des visions, des enjeux spécifiques. Dans ce travail d'inlassable récitation, la reprise porte principalement voire exclusivement sur la première phrase de

cet extrait. Le second paragraphe est généralement occulté ainsi que la problématique du développement des pays du Sud, la théorie de l'équité sociale qu'il véhicule et la considération des plus démunis, la vision du Sud qu'il contient. La multiplicité des interprétations est contenue dans La définition donnée par le rapport BRUNTLAND rend en droit possible une multiplicité d'interprétations, elle annonce et énonce en elle même une totale ouverture du champ interprétatif dans lequel des acteurs multiples et différents vont effectivement s'inscrire.

L'institution de la notion et de la problématique de développement durable passe par son appropriation par un grand nombre d'acteurs et selon un mouvement étonnant qui fait circuler ce terme selon un mouvement descendant : du haut vers le bas, du niveau des institutions internationales au niveau national, régional et local. Sur le modèle de la cascade, le développement durable devient une préoccupation nationale et gouvernementale avec les ministères et le comité national qui en portent le nom, une affaire régionale et urbaine avec le mouvement des régions et des villes pour le développement durable, une affaire associative et une affaire d'entreprises. C'est le modèle centripète de la diffusion qui prévaut ici et non un mouvement ascendant issu de la société civile. L'ouverture interprétative du terme, sa plasticité selon le terme d'O. AIM, tel qu'établie dans le rapport BRUNTLAND suscite une multiplicité d'interventions, de postures et de discours parmi lesquels nous retiendrons ici deux grands genres que sont le registre du prescriptif et le registre de l'argumentatif. Le registre prescriptif contient une large catégorie de guides, de conseils, de recommandations qui prennent la forme de brochures, fascicules et autres sites Internet voués à l'apprentissage de modes de vie plus respectueux de l'environnement et compatibles avec les exigences du développement durable. Les rapports environnementaux et de développement durable produits par les entreprises oscillent entre régime argumentatif et régime prescriptif. Ces rapports ont fait leur entrée dans la communication institutionnelle des entreprises bien qu'ils soient principalement destinés à la communauté financière. Ces rapports présentent un mode de gestion en rapport avec les trois plans du Développement Durable et cela conformément à la loi sur les Nouvelles Réglementations Écono-

miques qui rend cet exercice obligatoire pour les entreprises cotées en bourse (premier marché). Les interventions de F. FATOUX (ORSE) et O. VERGER (IMS) montrent clairement que les rapports de développement durable s'inscrivent dans le cadre d'une politique de reporting c'est-à-dire d'évaluation de l'action des acteurs économiques à la lumière de la pression réglementaire et législative et des attentes de l'opinion, ils apportent une réponse à la question fondamentale du rapport de l'entreprise à la société. Pour cela sont mis en avant des tableaux de bord chiffrés, clairement exposés, vérifiés et parfois certifiés (sont indiquées les méthodes de collecte et d'agrégation de l'information). Deux points importants méritent d'être soulignés dans ce nouvel exercice de communication qui est déjà marqué par la création de prix et autres signes distinctifs décernés soit par la communauté financière (l'Ordre des Experts Comptables remet un prix annuel) soit par des associations telle Entreprise et Progrès. Le premier aspect frappant est la production abondante de chiffres, tableaux et autres graphiques destinés à mesurer un engagement et à prouver une volonté de progrès dans un certain nombre de domaines (de l'économie d'énergie à une meilleure gestion des ressources humaines). Le second aspect consiste dans la volonté de prouver une volonté de dialogue avec la société civile et les fameuses « parties prenantes ». C'est le cas de certains rapports qui présentent sous forme d'encarts le point de vue d'associations environnementalistes ou de syndicats s'exprimant sur l'entreprise ou le cas d'entreprises organisant des sortes de forums avec leurs partenaires. L'intervention de G. JOUËT est sur ce point particulièrement intéressante ainsi que les contributions de C. TRIVI et P. CLEMENT qui envisagent la déclinaison interne (en management et communication internes) de ce registre du développement durable.

Pour conclure, nous dirons que la notion de Développement Durable contient une promesse magique de réconciliation : réconciliation de ces dimensions contraires que sont l'économique, le social et l'environnemental mais aussi réconciliation des acteurs qui reprennent cette notion à leur compte et la déclinent à leur manière. La plasticité du terme autorise un grand nombre d'interprétations, de postures et d'acteurs qui par l'enchantement du mot se font écho,

se répondent selon des registres discursifs et éditoriaux variés. La capacité d'ébranlement des logiques économiques et publiques qui marquait la préoccupation environnementale il y a trente ans s'estompe, faisant ainsi reculer la conflictualité et la polémique. La notion de développement durable qui prévaut aujourd'hui formate de manière particulière la question environnementale en la canalisant, en la formatant, en lui donnant un cadre unifiant voire pacifiant, capable d'accueillir un grand nombre de discours et de prises de position qui se disent sans s'affronter.

Bibliographie

- BLONDIAUX L. - *La démocratie locale*. - Paris, PUF, 1998.
- BECK U. - *La société du risque*. - trad. de l'allemand par Laure BERNARDI, préf. de Bruno LATOUR. - Paris, Flammarion, 2003.
- BOURG D. - *L'homme-artifice, le sens de la technique*. - Paris, Gallimard, 1996.
- CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y. - *Agir dans un monde incertain*. - Paris, Seuil, 2001.
- JONAS H. - *Le Principe Responsabilité*. - Paris, Flammarion, 1998.
- KISS A. (sous la direction de). - *L'écologie et la loi, Le statut juridique de l'environnement*. - Paris, L'Harmattan, 1989.
- LATOUR B. - *Politiques de la nature*. - Paris, La Découverte, 1999.
- LOMBORG B. - *The Skeptical Environmentalist*. - Cambridge, 2000.
- PASSET R. - *L'économie et le vivant*. - Paris, Economica, 1996.

Première partie

La construction d'un nouvel objet de discussion publique

• **Cindrelle Godart,**

DESS CELSA - PARIS SORBONNE (PARIS IV)

Le développement durable, objet d'une semaine spécifique

• **Olivier Aim,**

Doctorant en Sciences de l'information et de la communication et
Ater au CELSA - PARIS SORBONNE (PARIS IV)

*Le développement durable :
éléments d'analyse sur la plasticité d'un concept*

• **Céline Pascual Espuny,**

Doctorante en Sciences de l'information et de la communication
au CELSA - PARIS SORBONNE (PARIS IV)

Le développement durable est-il un nouveau paradigme ?

Le développement durable, objet d'une semaine spécifique

par Cindrelle GODART

DESS CELSA

L'objectif de l'intervention aujourd'hui est de revenir sur l'éclosion de cette thématique dans notre société.

Comme nous le savons tous, un courant de pensée décliné en deux axes s'est développé dans le champ international : d'une part l'exigence de bonne gouvernance et de transparence, et d'autre part, l'exigence d'un respect environnemental et humain, accompagnant la création de valeur.

Or, le modèle bercé par la loi du marché a aujourd'hui trouvé ses limites. Aujourd'hui, ces préoccupations prennent de l'importance et on en arrive à la recherche de l'équilibre entre les fonctions et les responsabilités des entreprises et des décisions gouvernementales. C'est là qu'émerge la notion de développement durable.

À propos de cet adjectif « durable », Jacques ATTALI me confiait lors d'un entretien qu'il m'a accordé l'été dernier : « parce qu'on est dans une société dont la caractéristique principale est la fluidité, la fragilité, les gens ont envie de durable ».

La sphère politique française se voit aujourd'hui dans l'obligation d'accepter de nouvelles responsabilités. Il leur incombe de jouer un rôle moteur dans la prise de conscience du public à l'égard de biens communs et d'enjeux qui, eux, sont mondiaux. Mais ils doivent faire preuve de conviction, de pédagogie et surtout d'une réelle ambition à changer la donne. Le président de la République française, Jacques

CHIRAC, a parfaitement illustré ce phénomène dans son discours devant l'Assemblée plénière au Sommet de Johannesburg en septembre 2002. Mais ainsi faisant, il a surtout inauguré un nouvel axe de communication politique.

Pour l'heure, on attend de l'État français qu'il se comporte bien et qu'il donne des impulsions et qu'il montre l'exemple. C'est là tout le dessein de la Stratégie nationale de développement durable qui a été adoptée en France le 3 juin 2003. Ce texte officiel a pour but principal de fixer une politique commune à tous les ministères et de donner au développement durable la place qu'il doit avoir pour ne plus être traité à la marge. Ainsi que l'a déclaré Jean-Pierre RAFFARIN, « mon ambition est que, dans ce domaine, la France, change de cap ».

Comment on en est arrivé là ?

Trois facteurs ont joué de concert :

- La genèse internationale de l'enjeu du DD
- Un glissement sémantique plutôt propice à la diffusion de la notion
- L'effet conjugué de plusieurs moteurs au niveau national.

Une genèse clairement internationale

La thématique du développement durable telle qu'on l'appréhende en 2004 est l'aboutissement d'un processus de responsabilisation qui a débuté à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Les hippies amé-

ricains, les jeunes de Mai 68, les pacifistes réactifs à la guerre du Viêt-Nam rejoignent alors dans une large mesure un courant transnational confusément peuplé d'experts, d'associations, d'intellectuels qui ont pris conscience de la finitude de la Terre. De même, ces années là voient l'apparition de partis écologistes dans les batailles électorales nationales (exemples allemand et français).

En 1972, le Club de Rome dénonce dans *Halte à la croissance* le danger que représente une croissance économique et démographique à l'égard de l'épuisement des ressources naturelles et de la pollution. La conférence de Stockholm en 1972, la Charte mondiale de la nature des Nations Unies de 1982, le rapport BRUNDTLAND de 1987, puis le Sommet de Rio en 1992, ceux de Kyoto (97) et de Buenos Aires (98) vont montrer les uns après les autres que la protection de l'environnement est une préoccupation qui exige d'être traitée au niveau intergouvernemental.

C'est le risque environnemental global qui est dès lors le plus médiatisé. Par exemple, en 1989, la Terre est choisie par le magazine *Time* comme étant la personnalité de l'année. L'effet de serre et le trou de la couche d'ozone (découvert en 1985 au-dessus de l'Antarctique), les pluies acides ou la question des déchets industriels font irruption dans la presse écrite et audiovisuelle. Simultanément, une récupération de ces questions est tentée par les acteurs de la politique intérieure, mais avec plus ou moins de bonheur.

Ce processus suggère donc que la dynamique que l'on connaît actuellement en France en matière de DD a été *importée* de l'arène internationale vers le champ interne. Il s'est agi parfois d'imitation : ainsi l'Allemagne, État précurseur dans le domaine de l'environnement, a beaucoup amené la France à rattraper son retard.

C'est apparemment chose faite, du moins au plan institutionnel. Le dispositif mis en œuvre à travers la Stratégie nationale de développement durable le suggère : les séminaires inter-gouvernementaux sur la question se sont multipliés, on a créé un Comité Français

pour le Sommet mondial du DD (2002), un Conseil National du DD (13/01/03) et un Comité Interministériel pour le DD (21/02/03). Enfin, depuis l'an passé, une « Semaine » entière, organisée par le secrétariat d'État, est dédiée au développement durable.

Un glissement sémantique plutôt propice à la diffusion du concept

Pour beaucoup, le DD est encore quasi-synonyme d'*écologie*. Or, en 1972, le concept d'*éco-développement* allait déjà plus loin que celui d'écologie puisqu'il posait la question d'une compatibilité entre une gestion équilibrée de la nature ET les modes de production et de consommation du monde industrialisé.

L'intitulé des conférences internationales montre bien l'ampleur du domaine que recouvre le DD et un glissement sémantique. En 1972, il s'agit du Sommet sur *l'environnement* humain ; en 1992, du Sommet sur *l'environnement et le développement* ; en 2002, du Sommet sur *le développement durable*. Marque évidente de ce glissement au plan national : le Ministère français de l'Environnement devient en 2002 le MEDD.

Quoiqu'il en soit, l'irruption massive du DD dans le champ politico-médiatique ces dernières années a pour sérieux revers un flou persistant autour de sa signification et de sa traduction en initiatives concrètes. Trop vaste, le DD semble exiger constamment une information et une pédagogie sans lesquelles rien n'est possible sur le long terme. Expliquer, informer, communiquer : autant d'incantations qui sont au cœur des textes sur lesquels reposent la Stratégie nationale de DD et la *Semaine* qui lui est dédiée encore cette année.

L'effet conjugué de plusieurs moteurs au niveau national

La forte médiatisation du risque environnemental global

Comme le dit Jacques ATTALI, « les opinions publiques ne se transforment que par la peur ».

Ce qui couvait dans les années 60 et 70, notamment autour du «nucléaire» s'embrase dans le milieu des années 80. La fin de la Guerre froide, paradoxalement, va déplacer la crainte d'un hiver nucléaire vers celle du dérèglement involontaire de l'écosystème (marées noires, réchauffement climatique, sécurité hydrique, disparition d'espèces animales...). L'accident de Tchernobyl, en se conjuguant à une fréquence accrue des catastrophes météorologiques, accélérera l'emprise des médias sur des questions qui captent d'autant plus les opinions publiques occidentales qu'elles les terrorisent. Notons au passage que l'industrie du cinéma s'est inspirée avec succès, depuis, de ces thèmes sensationnels.

La prise de parole des acteurs non étatiques

A priori, le rôle des ONG, experts, associations semble crucial pour donner de l'élan et de la robustesse aux politiques menées par les gouvernements nationaux en matière de DD. Mais les choses ne sont pas simples. Leur notoriété, parfois considérable, auprès de l'opinion publique fait de ces acteurs (surtout les ONG) une contrainte de première importance pour les décideurs politiques, à la fois en interne et au plan diplomatique. Lors du sommet préparatoire du Sommet de Johannesburg, qui se tenait à Rennes en juillet 2002, Jean-Pierre RAFFARIN a suscité de vives critiques de la part de Greenpeace France, elles-mêmes relayées par les médias. A l'inverse, Greenpeace a estimé que le discours de Jacques CHIRAC à Johannesburg avait été plutôt positif.

Les sondages

On a vu se développer, après la catastrophe de l'Erika et la tempête de décembre 1999, des sondages qui peu à peu ont changé la donne. L'environnement gagne du terrain dans les préoccupations des Français.

Ainsi, 89 % des Français souhaitaient déjà en 2001 que la protection de l'environnement soit inscrite dans la Constitution (sondage du Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, octobre 2001, Dépêche du MATE n°21).

Largement importé du niveau international vers l'intérieur de nos frontières politiques, le développement durable a donc profité de l'élan donné par des moteurs (divers mais complémentaires) comme l'action d'acteurs non étatiques ou les résultats de sondages d'opinion. Cependant, l'échec relatif des grands sommets internationaux, la dissidence américaine et les revirements d'autres États mettent en évidence les formidables difficultés faisant obstacle à une gestion performante et pérenne des défis liés au DD : comment traiter ces problématiques globales au seul plan national si nos partenaires sur la scène mondiale refusent de le faire ?

Comment, dans ce contexte politique délicat, concevoir la communication autour du DD ? Le logo de la Semaine a bel et bien changé. Mais comme je l'ai dit plus haut, l'objectif officiel de cette deuxième édition de la Semaine du DD est mot pour mot le même que celui la première : « le concept de développement durable demeure mal connu des citoyens. C'est pour en assurer la promotion que le ministère a créé la Semaine du DD ». Dans le numéro de mai 2004 de *Écologie et développement durable*, le journal du MEDD, Tokia SAÏFI (Secrétaire d'État) déclarait « nous sommes passés de la sensibilisation à l'action ». Est-ce si sûr ? ...

Le développement durable : éléments d'analyse sur la plasticité d'un concept

par Olivier Aïm,
doctorant en Sciences de l'information et de la communication, Ater au CELSA

Parler de plasticité à propos du développement durable peut paraître, somme toute, assez évident surtout après tout ce qui a déjà été dit sur les spécificités de la communication environnementale, notamment dans les cadrages théoriques¹ exposés lors de la première journée d'études sur le développement durable organisée au Celsa. Mais le point de vue que nous voudrions adopter ici serait à la fois plus large et plus étroit :

- plus large, en prenant le développement durable dans tout le spectre des significations qu'il ouvre, sans privilégier un type d'acteur ou un type de discours plutôt qu'un autre,
- et plus étroit, dans la mesure où notre propos tire ses analyses de l'observation des discours sur un terrain particulier : les médias informatisés et plus précisément le Web.

Les éléments d'analyse que nous allons proposer ici trouvent, en effet, leur origine dans un programme de recherche collective mené au Celsa depuis un an et demi, et dont un des volets consiste à dresser une cartographie des acteurs et des discours présents sur le Web, et ce relativement à une question et un débat d'ordre environne-

mental : la pollution et les rejets polluants. C'est donc d'abord de manière très empirique que la question du développement durable s'est posée à nous : pourquoi et comment est-il possible de le retrouver partout sur le Web, porté par des acteurs apparemment hétérogènes ?

La question était donc d'abord de savoir de quoi il s'agissait : d'un concept, d'une notion, d'une théorie, d'une idéologie et/ou d'un paradigme ? Et de voir finalement que cela variait en fonction des acteurs et des logiques de communication. Moyennant quoi l'on pourrait dire, avant toute autre considération, que le développement durable constitue un objet d'étude idéal pour les Sciences de l'information et de la communication : s'il est vrai que cette discipline s'intéresse aux discours, c'est également la complexité de leurs modes de circulation, de citation, de transformation, qu'elle cherche à élucider...

Une définition devenue canonique : le « rapport BRUNDTLAND »

Pour prendre une première illustration de cela, il ne serait que de s'arrêter sur un élément frappant de la mise en circulation de l'objet « développement durable », à savoir la référence constante à une définition,

1. Nous pensons aux interventions de Nicole d'ALMEIDA et d'Yves JEANNERET, in *Enjeux et acteurs de la communication environnementale et du développement durable*, Journée d'études du GRIPIC du 4 juin 2003.

celle du rapport BRUNDTLAND (1987)¹. On voit bien, dans un tel cas, ce que l'étude des circulations sociales et médiatiques d'un discours peut apporter à l'analyse : sur le Web, on retrouve cette définition partout, citée, reprise, désignée par un lien, mise en exergue en haut d'une page Web, etc. C'est, du reste, souvent la première phrase de la définition qui est citée, plus ou moins entièrement, ou qui est adaptée. Il va sans dire qu'une étude minutieuse des choix opérés selon les diverses modalités de citation observées, serait déjà en elle-même riche d'enseignements. Toutefois, ce n'est pas ce qui va nous retenir ici, mais plutôt ce que l'on ne cite généralement pas, à savoir la fin de la définition. Non seulement, la définition, prise dans sa totalité, est complexe et large –l'objet, par conséquent, d'appropriations effectivement multiples–, mais elle va jusqu'à souligner elle-même son potentiel plastique, si l'on peut dire. Voilà comment elle est traduite en français (elle se situe au début du chapitre 2 du rapport) :

« Le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » : tel est le passage que l'on retient dans la plupart des cas. Mais cela continue ainsi : « Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- le concept de « besoins », et plus particulièrement de besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, [voilà donc l'objet originel de l'équité sociale, derrière lequel on pourrait, sans doute, reconnaître le modèle théorique de « la pyramide des besoins » de MASLOW],
- l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

1. du nom de la présidente de la commission « Environnement et développement » mandatée par l'assemblée générale des Nations Unies en 1983, et qui a rendu un rapport en 1987 intitulé *Our common future*, source d'inspiration de la déclaration de Rio de 1992, qui a elle-même consacré le concept de développement durable.

Ainsi, les objectifs du développement économique et social sont définis en fonction de la durée [*sustainability* dans le texte original], et ce dans tous les pays, développés ou en développement, à économie de marché ou à économie planifiée [on est en 1987]. *Les interprétations pourront varier d'un pays à l'autre*, mais elles devront comporter certains éléments communs et s'accorder sur la notion fondamentale de développement soutenable...² ».

On voit bien alors comment, en consacrant la labilité interprétative comme constitutive du concept (non seulement « d'un pays à un autre », mais d'une organisation à une autre, voire d'un acteur à un autre, serions-nous tenté d'ajouter), le second point prend acte de sa plasticité.

Mais la toute dernière phrase ne manque pas non plus d'intérêt pour notre propos, en ce sens qu'elle résonne comme une pétition de principe (en résumant, le texte nous dit que la *durabilité* –i.e. « durée » dans le texte– se définit par la notion fondamentale de *développement durable*– « soutenable » dans le texte...), ce qui ne laisse pas de renforcer la « polychrésie³ » du concept.

Analyses

Pour prendre mesure de la plasticité qui caractérise le concept, nous l'aborderons selon quatre angles. Il s'agit pour l'essentiel de pistes de réflexion ou de résumés d'analyses qui, plus fouillées, ne peuvent être reprises *in extenso* ici. Les quatre niveaux retenus sont les suivants :

1. un niveau lexicologique
2. un niveau rhétorique
3. un niveau communicationnel (ou « sémiopragmatique »)
4. un niveau médiatique (ou « métacommunicationnel »)

2. C'est nous qui soulignons.

3. C'est Yves JEANNERET qui propose cette notion pour décrire, au-delà de sa polysémie, les multiples usages de la communication environnementale, cf. « L'environnement, espace de discours », *op.cit.*

Le point de vue lexicologique

Il s'impose avec les objets environnementaux qui sont des objets politiques et des objets de discours. Et ce d'autant plus que, dans notre cas, les médias informatisés confèrent une grande importance à la matière lexicale des discours et des notions : analyser les écrans du Web, c'est aussi rendre compte du rôle déterminant des moteurs de recherche, des hypermots, des titres de rubrique, etc.

Pour ce qui est du développement durable plus précisément, on observe des phénomènes très intéressants, notamment parce qu'ils sont très visibles. Au risque de rappeler des points évidents, il faudrait souligner, d'abord, l'immense fortune de l'adjectif *durable* qui vole de substantif en substantif (il sera ainsi question de « gestion durable », d'« agriculture durable », de « tourisme durable », de « ville durable », de « monde durable », etc.).

Mais, c'est, peut-être de manière encore plus significative, la prolifération du suffixe en *able* qu'il faudrait analyser en priorité. Le discours du développement durable s'accompagne d'une terminologie particulière, caractérisée par le « soutenable », le « durable » mais aussi le « renouvelable », le « recyclable », l'« équitable », le « viable », etc. Ce suffixe vient du latin, *habilis*, qui a donné « habile » en français et *ability* en anglais (que l'on retrouve dans la définition canonique du rapport BRUNDTLAND, citée plus haut) et qui signifie « convenable », « apte à », mais encore « souple »...

Mais l'extrême répétition de ce suffixe a surtout comme effet de créer un univers notionnel particulier, qui serait finalement lié à une sémantique du possible, du projectif (tourné vers le futur, les « générations futures »), renvoyant à des objets référentiels eux-mêmes plastiques, car de l'ordre du potentiel.

Du seul point de vue lexico-sémantique, d'autres choses seraient à dire. Nous pensons ainsi à la symétrie qui se crée entre notre suffixe et un autre morphème tout aussi mobile : le préfixe *éco-*. De même, nous pensons à l'hétérogénéité des valeurs, notamment diathétiques,

que le suffixe en *able* est susceptible de prendre suivant les contextes, les notions et les discours, lors même que l'univers lexical créé semble, au contraire, uni et homogène¹.

Ce que nous retiendrons surtout, c'est le fait que cet univers du possible s'inscrit volontiers dans une écriture elle-même *poétique*, au sens quasi littéraire du terme : de nombreux effets de répétition scandent les discours, ce qui aboutit parfois à des formes d'écriture rythmées et rimées. Pendant que certains acteurs nous disent que « l'économie doit être viable, l'environnement vivable et la société équitable »², des associations appelleront à un « développement durable et désirable », etc. Se crée donc une véritable esthétique des discours, comme on va le voir davantage encore avec le point suivant.

Une sorte de matrice rhétorique

À un niveau supérieur, il semble bien que le « développement durable » devient une sorte de matrice rhétorique des discours environnementaux, qu'ils soient militants, institutionnels, commerciaux, etc. C'est un objet en lui-même fondamentalement argumentatif, marqué par une orientation temporelle

1. Outre le débat des spécialistes sur la notion, il est, par exemple, intéressant de noter que l'opposition entre « soutenable » et « durable » est aussi référentielle : la valeur du premier est passive alors que celle du second est active, ce qui implique des responsabilités et des modalités d'action différentes : un développement qui peut –ou doit– **être soutenu** n'implique pas tout à fait les mêmes représentations qu'un développement qui peut –ou doit– **durer**. Dans le premier cas, l'accent est sémantiquement mis sur un agent extérieur qui doit « soutenir » le développement, quand, dans le second cas, la diathèse du verbe n'implique pas d'autre actant que le seul « développement » qui est comme promis à **durer** par lui-même... Ces éléments induisent également des plasticités diverses selon les adjectifs : il est ainsi beaucoup plus aisé de compléter des substantifs avec un adjectif comme *durable*, de sens actif, qu'avec *soutenable*, de sens passif : on peut *soutenir* un rythme, un développement, bref une action, mais moins facilement une « ville » ou un « monde », sans compter le cas particulier du parasitage avec l'adjectif, antonyme, *insoutenable*...

2. «et l'information fiable», ajoute Thierry LIBAERT : «Obligation d'information et volonté de transparence en matière environnementale», *op.cit.*

vers le futur et une orientation logique vers le dépassement.

Le développement durable permet de rassembler, en effet, toute parole marquée par l'argument de l'harmonisation, de la conciliation, voire de la réconciliation. D'autant mieux que les discours concernent tout autant les acteurs que les idées. La plasticité discursive s'inscrit alors dans toutes les rencontres possibles entre le social, l'économique et l'environnemental, à commencer par la compatibilité la plus spectaculaire, celle réalisée entre l'économie et de l'écologie. Là encore, il y aurait un côté quasi magique de certains discours. Il n'y aurait, d'ailleurs, qu'à comparer notre objet avec une autre logique argumentative, celle du principe du « pollueur-payeur », dont la rhétorique est celle du « donnant-donnant » (on pollue, on paye, ce qui peut déboucher sur une vision des choses finalement assez cynique) ; avec le développement durable, l'engagement d'une organisation à réduire ses rejets polluants ne s'inscrit plus dans le « donnant-donnant » mais dans le « gagnant-gagnant » : le développement et l'engagement, l'économie et la responsabilité.

Dans d'autres discours, cette double argumentation se généralise : en étant éco-citoyens, ou éco-industries, les acteurs vont mieux consommer ou mieux produire, et l'économie consistera aussi à faire des économies (les discours se faisant, du coup, très pragmatiques). C'est là encore tous les glissements argumentatifs dont il est intéressant de retracer les parcours. On pourrait ainsi évoquer le cas de l'injonction au « mieux consommer » qui prend des sens très différents selon les contextes et les organisations qui la prônent : les implications logiques et les applications concrètes d'une telle promesse sont très différentes selon qu'elles sont exposées par une ONG (comme WWF, par exemple) ou par un grand distributeur (pensons aux dernières campagnes de CARREFOUR...).

Du point de vue rhétorique, on pourrait, par ailleurs, faire le lien entre ce concept et d'autres notions adjacentes : « l'écologie industrielle », les « éco-industries », « l'investis-

tissement éthique », etc. Il s'agit toujours de nouer des compatibilités. L'écriture est proche de ce qu'on appelle en grammaire « l'alliance » ou « alliance de mots ». On est dans une logique de dépassement des apories : « Le développement, oui seulement s'il est durable » comme l'affiche Monoprix. La matrice rhétorique s'inscrit dans des paroles déjà publicitaires, comme réserve de discours-slogans¹.

Enfin, il serait intéressant de noter, avant de passer au point suivant, que l'ouverture interprétative, tout comme l'« alliance » notionnelle ou rhétorique, favorisent des sémiotiques elles-mêmes plastiques. Y compris du point de vue de la sémiotique visuelle (et non seulement linguistique), avec une plasticité au sens pictural du terme ici, c'est-à-dire relative à la couleur, aux formes, aux effets de texture, bref au matériau symbolique plutôt qu'au matériau purement iconique. Autant d'éléments qui se retrouvent dans la sémiotique des écrans de nombreux sites que nous avons analysés : reflux du descriptif, de l'iconique, du photographique, en faveur du symbole, des couches chromatiques, de l'estompe, etc.

D'un point de vue communicationnel ou sémio-pragmatique²

Les discours (linguistiques et visuels) qu'on observe sur le Web sont très significatifs. On note, en effet, que l'objet développement durable renvoie à des logiques pragmatiques très différentes selon la manière dont il est convoqué et dont il est défini. Pour aller vite, il sera présenté selon les discours comme :

- une notion,
- un concept
- un corps de doctrine
- une idéologie

1. dans lesquels il serait dès lors possible de retrouver le suffixe « able » : « Du jetable au durable », telle est l'accroche d'une campagne récente de WWF.

2. soit tout ce qui cherche à décrire la relation entre les sémiotiques construites par les discours et les relations impliquées entre les acteurs des processus de communication.

- un motif d'engagement militant
- un motif d'engagement responsable, éthique
- un cadrage juridique
- un objet de savoir didactique
- un savoir technique
- un ensemble de gestes à incorporer, de réflexes à avoir
- etc.

Le développement durable peut être tout cela, tour à tour ou en même temps. Ce sont donc des relations de communication très diverses qui se créent à chaque fois. Si bien que dire et montrer le développement durable impliquent une grande diversité de genres discursifs prêts à le recueillir : le tableau, le tableau de bord, l'exposition, le programme, le guide, le rapport bien sûr, etc.

S'il est, du reste, une dimension du développement durable qui permet bien de saisir la plasticité communicationnelle du concept, c'est son volet social. Comme enjeu de discours, l'engagement connaît des points de fixation très variables, des échelles diverses : de la question du développement solidaire (avec l'accent mis sur les pays en développement) jusqu'au guide «éco-citoyen» pour bien trier ses déchets, en passant par le rapport d'entreprise, nous sommes toujours dans une perspective sociale. L'engagement s'incarne dans des positionnements qui vont de l'appel à la prise de conscience jusqu'à la mise en scène de la *conscience prise*. La dialectique global/local permet tous ces glissements, du social vers le sociétal (et de l'international jusqu'au monde de l'entreprise).

C'est pourquoi l'on va trouver sur le Web des associations qui vont rejeter le développement durable du fait même sa trop grande labilité (avec des slogans comme « non au développement durable, oui à la décroissance soutenable »¹...). Au fond, que ce soit un discours alternatif, un discours consensuel, ou un discours dénoncé, le dévelop-

pement durable l'est toujours en partie au nom de sa plasticité.

Mais il y aurait aussi une autre forme d'engagement dont on n'a pas parlé, à savoir une militance médiatique, communicationnelle, pour la diffusion du concept, et pour sa diffusion avant tout sur le Web, ce qui nous amène au dernier point à aborder : le niveau médiatique.

Un niveau médiatique (ou « métacommunicationnel »)

À parcourir les sites Web, il apparaît que la dimension réflexive du développement durable est très puissante dans la mesure où c'est un objet et un thème idéaux pour produire des métadiscours, c'est-à-dire des discours sur la dimension informationnelle et communicationnelle du concept : la transparence, l'accès à l'information et son partage sont des principes constitutifs du développement durable (c'est, notamment, l'objet du principe n°10 du Sommet de la Terre de Rio de 1992, qui a été prolongé par la Convention d'Aarhus en 1998).

Il s'ensuit que le développement durable s'inscrit dans un ensemble de notions suffisamment larges pour entrer en congruence avec les imaginaires et les idéologies d'un média comme Internet. Il y aurait même toute une série de valeurs communes qui co-définissent Internet et le DD : l'accès à l'information, la transparence, donc, mais aussi la participation, la dialectique « local/global », la démocratie directe, entre autres. Au fond, parler de l'un revient à parler de l'autre.

Il s'ensuit beaucoup de phénomènes de légitimation réciproque dans les discours et les métadiscours : les médias informatisés réalisent le développement durable qui, lui-même, consacre les médias informatisés. Le développement durable est un objet (communicationnellement) performatif. Il peut même devenir un objet lui-même médiatique, à travers des discours de la militance ou de la providence.

De sorte qu'on pourrait dire pour conclure que la plasticité du concept trouve bien sa

1. où il est intéressant de noter que l'on retrouve, même dans un souci de dénonciation, une écriture sous forme de slogan en *able*...

spécificité dans la pluralité de ses modalités de circulation.

Sa « puissance plastique » est telle que le développement durable peut s'adapter, non seulement à différents environnements discursifs, comme on l'a dit, mais encore à dif-

férents supports de communication, et, finalement, à différents environnements médiatiques tel qu'on le voit particulièrement à travers l'étude des médias informatisés...

Le développement durable, un nouveau paradigme ?

par Céline PASCUAL ESPUNY ,
Doctorante en SIC, sous la direction du professeur Nicole d'ALMEIDA

A ce stade de la journée d'études, mon but est de rapidement faire le point sur la question suivante : « le développement durable est-il un nouveau paradigme ? »

Pour ce faire, je m'appuie en particulier sur un livre, « La structure des révolutions scientifiques » de Thomas KUHN, éd Champs Flammarion, 1983, et je développerai ma réflexion selon trois angles :

1. un parallèle entre les paradigmes des sciences dites exactes et des sciences dites humaines, qui me permettra de placer le curseur concernant la notion de développement durable, sur l'échelle de la formation du paradigme, de sa maturité ;
2. je développerai ensuite ma position par une brève analyse sur les leviers sur lesquels s'appuie le développement durable;
3. enfin, puisque comme le nous le verrons, il s'agit moins de convaincre les opposants que de rallier une majorité de convaincus à la cause, nous envisagerons rapidement le panorama des acteurs en présence, en particulier ceux qui nous semblent prescripteurs.

Le développement durable, un nouveau paradigme ?

Un paradigme est une manière de voir le monde et les lois qui le régissent. Concernant les sciences exactes, un paradigme « fournit à une communauté de chercheurs

des problèmes types et des solutions »¹. C'est un modèle ou un schéma accepté. Prenons d'ores et déjà un exemple célèbre.

Concernant les sciences dites humaines, un paradigme est un monde des idées, qui pourrait avoir en commun avec les sciences exactes la définition suivante : c'est un prototype du monde sensible où nous vivons.

La formation d'un paradigme passe par les étapes suivantes : la conscience de plus en plus aiguë d'une anomalie, que n'expliquent pas les lois et règles issues du paradigme produit une période de crise, de remise en question.

Dans l'histoire des idées, « la période antérieure à la formation d'un paradigme est régulièrement marquée par des discussions fréquentes et profondes sur les méthodes légitimes, les problèmes, les solutions acceptables, bien que cela ne serve plus à définir des écoles qu'à rallier l'unanimité »². C'est une période de crise, où les fondements théoriques vacillent sous la conscience de plus en plus profonde d'une ou de plusieurs anomalies.

La découverte elle-même d'une théorie pouvant devenir paradigme commence souvent avec la conscience d'une anomalie, « l'impression que la nature, d'une manière ou

1. Thomas KUHN. *La structure des révolutions scientifiques*, p. 11, éd Champs Flammarion, 1983.

2. Thomas KUHN., *op.cit.* p. 11.

d'une autre, contredit les résultats attendus dans le cadre d'un paradigme qui gouverne la science normale. Il y a ensuite une exploration, plus ou moins prolongée, du domaine de l'anomalie. Et un épisode n'est clos que lorsque la théorie du paradigme est réajustée afin que le phénomène anormal ne devienne le phénomène attendu. »¹

Cette découverte entraîne de nombreuses discussions et la partition du monde scientifique : les pour, et les contre. Schématiquement, lorsque les « pour » constitue la majorité, alors la théorie est reprise dans les manuels scolaires, et apparaît comme l'unique référent au monde scientifique concerné. Il s'agit bel et bien d'une affaire de conviction.

Ces remarques sont bien entendu valables pour les sciences exactes, où les discussions ont lieu entre spécialistes appartenant à un même paradigme, partageant une base de connaissances communes, un socle cognitif cohérent. Le temps n'a pas d'entreprise sur les mathématiques, la recherche fondamentale n'est pas soumise à des exigences de temps, ni de priorité politique.

Bien entendu le développement durable est séculier. Issu de considérations économiques, écologiques, sociales, il s'intègre pleinement dans des logiques politiques mais aussi entrepreneuriales. On est bien loin de discussions entre éminents spécialistes, dans un cercle fermé, dont les discussions ont lieu par articles interposés dans des revues spécialisées. D'emblée le concept s'est donné à voir, au plus haut niveau de nos instances mondiales.

Resituons le cadre dans lequel se situe le développement durable. Dans le contexte des Trente Glorieuses, et plus particulièrement du capitalisme triomphant des années 80, deux rapports fondamentaux pointent des anomalies.

- Dès 1972, le rapport du Club de Rome « *Halte à la croissance* », constate que les écarts entre pays développés et pays en voie de développement se creusent. De nombreux problèmes sont mis en avant.

Ce rapport remet en question notre mode de croissance.

- 1987 : le rapport « *Our common future* ». Gro Harlem BRUNTLAND fait date et surtout référence. Le développement dit « soutenable », que l'on traduira en français quelques années plus tard par durable est défini « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ».
- 1992 : Rio de Janeiro, la révélation médiatique du concept de développement durable
- 2002 : Johannesburg, premier sommet mondial du développement durable.

Pour suivre le parallèle avec la modélisation développée par Thomas KUHN, il n'y a aucune théorie socio-éco-politique concurrente actuellement à celle dans laquelle nous vivons. A bien regarder le développement du concept, nous nous inscrivons pleinement dans ledit cadre. Je citerai deux exemples qui me semblent parfaitement illustrer mon propos : le marchés des droits à émission, issu des accords de Kyoto, qui va se mettre en place en Union européenne dès janvier 2005 s'inscrit pleinement dans les mécanismes du marché de notre économie capitaliste. De manière plus générale, le but est actuellement de chiffrer ce qui jusqu'à présent avait été considéré comme hors du marché : la pollution, les déchets, la surconsommation, l'eau, l'air... On rattache à tout prix les ressources de notre planète à une gestion de comptabilité générale, selon des normes internationales.

Deuxième exemple : on tâche de rattacher l'environnement à notre système juridique : la Charte de l'environnement entre dans le panthéon des lois, au niveau de la déclaration des droits de l'homme ou des droits sociaux, avec beaucoup de difficultés.

Par conséquent, concernant le développement durable, on est bel et bien dans une période de dénonciation des acquis, de crise. On sent effectivement les anomalies poindre : notre planète n'est pas capable de se régénérer à la hauteur de notre surcon-

1. Thomas KUHN. *op.cit.* p. 11.

sommation, ce qui a entraîné, désormais de manière certaine, un déséquilibre climatique majeur, dont il nous est impossible pour le moment d'envisager les conséquences.

Ces constats sont désormais admis et adoptés par une majorité d'experts, de chercheurs (Missions intergouvernementale sur l'effet de serre, WSBC, PNUE, etc.)

Par contre, il n'existe aucune théorie sous-jacente. La démarche, ou le concept, ou la notion, se caractérise plutôt par une liste de bonnes pratiques. Nous sommes donc entrés dans l'ère des doutes, de la crise, sans véritablement avoir de proposition alternative d'un point de vue théorique.

Osons une question / pronostic : aura-t-on un jour une théorie globale du développement durable ? Le développement durable embrasse beaucoup de champs concernant notre vie quotidienne, de l'économie à l'écologie. Une théorie de cette ordre peut se qualifier de méta-théorie, de l'ordre de celle de MARX, de ROUSSEAU ou d'ARISTOTE. La question reste ouverte.

« La concurrence entre deux paradigmes n'est pas le genre de bataille qui se gagne avec des preuves ». Une loi impossible à démontrer à tel groupe de scientifiques semblera parfois intuitivement évidente à tel autre. « Ce qui est en jeu, c'est de savoir quel paradigme devra à l'avenir guider les recherches sur des problèmes qu'aucun des concurrents ne peut prétendre avoir résolus parfaitement. Une décision de ce genre relève de la foi »¹ remarque Thomas KUHN. « Il faut que quelque chose donne, à quelques hommes de science au moins, le sentiment que la nouvelle proposition est dans la bonne voie »²

En l'occurrence, concernant le développement durable, il s'agit véritablement de convaincre les grands de ce monde : au centre de ce que remet en cause le développement durable ne se trouvent pas moins que notre conception de l'homme au centre du monde, notre héritage

des Lumières du progrès, notre préhension capitaliste de l'économie et notre vision des rapports entre les peuples.

Le paradigme prendra quand une majorité de personnes l'auront adopté et en auront intégré les principes. C'est une question de bascule, d'adhésion, de persuasion. Nous y reviendrons.

Il s'agit bel et bien d'un changement perceptif tel que ceux qui interviennent lors de changement de paradigme, mais la notion n'est pour le moment pas armée d'un référentiel théorique cohérent, unique, universel. Si l'on doit placer un curseur sur l'échelle paradigmatique, on pourrait pour le moment l'intercaler entre la conscience de l'anomalie et la période de la crise.

Le paradigme n'étant pas mûr, nous allons maintenant nous contenter d'en envisager les leviers et les acteurs. Pourquoi ? L'analyse des leviers nous permet de comprendre l'impact quotidien du développement durable, les changements sociaux générés, les métamorphoses en termes de pratique. Celle des acteurs en présence nous permet de comprendre les rapport de force qui s'opèrent, et surtout, le potentiel de développement du paradigme.

Les leviers du développement durable

Le développement durable est un changement éco-socio-politique. Il touche à la plupart des notions clé qui fondent notre actuel monde perceptif, de la conception de la science et du progrès, de notre organisation, notre mode de vie, de notre système économique, à notre pensée et notre fonctionnement politique. Ainsi, « le développement durable conduit presque à tout revoir. En effet, alors que nous croyions l'univers maîtrisable, inépuisable et prévisible, de multiples constats récents le montrent en réalité complexe, fini et incertain. **Le développement durable est et sera l'histoire de notre adaptation à ces changements de données et de perspective.** »³

1. Thomas KUHN. *op.cit.* p. 216.

2. Thomas KUHN. *op.cit.* p. 216.

3. Anne Marie DUCROUX. *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p.10, Paris, Autrement, 2002.

Le triple constat d'échec

Ainsi, c'est sur un triple constat d'échec, que nous allons décrire que s'appuie l'alternative développement durable, et que les leviers de croissance actuels sont mis en question. Une remise en question globale, mondiale, et dans l'espace public.

Concernant notre organisation, notre mode de vie, « Le développement durable révèle la nécessité d'anticiper nos liens –par une organisation mieux adaptée– plutôt que de vivre réunis par la seule exposition aux risques de ces concentrations terrestres »¹.

Concernant notre système économique, toutes nos croyances économiques sont remises en cause. On parle alors de développement et non plus de croissance. La différence ? « La croissance signifie grossir, alors que le développement signifie améliorer »². Le changement est surtout symbolique, on change les repères, on change donc le vocabulaire.

Enfin, concernant notre pensée et le fonctionnement politique, « l'avantage de la mondialisation, c'est qu'en rendant les hommes et les idées plus proches, elle a ouvert la voie à une responsabilité universelle »³.

La mondialisation, le mot est lâché. La mondialisation est l'un des catalyseurs du développement durable. La mondialisation, symbolisée par les firmes multinationales, les institutions financières internationales, type Banque mondiale ou FMI ont fait émerger une culture alternative internationale, qui s'est façonnée en opposition à ces institutions et à leur fonctionnement. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, en particulier Internet, la Toile, un média gratuit, réactif, rapide, sans noyau, ont été adoptés et immédiatement utilisés par ceux qui parlent de développement durable.

Le développement durable est la résultante d'un constat d'échec constaté mondialement.

1. Anne Marie DUCROUX. *op.cit.* p. 10.

2. William REES et Mathis WACKERNAGEL. *Notre empreinte écologique*, Ecosociété, 1999.

3. Alex GIBNEY, Eugene JARECKI. *Le procès de Henry KISSINGER.*, documentaire américain, 2003.

Le réchauffement climatique, les trop fortes disparités entre Nord et Sud, notre mode de vie non soutenable sont apparus dans l'espace public.

Le développement durable ne se débat pas entre spécialistes dans un espace privé, mais il s'exprime bel et bien dans l'espace public.

A défaut de théorie, il s'appuie pour le moment sur des postulats (en ce sens le curseur se place encore sur la conscience des anomalies : la surconsommation généralisée par exemple) mais aussi sur la recherche de solutions basée sur le paradigme actuel. Ce sont donc pour le moment ces solutions, qui prennent leurs sens dans nos connaissances actuelles des échanges et des rapports aux autres que nous allons esquisser maintenant.

Les solutions

Le concept, les postulats

« Enfin, le développement durable prend en compte un bien commun qui n'apparaissait pas dans les comptabilités publiques antérieures : la Terre. »⁴.

A la manière des poupées russes, le développement durable dévoile un emboîtement de principes et de différents niveaux d'application : du planétaire au local et personnel, en réponse au triple constat dressé précédemment.

- Un changement d'échelle

Des principes nouveaux sous-tendent le développement durable : une approche plus transversale et systémique, une meilleure articulation du court et du long terme, une meilleure coordination du local et du global, une solidarité spatiale et temporelle, une nouvelle gouvernance, la mise en évidence et le partage des responsabilités, les précautions à prendre compte tenu des incertitudes.

- Changement de temps et solidarité intergénérationnelle

« Nous n'héritons pas de la Terre de nos parents. Nous empruntons celle de nos en-

4. Danielle NOCHER. « Des hommes et des femmes d'avenir », in Anne-Marie DUCROUX, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p. 233.

fants. » SAINT EXUPERY. C'est une des citations clé du développement durable. A elle-seule, elle résume la solidarité intergénérationnelle appelée à s'exercer dans le cadre du développement durable.

« Nous devons apprendre à vivre avec plusieurs échelles de temps, sans abandonner la nôtre, et c'est très difficile. Si l'adjectif durable définit les modalités, le développement est le concept central qui organise l'ensemble des activités humaines, c'est un concept pluridimensionnel : il n'existe pas sans coordination des décisions économiques, financières, sociales et environnementales. Ainsi, il appelle à une redéfinition des finalités d'abord, des modalités ensuite. »¹.

Les finalités sont définies, convenus : une Terre non dévastée, et donc une répartition des richesses équitables, un développement cohérent, au sein d'un écosystème harmonieux. D'où le schéma des trois sphères, notion qui se rapproche le plus d'un principe théorique.

- Les trois sphères

Le développement durable est souvent représenté par la convergence de trois sphères, la sphère économique, la sphère sociale et la sphère environnementale. Toute décision prise dans le cadre du développement durable doit tenir compte de ces trois dimensions. Le décideur ressemble alors plus au peintre, disposant dans sa palette des trois couleurs fondamentales, les trois couleurs premières, qu'au jongleur avec trois boules. Le décideur doit en effet prendre globalement les contraintes en compte, et non pas une par une. Ce principe est désormais de prendre à part égales en considérations les objectifs et les contraintes sociales, économiques et environnementales.

Plus que les postulats de base, c'est leur mise en pratique qui nous fait rapidement apercevoir que le développement durable n'en est qu'au début de sa conceptualisation.

Ses principes d'application, ou modalités.

Il n'y a pas ici d'ordre, ni d'agencement théorique. C'est la preuve la plus tangible que le paradigme n'est pas mûr. La boîte à outils qui va être décrite dans ses grandes lignes concerne soit les états, soit les entreprises dans leur prise de décision quotidienne. Ce sont des outils destinés au pilotage d'un pays, d'une entreprise, d'une multinationale. Mais ce qui nous intéresse plus particulièrement, c'est qu'ils ouvrent de nouvelles pistes, qu'ils affectent le quotidien et donc changent la donne perceptive de ceux qui sont actuellement au pouvoir.

Au niveau des États

- La notion de bien-être

Une notion pour laquelle ont été créés des indices pour mieux l'évaluer : indice du bonheur, indicateur du progrès réel (IPR), indicateur du développement humain élaboré par les Nations Unies (IDH), indice de santé sociale de FORDHAM, indice de bien-être économique durable (IBEED) et indice de bien-être économique élaboré par l'économiste canadien LARS OSBERG.

- L'Agenda 21

Agenda 21 prévoit 27 principes de Développement durable, dont 10 sont particulièrement importants : le tourisme solidaire, les énergies renouvelables, les agendas 21 locaux, le principe de précaution, la dépollution, le commerce équitable, les financements publics et privés, la coopération internationale, la biodiversité, l'accès aux services essentiels.

- Le principe de précaution

«Principe selon lequel l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et

1. Anne Marie DUCROUX. *op.cit.* p. 27.

irréversibles à l'environnement, à un coût économiquement acceptable. »¹.

Plus que les postulats de base, leur mise en pratique nous fait rapidement apercevoir que le développement durable n'en est qu'au début de sa conceptualisation.

Au niveau des entreprises

- La gouvernance

« Cette nouvelle gouvernance est un processus de décision collectif et se caractérise donc par la participation, la transparence et la responsabilité. »².

La mise en œuvre du développement durable repose avant tout sur un mode d'organisation qui met l'accent sur la responsabilité collective et individuelle des acteurs et privilégie appropriation et participation. Il s'agit de le faire percevoir non comme une contrainte imposée par l'extérieur mais comme la recherche d'une forme de développement partagé. La gouvernance signifie associer toutes les parties prenantes aux décisions prises par l'entreprise.

- La responsabilité sociale des entreprises

Il s'agit d'« une conception plus ambitieuse de l'entreprise, qui prend en compte la richesse de ses liens et de ses responsabilités vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires et de la société dans son ensemble tend aujourd'hui à s'affirmer. [...] Face aux nouveaux contre-pouvoirs que représentent les consommateurs, l'opinion publique et les organisations non gouvernementales, la santé à long terme d'une société dépend de plus en plus de l'image qu'elle se construit, des valeurs et de la culture qu'elle véhicule, des effets directs et indirects de son activité sur le bien commun. L'avancée récente des idées sur le développement durable l'accompagne dans cette voie. L'entreprise, dès qu'elle atteint une certaine

taille, doit intégrer dans sa stratégie la nouvelle sensibilité de ses partenaires à la rareté des ressources à l'échelle du monde, à l'évolution des climats, au droit des plus pauvres, qui est en train de modifier progressivement notre modèle de développement. »³.

Cependant, tout est en cours de construction.

« On est désormais passé au paradigme d'un monde naturel dans lequel l'homme ne figure que comme un être parmi d'autres, même s'il est « au centre. »⁴

- Aucun fondement juridique : quelques lois sur la pratique

Anne-Christine HABBARD et Marie GUIRAUD, de la Ligue des Droits de l'Homme, remarquent très justement que « L'extraordinaire succès du concept du développement durable peut être interprété de deux façons. Soit on considère qu'il correspond à une véritable prise de conscience du partage des responsabilités dans un monde devenu de plus en plus interdépendant et dont l'avenir, pour la première fois depuis ce début du XXI^e siècle est menacé en tant que monde ; [...] soit on considère que le succès de l'expression tient précisément à son absence de conceptualisation précise et à la faiblesse des engagements qu'elle implique de la part de ces mêmes acteurs, auquel cas le développement durable n'est guère qu'un paravent dissimulant leur inaction. »⁵

Certaines initiatives sont déjà cependant en place : il en est ainsi de la loi « NRE : Nouvelles régulations économiques », qui, dans son article 116, oblige les entreprises cotées à émettre un rapport sociétal. De même, la Charte de l'environnement est en passe d'être

1. Olivier GODARD. « Durabilité du développement et principe de précaution », in *Les nouveaux utopistes du développement durable*, Anne-Marie DUCROUX, p. 187.

2. Christian BRODHAM. « Articuler le jeu des acteurs autrement », in Anne-Marie DUCROUX, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p. 49.

3. Antoine MERIEUX. « De l'éthique à la responsabilité », *La Tribune* 11 février 2003, éd., sec. Hommes et idées, p.30.

4. Anne-Christine HABBARD et Marie GUIRAUD. « A la recherche des droits perdus », in Anne-Marie DUCROUX, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p. 241.

5. Anne-Christine HABBARD et Marie GUIRAUD. « A la recherche des droits perdus », in Anne-Marie DUCROUX, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p. 239.

inscrite au niveau du Préambule de la Constitution de la V^e République.

De même au niveau européen, les choses se précisent : le « Multistakeholder Forum » se termine fin juin et donnera lieu sans nul doute à un livre blanc, et à des directives. Déjà l'Union européenne, engagée par le vote à la majorité obtenu par le parlement sur la ratification du protocole de Kyoto, fait pression sur les états européens afin qu'ils se tiennent à leurs décisions politiques. Dès 2005, le marché des droits à émissions européen sera ouvert.

Enfin, au niveau international, niveau d'impulsion des pratiques et niveau de médiatisation du développement durable, les protocoles comme celui de Kyoto ont du mal à se mettre en place.

- A la recherche d'indices et de paramètres, la notation sociétale extrafinancière

La mise en pratique directe des principes et solutions du développement durable doit pouvoir se mesurer. Encore une fois, tout est en construction.

« La recherche de références universelles au cœur des débats sur le développement durable pointe tout à la fois ce qui reste encore à construire, quels seront les acteurs associés et comment. »¹

« Après la crise de 1929, les gouvernements, lancés dans la course à la croissance économique, ont eu besoin d'un indicateur pour mesurer le résultat de leur effort. Le PNB a été inventé pour répondre à ce besoin »². De nouveaux indices, à la taille étatique (cf. indices évoqués précédemment) ou à taille entrepreneuriale sont actuellement mis en place dans le cadre de la notation para financière ou notation sociétale.

Les grilles de référence sont de plus en plus diverses et complexes : codes de conduites

sectoriels, SIGMA, GRI, OCDE, ONU, OIT, SA 8000, Global Compact, ISO 14 040, etc.

- Les Chartes et codes de déontologie

Les Chartes et Codes de déontologie font flores auprès des entreprises. Elles constituent leurs prises d'engagement en interne autant qu'en externe. Mais ces points feront l'objet d'un développement spécifique lors de cette journée d'étude.

- L'investissement socialement responsable

Ce sont au total 48 indices éthiques, regroupés en sept familles, qui sont désormais à la disposition des gérants de fonds.

L'investissement socialement responsable se porte bien. C'est en Europe que la croissance a été la plus forte, avec un quasi doublement en deux ans (1999-2001). Le Royaume Uni est incontestablement pionnier avec un titre des encours. Suivent les Pays-Bas, la Suisse et l'Italie. [...] En Asie et en Australie, l'ISR ne se limite plus à un public confidentiel. En Afrique, il ne concerne que l'Afrique du Sud, mais les autres pays ont vu ces dernières années l'essor du micro-crédit, plus adapté aux problématiques locales de développement. Bien entendu, aux États-Unis, ce marché a déjà atteint un stade de maturité, et les performances sont remarquables.

Encore une fois, ces nouveaux marchés se construisent dans le cadre conceptuel actuel. Ce sont cependant des marchés à fort impact sur les pratiques des entreprises, mais aussi sur celles de actionnaires, de plus en plus sensibilisés.

Tous ces leviers seront-ils capables d'être réagencés dans une nouvelle théorie ? Sont-ils les pièces d'un puzzle à trouver ? Où ne constituent-ils que des pis-aller, des béquilles au système actuel ? Encore une fois, la question reste ouverte, mais la réponse, compte-tenu de l'émergence et de la rapidité du phénomène, ne tardera pas.

Il nous reste désormais à envisager les forces en présence. Un paradigme est surtout une question de conviction et de persuasion. Les rapports de force se modifient, le paysage se recompose. Nous pouvons alors

1. Pierre BOBE. « La dimension sociale », in Anne-Marie DUCROUX, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p. 156.

2. Thierry THOUVENOT. « Notre île », in *Les nouveaux utopistes du développement durable*, Anne-Marie DUCROUX, p. 205.

distinguer deux types de populations : les convaincus, et les opposants. Mais ce qui nous paraît provoquer les mouvements d'opinion, et par là même donner le poids nécessaire au paradigme pour prendre son envol, c'est d'insister sur la valeur d'obsolescence de ces publics, notamment par le prisme médiatique de la valeur que donne l'opinion publique à certains locuteurs. Il nous paraît donc plus pertinent d'envisager de manière dynamique le paysage actuel, des anciens discrédités aux nouveaux habilités.

Les forces en présence

Un nouveau contrat social

Cette nouvelle analyse nous est permise parce qu'il nous semble que le terme de contrat social recouvre la notion de paradigme éco-socio-politique, tel que le développement durable. Dans un contrat social, il y a bien sûr deux parties, il y a surtout une promesse philosophique et sociale. En terme d'influence, l'importance accordée à la parole se déplace, comme nous allons l'envisager.

Pour beaucoup, le développement durable devrait poser les bases d'un nouveau contrat social. « Le développement durable révèle la nécessité d'anticiper nos liens –par une organisation mieux adaptée– plutôt que de vivre réunis par la seule exposition aux risques de ces concentrations terrestres »¹.

En effet, si l'on envisage le développement durable dans tous les changements sociaux qu'il entraîne, on peut parler de nouveau contrat social, multipartite. « Le contrat social du développement durable tente de défaire un à un tous ces nœuds sociaux pour nouer des liens, différemment². ». Non seulement il défait les nœuds un par un, mais il en reconstruit de nouveaux. Ainsi en est-il par exemple du contrat entreprise-société. Selon Milton FRIEDMAN, une entreprise n'est là que

pour faire du bénéfice, maximiser les profits de ses actionnaires, créer de la valeur marchande. Cependant, si l'on considère le nombre d'entreprises ayant volontairement choisi d'adhérer au Global Compact ou s'étant engagées au sein du Conseil National du développement durable, force est de constater qu'une majorité d'entre elles étend sa responsabilité au-delà de la simple marge financière.

Nous prenons ici l'exemple des entreprises, nous pourrions prendre par exemple celle des associations, des syndicats, des états, de l'opinion publique, etc. Les relations évoluent, les contrats tacites entre les uns et les autres aussi.

Dressons un rapide panorama des forces en présence.

Nous trouvons, très schématiquement et de manière imparfaite, six, voire sept grands groupes d'interlocuteurs, certains au fait depuis longtemps des pratiques de développement durable, d'autres qui ne sont pas encore véritablement engagés, mais dont la puissance d'entraînement n'est pas négligeable.

1. La société civile (stakeholders, pactes d'actionnaires et de consommateurs, syndicats, tissu associatif local, ONG, altermondialistes)
2. La puissance publique (État, collectivités territoriales, associations d'élus, y compris multiculturelles)
3. La puissance privée (entreprises nationales, multinationales, assureurs, avocats)
4. Le marché « socialement responsable » et les agences de notation sociétales (Investissement socialement responsable, économie solidaire, commerce équitable, agences de notation sociétales)
5. Les institutions internationales (Institutions financières internationales, ONU, PNUE, PNUD, Global Compact, Global Reporting Initiative, OCDE)
6. L'opinion publique internationale (consommateurs, internautes militants, majorité silencieuse...)
7. Les grands médias (cinéma, mass média)

1. Anne Marie DUCROUX., *op.cit.* p.10.

2. Anne-Marie DUCROUX. « Défaire les nœuds, renouer les liens », in Anne-Marie Ducroux, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p. 135.

Parmi toutes ces forces et ces vecteurs en présence, une dynamique s'opère, qui accorde plus ou moins de poids à leur parole. Les catastrophes écologiques, les grands scandales écologiques et humains de ces dernières années ont opéré la partition.

Plus qu'une analyse littérale, nous nous attardons sur certains groupes en particulier.

Les anciens discrédités

Il s'agit surtout, et dans une certaine mesure, de l'État, des entreprises et surtout les multinationales.

Les fusions-acquisitions, les délocalisations, alors que l'entreprise est bénéficiaire, les catastrophes écologiques où l'entreprise n'a su prendre rapidement ses responsabilités ont fait des multinationales les symboles d'un capitalisme sauvage aujourd'hui remis en question. C'est pourquoi, « [ne pas savoir anticiper et mal anticiper les crises] est devenu en quelques années non seulement un vrai problème pour les dirigeants, mais surtout un risque réputationnel majeur dont on peut faire une traduction économique. Quand on sait que les dix premières marques mondiales pèsent près de 500 milliards d'euros et que la communication des dix plus gros annonceurs en France dépasse les 4 milliards d'euros, on comprend que cette préoccupation est un impact financier direct ! »¹.

Si l'on considère les autres interlocuteurs aujourd'hui discrédités par les sondages d'opinion, on voit que « Les affaires publiques étaient surtout celles des états. Elus, partis et syndicats, Eglises même, ont vu leur représentativité s'effondrer, et ont paru mal appréhender les réalités sociales ou leurs changements. Alors, qui vraiment les représentent aujourd'hui ? Par quels processus ? »². C'est ce que nous appelons les nouveaux habilités.

De nouveaux habilités

Les nouveaux habilités sont en fait des anciens militants, acquis à la cause. Des associations taxées de militantisme aveugle il n'y a de cela qu'une décennie, sont aujourd'hui invitées à auditer les entreprises, à se porter caution. Il en est ainsi de certaines ONG, telles que le WWF, engagés par exemple en France dans des partenariats avec GDF, LAFARGE, Les Caisses d'Épargne, la Ligue des Droits de l'Homme, Oxfam international, etc. Certaines sont devenues les interlocuteurs des États, des entreprises, des IFI, depuis Stockholm et Rio. [...] Elles ont été officiellement reconnues, en 1996, comme « experts techniques³, conseillers et consultants des Nations Unis ».

Les altermondialistes, la nébuleuse altermondialiste occupe une place à part dans les nouveaux habilités. « La lutte contre (ou pour une autre) mondialisation a ceci de spécifique qu'elle n'est pas initialement un mouvement à recrutement direct, mais plutôt une mobilisation de mobilisation, ou encore une « mesomobilisation ». [...] Ce qui fait cependant sa spécificité, c'est qu'elle est le fruit de la reconversion d'acteurs hétérogènes (des associations de solidarité Nord-Sud, des syndicats de salariés ou de paysans, des mouvements de « sans », des organisations écologistes, des partis politiques, etc.) dont une partie des militants et des dirigeants s'investissent progressivement dans cette lutte. »⁴.

Environ 20 000 personnes avaient participé au premier Forum social mondial en 2001 à Porto Alegre, au Brésil, puis 55 000 l'année suivante et 100 000 en 2003. Le mouvement a été dopé par l'échec en septembre 2003 à Cancun (Mexique), de la Conférence de l'Organisation mondiale du Commerce (OMC). C'est dire l'importance du mouvement.

1. Robin EDME. in Anne-Marie DUCROUX, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p. 78.

2. Anne-Marie DUCROUX, « Défaire les nœuds, renouer les liens », in Anne-Marie Ducroux, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p. 130.

3. Anne-Marie DUCROUX. « Défaire les nœuds, renouer les liens », in Anne-Marie DUCROUX, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p. 132.

4. Eric AGRICOLIANSKI. *De l'anti-colonialisme à l'altermondialisme : généalogie(s) d'un nouveau cadre d'action collective*, colloque international « Les mobilisations altermondialistes », 3-5 décembre 2003, colloques du GERMM, FNSP.

Enfin, les agences de notation, et les experts au sein des grandes institutions internationales font partie des interlocuteurs de poids, ayant un droit de sanction (toujours le risque réputationnel), notamment sur les entreprises.

Les nouveaux venus de poids

De nouveaux venus, fraîchement convertis pèsent de tout leur poids et leur force de conviction sur le paradigme. Ainsi en est-il des assureurs, les avocats, les actionnaires, dont l'épée de Damoclès est financière pour les entreprises, les collectivités territoriales.

Le cinéma et les mass-médias se font aujourd'hui de plus en plus l'écho du phénomène planétaire en cours, et par conséquent, du développement durable. A titre d'exemple, je citerai « le Jour d'après » (*The day after tomorrow*), qui part d'un scénario envisagé par les experts climatologues (une déviation du Gulf Stream due au changement climatique) pour aboutir à un scénario catastrophe, qui punit les pays développés. La morale est lisse, mais claire : prenons compte des capacités planétaires, soyons plus solidaires avec les pays du Sud. Ce film vient de sortir sur les écrans. Il est encore trop tôt pour en connaître l'impact.

A bien analyser le mouvement, la communication prend une ampleur qu'elle n'avait pas connue auparavant. Le développement durable est un mouvement transversal, qui repose sur la bonne circulation de l'information. Il repose aussi sur la mondialisation, et les nouvelles technologies, grâce à leur universalité, à leur rapidité, à leur démocratie d'accès, sont une des conditions nécessaires à leur mise en place. Le phénomène en est à ses débuts. La communication autour de ce thème est pour l'instant une communication de sensibilisation. Mais c'est une communication militante, qui doit convaincre, expliquer. Elle ne tardera sans doute pas à changer de forme et de fonds. Enfin, et surtout, le schéma classique change. Le modèle n'est plus vectoriel, mais systémique : ce n'est plus le message, conduit par un support, vers un destinataire, mais un autre schéma qu'il reste à construire.

Pourquoi ? Parce que tout le monde est partie prenante. De même, les schémas classiques et sociostyles des leaders d'opinion change. On ne croit plus les mêmes gens. La circulation de la connaissance passe par d'autres canaux. C'est bien là l'apparition d'un nouveau paradigme.

Conclusion

En conclusion, cette citation de Luc FERRY résume assez bien le terrain qu'il reste au « paradigme développement durable » à débroussailler : « Voici le paradoxe auquel nous confrontent ces deux analyses : d'une part, il nous faut plus que jamais, peut-être, envisager sérieusement de donner un contenu concret à l'idée de développement durable. D'une autre coté, cependant, ses conditions de possibilités semblent bien problématiques au sein d'un univers mondialisé où le contrôle exercé par des êtres humains sur leur propre destin tend à se réduire comme une peau de chagrin. Voilà, il me semble, la contradiction cruciale qu'il nous faudra apprendre à résoudre au cours du siècle que nous venons d'inaugurer. »¹

L'analyse des leviers sur lesquels s'appuie le développement durable, l'analyse dynamique des acteurs en présence et du poids de leur parole, nous permet d'avancer que ce constat est d'une tiédeur dépassée. C'est bien la première hypothèse qui semble se justifier, celle de donner du contenu à l'idée de développement durable, à laquelle s'attachent des milliers d'acteurs quotidiennement.

Dans tous les cas, le développement durable a de beaux jours devant lui, et la communication aussi.

1. LUC FERRY. « Le progrès en est-il un ? », in Anne-Marie DUCROUX, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, p. 259.

Deuxième partie

Comment s'orienter dans les rapports développement durable ?

• **François Fatoux,**

ORSE

Une production discursive contrastée

• **Olivia Verger,**

DESS CELSA - PARIS SORBONNE (PARIS IV)

Recherche d'indicateurs sociétaux, communication et reporting

Une production discursive contrastée

par François FATOUX

ORSE (OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES)

Résumé du rapport de mission remis au gouvernement :

Bilan critique de l'application de l'article 116 de la loi NRE

Éléments de méthodologie

Contenu de la lettre de mission

Quatre objectifs pour la mission confiée aux trois associations :

- analyser les problèmes rencontrés par les entreprises dans l'application de la loi, la pertinence des informations publiées au regard des attentes des parties prenantes ;
- décrire les meilleures pratiques des entreprises ;
- procéder à l'analyse d'un échantillon représentatif des entreprises ;
- donner à ce travail une dimension internationale.

Travail réalisé par les rapporteurs

- **Analyse des rapports des entreprises**

Travail approfondi sur les entreprises du SBF 120 en s'appuyant sur les différentes études publiées sur le sujet.

Analyse simplifiée des rapports des entreprises du SBF 250.

Impossibilité de collecter les 450 rapports restants (d'entreprises de taille plus réduite). Les rapporteurs ont été confrontés par ailleurs à la difficulté de faire la distinction formelle entre :

- ce qui relève des obligations de l'article 116 de la loi NRE et de son décret d'application
- et du reporting développement durable des entreprises qui s'inscrit dans un cadre volontaire.

Cette confusion est entretenue par l'ensemble des acteurs (pouvoirs publics, entreprises, auteurs d'études comparatives...).

- **Auditions des entreprises et de leurs parties prenantes**

Ont été auditionnés conformément à la lettre de mission :

- les entreprises et leurs organisations professionnelles,
- les syndicats et les ONG,
- les investisseurs.

- **Travail de comparaison internationale**

Ont fait l'objet d'une analyse :

- les différentes réglementations nationales européennes,
- les études internationales des pratiques de reporting,
- la GRI avec une comparaison sur son contenu au regard du décret NRE.

Premiers enseignements de la mise en œuvre de la loi NRE

Analyse de la première génération des rapports sociaux et environnementaux

Comment les entreprises ont-elles satisfait à l'article 116 de la loi NRE?

La loi, qui concerne environ 700 entreprises cotées en bourse et de droit français, les oblige à rendre compte annuellement de leurs impacts sociaux et environnementaux dans le cadre du rapport de gestion que présente le conseil d'administration (ou le directoire) à l'assemblée générale des actionnaires.

Mais un certain nombre d'entreprises ont souhaité, en complément ou en substitution, rendre compte dans le cadre d'un autre document (rapport d'activité, rapport de développement durable,...).

Une distinction doit être faite entre :

- les entreprises du SBF 120 qui ont cherché à rendre compte sur l'ensemble des thématiques définies par le décret NRE,
- et les 130 dernières entreprises du SBF 250 qui ont fait un reporting très simplifié axé essentiellement sur les enjeux sociaux et quasiment muet sur les enjeux environnementaux.

Comment les entreprises, au delà de leurs obligations NRE, ont-elles rendu compte de leur démarche de développement durable ?

Des différences sensibles entre les entreprises apparaissent quant aux points suivants :

- formalisation d'une démarche de développement durable,
- communication sur les risques,
- définition d'objectifs si possible quantifiés, s'inscrivant dans le temps,
- référence aux parties prenantes avec une place remarquable pour les agences de notation.

Difficultés rencontrées par les entreprises pour mettre en place un système de reporting social et environnemental

L'exercice de reporting est d'autant plus difficile pour les entreprises que les indicateurs peuvent avoir des objectifs très différents et servir aussi bien en interne comme outil de management qu'en externe comme outil de comparaison.

Il est très difficile de renseigner les indicateurs dans tous les domaines du développement durable pour les raisons suivantes :

- certaines thématiques sociales et sociétales sont difficiles à quantifier ;
- certains indicateurs peuvent avoir du sens pour un secteur d'activité ou une zone géographique et être non pertinents pour un autre ;
- certains indicateurs ne peuvent être consolidés au niveau mondial surtout lorsque les définitions s'appuient sur des réglementations différentes.

Le débat est posé entre ceux qui prônent des indicateurs exhaustifs dans tous les domaines et ceux qui recommandent que les entreprises ne rendent compte que sur les enjeux pertinents et significatifs.

Les entreprises sont d'autant plus enclines à mettre en place un système de reporting qu'il pourra être utilisé en interne comme outil de pilotage et de management.

La question du reporting pose aussi la question de la limite de la responsabilité de l'entreprise. Doit-elle concerner ses filiales étrangères, ses fournisseurs et ses sous-traitants ?

Les entreprises sont confrontées à des contraintes de délai très strictes pour rendre compte annuellement de leurs obligations et doivent faire face aux coûts engendrés par la mise en place d'un système de collecte et de remontée des informations, la publication et la certification des rapports.

Les attentes des parties prenantes

Les parties prenantes considèrent que

- les entreprises n'ont pas véritablement traité les enjeux pertinents et significatifs ;

- et certaines thématiques ne sont pas renseignées (droits de l'homme, corruption,...).

Elles aimeraient être davantage associées au processus d'élaboration et de validation des rapports.

Les parties prenantes sont demandeuses d'une plus grande fiabilité des informations publiées par les entreprises.

Ainsi est posée la difficile question de la validation des démarches par des tiers (commissaires aux comptes, mais aussi nouveaux acteurs) sur laquelle les avis sont encore très partagés.

Propositions des rapporteurs

Il faut maintenir l'obligation légale de reporting social et environnemental pour les raisons suivantes :

Le reporting de développement durable pour les entreprises se généralise au plan international.

L'article 116 de la loi NRE est accepté par les entreprises et leurs parties prenantes.

L'ensemble des 700 entreprises soumises à l'obligation (celles qui se situent au delà du SBF 120) ne l'applique pas.

Le lectorat visé par la loi, celui des investisseurs, est insatisfait de la première génération de rapports.

Il faut laisser s'accumuler l'expérience des entreprises en matière de reporting et permettre une amplification du mouvement.

Il faut résister à la tentation de réécrire le décret, car ses carences n'ont pas empêché les grandes entreprises de rendre compte, souvent de manière innovante.

Un référentiel de développement durable n'a de sens que dans un cadre international. La Commission européenne devrait faire des propositions au cours de l'année 2004.

Pour amplifier le mouvement de reporting, le gouvernement devrait apporter un éclairage pour les entreprises qui ont rencontré des

difficultés de lecture et d'application du décret.

En s'inspirant des principes mentionnés dans le cadre de la note de cadrage et de l'étude d'impact élaborés parallèlement au décret, une **communication du gouvernement** devrait mettre l'accent sur les points suivants :

- la loi s'adresse aux investisseurs (communication sur les risques, enjeux et opportunités) ;
- le périmètre sur lequel l'entreprise doit rendre compte doit être adapté aux regards des enjeux pertinents ;
- il appartient à l'entreprise, sur les différentes thématiques du décret, de définir les indicateurs de reporting qui correspondent le mieux aux enjeux pertinents et significatifs ;
- les entreprises doivent inscrire leur démarche de reporting de préférence dans un cadre international d'où l'importance de rappeler quelques référentiels émanant des organisations internationales (ONU, OIT, OCDE, Commission européenne) traitant du développement durable.

Les entreprises qui, tout en satisfaisant aux obligations NRE, mettent en place de manière volontaire un reporting de développement durable devraient être encouragées à rechercher les objectifs suivants :

- l'établissement d'un **dialogue avec les parties prenantes** dont les modalités doivent être définies par l'entreprise,
- l'affirmation d'une **démarche de progrès** et d'amélioration continue,
- la **création de valeur**, en articulant systématiquement performances sociale, environnementale et économique.

Compte tenu de l'avance prise par la France, il est nécessaire de favoriser la discussion publique autour de la publication des rapports NRE ou de développement durable :

- en favorisant l'**exploitation des données** sur le reporting avec la mise en place d'un système de collecte des rapports,
- en **organisant des rencontres investisseurs-émetteurs** en mettant en avant la place

financière de Paris comme place engagée dans le développement durable,

- **en impliquant davantage les organisations syndicales** et les autres parties prenantes, de manière à leur permettre de s'approprier la démarche de développement durable des entreprises,
- **en assurant une meilleure lecture des rapports** auprès des parties prenantes, notamment auprès des consommateurs, en mettant l'accent sur le cycle de vie des produits,
- **en étendant l'obligation de reporting** aux principaux acteurs économiques (entreprises publiques, collectivités publiques faisant appel à l'épargne publique...),
- **en valorisant les meilleures démarches de reporting** des entreprises.

Conclusion

La loi NRE a joué un rôle de catalyseur en obligeant les entreprises cotées à intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans leur gestion.

Elle a lancé une dynamique, qu'il faut laisser se développer dans la durée, d'où la nécessité de laisser aux entreprises :

- le temps de s'approprier cette réglementation,
- et de l'expérimenter au regard des standards internationaux qui sont en phase d'élaboration.

Recherche d'indicateurs sociétaux, communication et reporting

par Olivia VERGER
DESS CELSA

Le choix des indicateurs

Ce dont je vais parler porte sur la question du choix des indicateurs de RSE, et s'appuie sur les recherches du mémoire de DESS, et sur une série de réflexions pragmatiques menées à l'IMS, qui est un réseau d'entreprises engagées dans des démarches de développement durable, avec lequel nous avons construit un référentiel de bonnes pratiques et d'indicateurs pour le pilotage des démarches sociétales (c'est-à-dire tout ce qui touche au social externe : développement économique local, insertion, adaptation des produits pour les personnes en difficulté, etc.). Cette question du choix des indicateurs est essentielle, car elle est fondamentalement liée à la question de la **crédibilité du reporting**, qui se pose avec acuité en l'absence de cadre contraignant pour le reporting, qui appelle la vigilance des parties prenantes de l'entreprise sur la pertinence des indicateurs de RSE.

Les principes clés

Les principes clés qui régissent la sélection de ces indicateurs au regard des exigences de crédibilité sont extrêmement complexes : je souhaite ici en aborder les points clés.

Alors, un point à rappeler d'emblée parce qu'il conditionne largement la crédibilité du reporting, c'est la recherche d'indicateurs

portant sur le **système de management**, les **moyens déployés**, et les **résultats** auxquels l'entreprise s'engage.

Il est important de souligner l'importance des **indicateurs de politique et de déploiement**, aspects qui sont parfois négligés. Dans le décret NRE par exemple, les principes politiques ne sont pas pris en compte. Seuls les impacts des entreprises le sont, alors que l'efficacité du reporting est non seulement dépendante de la clarté des actions menées, mais également de la **lisibilité des stratégies et politiques RSE**. Une enquête de la Société Française des Analystes Financiers en 2003 a montré que les attentes des investisseurs étaient fortes en ce sens. D'une part, l'accent sur les principes et les moyens mis en œuvre est essentiel pour **mettre en valeur la démarche de progrès** des entreprises qui n'ont pas forcément de résultats probants dans une telle phase de démarrage, d'autre part de tels indicateurs sont indispensables pour traduire une **véritable prise en compte des enjeux de RSE** dans les objectifs managériaux. Cela permet de fournir la preuve que le discours s'appuie sur des dimensions suffisamment **pérennes** dans l'entreprise. C'est pour cela qu'on ne peut pas se contenter d'une communication par l'exemple, si celle-ci n'est pas soutenue par une approche plus directive de lignes d'action. Privé d'un tel cadre, le reporting s'apparenterait alors à un catalogue de bonnes pratiques, qui ne peut

pas refléter les efforts systématiques de l'entreprise en matière de RSE.

Il est donc nécessaire de définir des indicateurs portant autant sur **les principes structurant la démarche RSE** que sur des **éléments chiffrés** témoignant de la mise en œuvre (présente ou future) de ces principes d'action.

Le mode qualitatif

Il convient à ce titre d'insister sur la nécessité du **mode qualitatif** dans le rapport, parce qu'il ne s'agit pas uniquement d'objectiver un phénomène par rapport à un étalon matériel, mais de le **traduire** le plus fidèlement possible pour le comprendre. L'objectif n'est pas de chiffrer, mais d'**explicitier**, de démontrer de façon optimale. Il faut rappeler qu'une donnée brute peut être **difficile à interpréter**, car les indicateurs quantitatifs ne peuvent offrir qu'une **information partielle**, en fournissant nécessairement une vue **simplifiée** de la réalité, censée refléter des phénomènes complexes et souvent diffus. Il est donc important de donner un aspect qualitatif aux informations concrètes et chiffrées, d'autant plus que les valeurs numériques peuvent perdre de leur signification au cours du processus de **consolidation**, sachant qu'on extrait les données de **contextes très variés** (où les cadres légaux sont très différents notamment). On a donc besoin de données qualitatives pour **contextualiser** les infos chiffrées.

En bref, il faut considérer que les indicateurs qualitatifs sont **complémentaires** aux indicateurs quantitatifs et essentiels à une présentation pertinente des performances RSE. Comme le disait Albert EINSTEIN, « Tout ce qui peut être compté ne compte pas toujours et tout ce qui compte ne peut pas toujours être compté ».

Rappelons néanmoins que ces indicateurs qualitatifs ne doivent pas correspondre à une vague description, mais se rapporter à un **réfèrent « parlant »** pour donner un ordre de grandeur à la performance de l'entreprise.

Les indicateurs quantitatifs

Quant aux indicateurs quantitatifs, il se peut que l'entreprise ne soit pas en mesure de produire des chiffres en termes de résultats

positifs, mais cela ne signifie pas pour autant qu'il lui soit impossible de fournir des indicateurs quanti dans son rapport. Il faut rappeler que la crédibilité du rapport repose aujourd'hui sur la capacité de l'entreprise à **aborder de front ses difficultés**, et que par conséquent, les indicateurs de -entre guillemets- « non-responsabilité » peuvent être un **choix par défaut**. Le cabinet EcoDurable conseille par exemple de retenir des indicateurs comme le nombre d'amendes et décisions de justice défavorables. Cela fait partie du **réalisme crédible** attendu par les parties prenantes de l'entreprise.

Le référentiel

Alors s'il est essentiel de définir de tels indicateurs quali et quanti, **quel référentiel** faut-il retenir ?

L'entreprise se heurte ici à l'extrême **hétérogénéité des standards** qui lui sont proposés et qui procèdent de sources publiques, ou de sources privées, ou encore de sources mixtes comme la GRI. Les référentiels abondent, sans vraiment s'accorder entre eux.

Cette **absence de critères uniques et unanimement reconnus** pose des problèmes de **légitimité** et d'**opérationnalité** pour les entreprises engagées dans le reporting.

Il y a là toute une polémique entre les tenants d'une approche **volontariste** de la RSE (c'est à dire de l'autorégulation) et ceux d'une **réglementation publique** en la matière qui souhaitent une régulation stricte des comportements des entreprises.

En fait, il semble qu'il y ait là un **faux débat**, car il est clair qu'en matière de communication sur la RSE, il faut favoriser des **références cohérentes à des normes reconnues** (notamment aux grands principes supranationaux comme ceux de l'OIT, perçus comme des principes non négociables). De la même façon, la **sélection de critères issus de référentiels privés** s'impose, à partir du moment où la régulation par l'action normative a démontré certaines limites dans le cadre de la globalisation des économies. Par exemple, les critères retenus par la loi NRE sont issus du droit social français et n'ont,

partant, que **peu de sens sur un périmètre multinational** (comment évoquer au niveau mondial les « œuvres sociales » par exemple, concept français, par ailleurs très vague?).

Ainsi, les indicateurs doivent être fixés à la fois de manière **exogène** (pour des questions élémentaires de représentativité et de légitimité), et **endogène** (pour des questions évidentes de pragmatisme et d'efficacité). Ce compromis, cette démarche négociée, reste largement à définir et cela prendra du temps car cette question de **l'établissement de standards par concertation** est bien sûr éminemment complexe.

La démarche comparative

Autre grand principe clé : la démarche comparative dans lesquels les indicateurs doivent s'inscrire, pour tenir compte des réalités **multi-culturelles** et **pluri-sectorielles** des grandes entreprises.

Il faut reconnaître les limites d'une approche généraliste et l'importance de saisir les problématiques spécifiques auxquels sont confrontés différents **contextes nationaux** et différents **secteurs d'activité**.

La comparabilité sectorielle est essentielle dans les rapports, parce qu'elle permet aux différents publics de comparer la performance de l'entreprise à celle d'entreprises concurrentes ou similaires, mais également parce que les valeurs moyennes résultant de la consolidation peuvent masquer d'importantes disparités entre métiers, et que donc il faut compléter la valeur moyenne "groupe" par des valeurs moyennes par métier.

Cette démarche comparative doit aussi s'appliquer aux contextes nationaux ; parce que si sur des enjeux environnementaux, la recherche des indicateurs génèrent un consensus, sur les questions sociales ou sociétales, les approches sont très différentes d'un pays à un autre tant au niveau des interprétations qu'elles génèrent qu'au niveau des enjeux auxquels elles renvoient.

Cela étant, il convient de rappeler que la **complexité « multi-locale »** du groupe ne doit pas constituer un frein à la définition d'indicateurs groupe. Les tentatives nombreu-

ses d'harmonisation des référents en matière de RSE montrent d'ailleurs que **l'établissement de standards mondiaux est perçu comme incontournable**, en dépit de toutes les difficultés opérationnelles qu'induit un tel modèle.

En fait, ce sont **les termes de l'impact** qui suscitent le plus **d'acceptations divergentes** : les indicateurs de **déploiement** sont plus consensuels. Ainsi, par exemple, plutôt que de choisir un indicateur comme le nombre de contrats d'apprentissage ou de qualification, qui est un indicateur intéressant en France pour l'insertion mais justement très hexagonal, on peut choisir un **indicateur de process** portant sur les dispositifs d'insertion et de formation, sur lequel il est possible d'avoir une vision commune.

On pourra également mieux gérer cette problématique entre **prise en compte des réalités locales** et **besoin de cohérence au niveau global** du groupe, en **contextualisant** les données publiées dans le rapport, C'est-à-dire en les rapportant à un contexte local, avec des **ratios** et des **informations qualitatives**, qui seront ici très précieux.

Limites et perspectives

Je finirai en évoquant **les limites et les perspectives** quant à ces exigences de fond sur les indicateurs, car une fois passé le stade de l'identification des indicateurs, il reste de nombreux problèmes à régler et de gros défis à relever.

Le premier est celui de la mise en place d'un **système de collecte des données** qui vont renseigner les indicateurs de RSE. Il n'existe pas aujourd'hui d'outil solide en la matière dans les entreprises. Il y a là tout un travail d'**apprentissage** à faire sur les pratiques de remontée des informations, dont la maîtrise est déterminante quant à la fiabilité et à l'efficacité du reporting.

Une autre problématique très importante est celle de **l'audit et de la certification**. Il apparaît indispensable de **vérifier l'exactitude** des informations fournies par un **organisme indépendant** pour **renforcer le degré de confiance** des investisseurs, et plus globalement de l'en-

semble des parties prenantes, dans la fiabilité des éléments du rapport. Mais le problème que l'on rencontre ici est que l'**autorité** des organismes chargés de certifier les données RSE est **contestée**, sachant que les activités d'audit en la matière sont encore **émergentes** (amateurisme) et **non régulées** (manque d'indépendance).

Dans la situation actuelle, il s'agit donc de **réassurer l'indépendance des instances d'audit et de certification**, pour contribuer à réhabiliter le discours de la communication en matière de RSE.

Une troisième limite porte sur cette **difficile conciliation**, entre d'un côté, la nécessité de conforter les attentes d'une **information technique**, et de l'autre celle de répondre aux besoins d'une **donnée simple**, du moins facilement assimilable par un lecteur non averti. C'est un pari difficile à cause de ce « hiatus » entre la **pertinence** et l'**intelligibilité** de l'information produite. C'est-à-dire qu'il est en effet délicat de ne pas dénaturer de façon excessive la donnée tout en la clarifiant, et de préserver un niveau approprié de détail, tout en facilitant la compréhension et l'interprétation des informations de façon à toucher un maximum d'utilisateurs.

Pourtant, cette **dimension pédagogique et multible** doit être un souci permanent dans la démarche de reporting, parce qu'il participe de l'engagement « socialement responsable » auprès d'un large public, dont les niveaux d'information et de connaissances techniques sont très variés. Donc, au-delà de la pertinence de leurs indicateurs, **les moyens d'atteindre** les différents lecteurs du rapport restent à définir.

Par ailleurs, il faut noter que l'**incompréhension** des pratiques dites « socialement responsables » de l'entreprise par de nombreux publics (résultant, en grande partie, de l'absence d'une définition claire et précise de ce que cette expression recouvre), perturbe fortement la réception du rapport RSE, aussi riche en indicateurs pertinents et intelligibles soit-il. Les **opinions publiques** ne sont pas encore très sensibles au débat sur la RSE,

pire, elles ne semblent pas prêtes à l'accueillir favorablement, compte tenu de leur vision dubitative et parfois cynique de l'entreprise. Tout un **travail sémantique et pédagogique** est à développer sur ces sujets, pour faire comprendre et les pratiques de RSE et le besoin de communiquer sur celles-ci, puisque l'acte de communiquer même en la matière n'est pas compris et souvent assimilé à de l'instrumentalisation.

Une véritable bataille reste également à mener **en interne**, pour faire accepter la démarche de reporting et pour que tous y participent efficacement. La résistance au changement constituera un obstacle de taille. Comment, notamment, faire accepter de manière large en interne que l'entreprise ne doit plus communiquer uniquement sur ses « aspects positifs », mais également faire part de ses « faiblesses » et accepter d'engager un dialogue à ce sujet ?

Relever ce défi exigera une évolution significative du système de valeurs et des stratégies de nombreuses entreprises, appuyées par des démarches opiniâtres d'information, de sensibilisation, et de formation.

La dernière limite porte sur le **paradoxe compétence / crédibilité**. Il faut garder à l'esprit que l'expertise induite par les indicateurs ne garantit pas à elle seule la crédibilité de la communication en matière de RSE.

La compétence n'est pas un critère de crédibilité pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Comme nous le rappelait Thierry LIBAERT en cours, le public peut vous juger extrêmement compétent sans pour autant vous accorder le moindre crédit. L'objectivité des experts est parfois mise en cause, notamment pour leur affinité avec le monde industriel : en matière de RSE, le problème est d'autant plus aigu que, comme nous l'avons vu, l'indépendance des organismes chargés de valider les données du rapport RSE est contestée.

Ces ultimes remarques concernant les limites des indicateurs m'amènent à ouvrir la réflexion sur la question de la nécessité d'un **dialogue ouvert avec les parties prenantes**, c'est-à-dire de la dimension **relationnelle** de la

communication sur la RSE, élément crucial de sa crédibilité, au-delà de la fiabilité des indicateurs.

La crédibilité du discours en matière de RSE ne relève pas seulement d'un **choix technique**, mais également d'une **dynamique pédagogique et relationnelle**, à travers des interactions constantes avec les publics de l'entreprise. Les indicateurs, à terme, devront être le résultat d'un consensus atteint dans le **dialogue**, avec une **plus grande implication des parties prenantes** dans les phases préparatoires du rapport. Seulement, cette **interactivité** est extrêmement complexe à gérer. Les interlocuteurs de l'entreprise sont souvent **dotés de légitimité et de représentativité partielles**. Que faire notamment des **attentes latentes**, non verbalisées, qui sont encore à l'état de « signaux faibles » ? De **nouvelles modalités de dialogue** sont à expérimenter. Il

faut se poser la question de la nature des relations à tisser : dialogue, confrontation ou négociation ? Il faut ici prendre garde au consensus mou, qui ne permet pas d'aboutir à une réelle **interactivité**.

Conclusion

En conclusion, les questions non résolues autour des indicateurs, portant sur leur **pertinence**, leur **lisibilité**, leur **intelligibilité**, et leur **acceptabilité** (avec toutes les questions que cela pose autour des valeurs sous-jacentes des indicateurs, et de la représentativité de ces valeurs), ces interrogations font des indicateurs, non pas des absolus ou des certitudes, mais des **instruments de questionnement** -qui ont au moins l'avantage de **susciter le débat**.

Troisième partie

Multiplicité, spécificité, complémentarité des voix

- **Guillaume Jouët,**

ITALCEMENTI Group

Le point de vue des entreprises

- **Carole Balducci,**

WWF

Le point de vue d'une ONG

- **Aline Guerton,**

Maîtrise CELSA

Le développement durable dans l'arène médiatique

Les collectivités territoriales, acteurs du développement durable

par Guillaume JOUËT,
ITALCEMENTI Group

Construire des relations de confiance avec les stakeholders

- **Leader sur le marché français : Ciments Calcia (ex Ciments Français)**

- 10 cimenteries en France , 1400 salariés
- Ventes : 7 millions de tonnes vendues, 1/3 du marché français
- CA : 680 millions d'€
- Production de ciments = industrie lourde = forts impacts sur l'environnement :

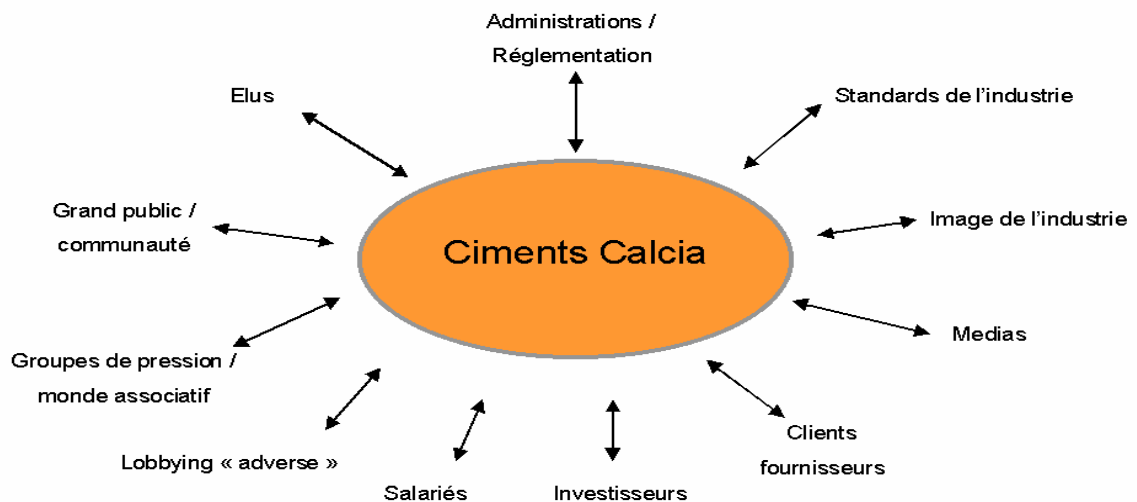
Carrières, emprise paysagère, bruit, rejet gazeux, eau, camions, combustibles alternatifs, risques industriels et sanitaires ...

Des contraintes de plus en plus fortes

- Nos cimenteries étaient jusqu'à une période récente « à la campagne » mais proches de leurs marchés (centres urbains).
- Des territoires en mutation : périurbanisation, désindustrialisation, aspiration à un nouveau cadre de vie.
- Baisse importante des effectifs sur nos sites.
- Emergence d'oppositions structurées, enjeux électoraux.
- Des conflits potentiels nombreux : riverains, associations, agriculteurs, communes, ...
- Autorisations administratives plus difficiles à obtenir

Constat : la pérennité de nos sites industriels est menacée, nous devons changer d'attitude.

L'entreprise dans son environnement



Développer une politique exemplaire, puis communiquer

- **Viser l'excellence en matière environnementale :**
 - réduction systématique des nuisances
 - 30 % des investissements consacrés à l'environnement
 - anticipation des mises en conformité
 - formation et mobilisation : 100 % du personnel
 - prise en compte de l'environnement à tous les stades de l'activité
 - ISO 14001
 - **Assurer la pérennité des sites dans un contexte de conflits d'usage du territoire.**
 - **faire accepter cette activité industrielle en faisant connaître notre démarche environnementale et d'intégration au territoire.**
-

Une démarche généralisée à tous les sites

L'instauration progressive d'une relation structurée avec tous les « stakeholders » de l'entreprise

- L'information du public le plus large
 - ↳ Tourisme industriel, publications, relations presse.
- L'instauration d'un dialogue permanent avec les personnes directement concernées par notre activité
 - ↳ Les relations institutionnelles.
 - ↳ Commissions de concertation et de suivi de l'environnement.
- L'intégration à la dynamique de développement du territoire
 - ↳ Etudes de positionnement territorial.

L'information du grand public

La confiance découle de la connaissance mutuelle

- Tourisme industriel : tous les salariés y sont associés
 - ↳ Journées « Portes ouvertes » dans 2 cimenteries / an.
 - ↳ Inscription dans des réseaux régionaux.

 - Des publications pour la vulgarisation et le reporting
 - ↳ Pédagogiques : usines, environnement, production.
 - ↳ Thématiques : déchets, farines animales, carrières.
 - ↳ Rapports environnement et débats critiques.

 - Relais d'information par la presse
 - ↳ 2 ou 3 opérations annuelles par site.
-

Le dialogue permanent avec les « décideurs »

Un programme de relations institutionnelles:

- le « Top 30 »
- le « Top 300 »

Les commissions de concertation et de suivi de l'environnement :

- Anticiper les conflits.
- Pour répondre aux questions légitimes de ceux qui vivent autour de nos sites de production.
- Pour enrichir nos projets d'un regard différent et faciliter leur réalisation.
- La concertation est donc bénéfique pour toutes les parties.

Les CCSE

Principes de fonctionnement

- Une démarche généralisée à tous les sites depuis 1995.
 - Un choix, une démarche volontaire.
 - Pérennité et régularité de la démarche (2 par an).
 - Une représentation large, un nombre de participants raisonnable (25-30 p).
 - Ordre du jour fixé par les participants, pas de sujets « tabous ».
 - Tout nouveau projet fait l'objet d'une information de la CCSE.
 - Des travaux plutôt confidentiels.
-

Intégrer la dynamique de développement local

Rechercher une cohérence entre le développement des cimenteries et de leur territoire d'accueil

- Le territoire n'est pas un banal support de production
 - ↳ De multiples acteurs en structurent le développement.
 - ↳ Des opinions diverses lui donnent une valeur d'usage.
- Une industrie inscrite dans le long terme :
 - ↳ Le devenir de nos sites est lié à celui du territoire.
- Evaluer la cohérence de nos projets avec ceux du territoire
 - ↳ Pour analyser les conflits potentiels et faciliter l'intégration à la dynamique de développement local.
 - ↳ Exemple de la cimenterie de Beaucaire.

Eléments de bilan

- Une assez forte crédibilité et des succès industriels
 - ↳ Le temps a permis d'instaurer la confiance
 - ↳ La communication a suivi l'action

 - Un nouveau métier pour les responsables de sites
 - ↳ Un apprentissage parfois déconcertant
 - ↳ Une démarche désormais bien ancrée

 - Des effets positifs au-delà des projets industriels
 - ↳ Pour attirer les meilleurs candidats à l'embauche
 - ↳ Pour les ventes ?
-

Le développement durable dans l'arène médiatique

par Aline GUERTON
Maîtrise CELSA

Introduction

Le Sommet mondial sur le développement durable s'est déroulé du 26 août au 4 septembre 2002 à Johannesburg, en Afrique du Sud. Lors de mon Mémoire de Maîtrise, j'ai étudié cet événement à travers la question suivante : une communication collective est-elle possible pour les Organisations Non Gouvernementales (ONG) au Sommet de Johannesburg ?

Cette série de réunions organisées par l'ONU accueillait les différents États du monde. Toutefois de nombreux autres acteurs se sont croisés au Sommet, en particulier les ONG et les entreprises. Une des questions évoquée lors de cet événement m'intéressait plus particulièrement : celle de la place des entreprises dans le développement durable. D'autre part, j'avais envie d'étudier les ONG, c'est pourquoi je me suis penchée sur leurs discours vis à vis des entreprises.

Dans le cadre de cette journée d'étude sur le développement durable, j'aimerais revenir sur les rôles des différents acteurs au Sommet, leurs thèmes et leurs lieux de prédilection. Comment les différents acteurs ont débattu du développement durable ? Comment les ONG de développement durable ont communiqué dans ce cadre ?

Johannesburg : un événement multiple

Depuis 1945, une série d'événements ont été organisés par les Nations Unies autour de questions intersectorielles et internationales. De la conférence de Stockholm à celle de Johannesburg, la notion s'est internationalisée puis rapprochée de problèmes plus globaux pour arriver à un concept qui intègre l'économique et le social. Ainsi, le développement durable est une notion très polysémique. Nous ne reviendrons pas sur cette caractéristique déjà développée dans d'autres exposés, mais c'est un premier facteur de brouillage de la notion.

La diversité des lieux et des questions débattues

Johannesburg est un événement multiple car son organisation est plurielle. Les objectifs du Sommet appartiennent à deux grandes catégories. Tout d'abord, il s'agit d'adopter des textes officiels, également appelés « initiatives de type I » constitués par un document politique et un document d'application. D'autre part, toute une série de travaux non-officiels devaient avoir lieu à Johannesburg, également appelés initiatives de type II, ce sont des partenariats visant la mise en œuvre de l'Agenda 21. Cette organi-

sation, qui apparaît claire jusqu'ici, cache une grande complexité. En effet, les questions à traiter sont multiples et ne se distinguent pas facilement les unes des autres. Quelles actions doivent appartenir aux débats officiels ? Peut-on les retrouver lors des événements parallèles ? D'autre part, les lieux de négociation sont éclatés entre les débats officiels, au Sandton Convention Center, et les autres forums. Ils sont souvent séparés les uns des autres par des distances importantes. Les acteurs se croisent dans ces différents endroits puisque, si les débats officiels se déroulent souvent en réunion restreinte et sont réservés aux seuls pays, cela n'empêche pas les entreprises, les associations ou les ONG de se retrouver à proximité. Il se produit ainsi un enchevêtrement des acteurs dans les différents lieux. Ainsi la communication des différents acteurs se heurte à deux difficultés : la diversité des questions à traiter et la concurrence des autres participants. Afin de rendre les débats possibles, il semble nécessaire de regrouper les thèmes à débattre et les acteurs en présence.

Les acteurs en présence

Une étude de l'organisation du Sommet et de sa communication, par l'intermédiaire du site Internet, semble confirmer que les acteurs de Johannesburg se sont regroupés pour communiquer. D'après ce site, on trouve neuf grands groupes à Johannesburg : les agriculteurs, le monde du commerce et de l'industrie, les syndicats, les scientifiques, les populations autochtones, les femmes, les jeunes, les collectivités locales et les ONG. Toutefois on peut tenter de diviser ces intervenants en grands ensembles pour y voir plus clair. Trois des principaux groupes seraient : les États puis les entreprises et les ONG.

Les États ont un rôle spécifique à jouer au Sommet puisqu'ils sont les seuls à pouvoir accéder à certaines réunions. Ce sont « les acteurs officiels ». Leur rôle est de protéger l'intérêt général des populations. On remarque qu'ils communiquent beaucoup par l'intermédiaire de l'ONU.

Sous l'impulsion de leur environnement interne et externe, les entreprises se sont également penchées sur le développement durable. Toutefois cette préoccupation est plus récente que les États. Les grandes firmes étaient les plus visibles à Johannesburg, elles ont souvent mené des actions spectaculaires et de grande envergure. Elles ont également donné des conférences de presse et publié un certain nombre de communiqués. Leur but est de convaincre qu'elles ont une place à part entière dans le développement durable.

Quant aux ONG, elles étaient 7000, issues de 189 pays, selon *Politis*. Leur communication affirme la nécessité d'un engagement de tous les acteurs dans le développement durable. Si elles se regroupent, c'est autour de messages revendicateurs, par exemple contre les États ou les entreprises. C'est cela qui les rassemble. Elles ont utilisé divers outils et moyens de communication comme les conférences de presse, les communiqués de presse, les manifestations, les marches communes... En marge du Sommet officiel, elles ont multiplié les rencontres et les événements. Elles ont mis en place des pastiches des actions menées par les entreprises comme « la soirée des Oscars verts » où elles dénonçaient l'utilisation du développement durable à des fins marketing.

Le débat ONG / entreprises à Johannesburg et ses limites

Au Sommet de Johannesburg, on a l'impression que les débats se sont plus concentrés sur les rôles des participants que sur le concept de développement durable lui-même. Il semble alors intéressant d'étudier deux groupes d'acteurs qui ont pu s'opposer : les ONG et les entreprises. Cela permet aussi de continuer à développer la dimension revendicatrice du groupe des ONG.

La presse relaie les points de vue des ONG et des entreprises

A travers un corpus de presse choisi parmi trois grands quotidiens nationaux du 15 août

au 15 septembre 2002, on peut relever les principaux arguments des ONG contre les entreprises. On note que les journalistes ont relayé les messages les plus polémiques des ONG, c'est pourquoi ce type de documents est intéressant. D'autre part, les journalistes ont pu relever les différents points de vue en présence, y compris ceux des entreprises. Il faut toutefois rester conscient que les articles choisis ne peuvent être étudiés comme neutres, non orientés. Les journalistes ont écrit grâce à un certain nombre de sources, ils ont été informés grâce aux messages que les ONG ou d'autres acteurs ont bien voulu leur fournir. Ces divers messages appartiennent à un interdiscours propre au Sommet.

Les arguments des deux camps

A travers la presse, les ONG ont beaucoup discuté l'entrée des entreprises dans le développement durable. Nous pouvons distinguer deux grandes catégories d'arguments de ce type : la privatisation du développement durable et le marketing durable. Voici le raisonnement tenu par les ONG : les partenariats entre le monde public et le monde privé accompagné du désengagement des États dans le contrôle des firmes permettraient à ces dernières de « privatiser » le développement durable.

Les ONG insistent beaucoup sur le rôle et la place des acteurs dans le développement durable. Les États doivent rester en première position et les ONG gardent une place importante en tant que représentantes de la société civile ; il n'est pas souhaitable que les entreprises empiètent sur les rôles de ces deux groupes d'acteurs. Enfin, le commerce ne doit pas passer avant le développement durable.

Un autre type d'argument est celui du marketing durable. L'engagement des entreprises est-il réel, n'a-t-il pas été provoqué par leur environnement, par des mesures légales comme la loi NRE du 15 mai 2001 ? Les ONG associent aux firmes un champ lexical de l'oral et de l'image pour souligner que leur communication n'est pas forcément en accord avec leurs actions. Le développement durable serait un argument

marketing ou une image de marque pour les entreprises. Au total, les ONG mettent en avant une certaine vision du concept. D'autre part, elles défendent leur place dans le développement durable, d'où l'emploi d'un vocabulaire qui se rapproche de celui du combat.

Les entreprises répondent aux griefs du groupe précédent à travers la presse. Elles concèdent s'engager de manière plus ou moins active dans le développement durable et elles admettent avoir évolué sous l'impulsion de leur environnement. Toutefois elles récusent avoir voulu prendre la place des ONG. Elles affirment vouloir contribuer au développement durable. A la différence des ONG, elles ancrent leur discours dans le concret en le rapprochant, par exemple, de leur activité économique. Les firmes sont ouvertes à une discussion conceptuelle mais, pour elles, il est surtout temps de passer à la pratique.

Deux visions du développement durable

Finalement, nous avons affaire à deux visions différentes du développement durable. La conception des ONG est idéalisée et ne peut être soumise à aucune concession ni évolution. C'est une vision plutôt abstraite et figée. Celle des entreprises est plus concrète et évolutive. Le concept s'adapte aux situations qui se présentent pour s'étendre dans tous les domaines et parties du monde.

Nous avons cru découvrir une communication collective à travers l'opposition des ONG aux entreprises. Elles disent toutes que les multinationales empiètent sur le rôle des autres acteurs et qu'elles ont tendance à utiliser le développement durable comme un outil de communication. Néanmoins, cette alliance des ONG est temporaire puisque elles peuvent aussi avoir des discours divergents.

La communication des ONG à Johannesburg

Certes, la communication des ONG présente des similitudes : une tension entre diffé-

rents lieux, un caractère revendicateur en particulier face aux autres acteurs et aux résultats du Sommet. Pouvons-nous pour autant qualifier leur communication de collective ?

Les limites du débat ONG / entreprises

En fait, le groupe des ONG de développement durable rapproche des entités très différentes qui ont parfois du mal à s'accorder. Les Ong se différencient par leur taille, leurs objectifs ou l'image qu'elles veulent donner d'elles-mêmes. Elles possèdent donc des messages variés : de l'opposition farouche aux entreprises à certaines concessions voire à une alliance envisagée avec celles-ci. Ceci provoque un brouillage entre les ONG elles-mêmes. Les récepteurs de leurs messages notent des différences entre les discours les plus polémiques et certaines actions. Cela peut donner l'impression d'un manque d'uniformité entre les différents messages du « groupe ONG ».

De plus, leurs rapports aux firmes sont ambigus. Une alliance au monde privé peut être une nécessité financière pour certaines ONG mais elles désirent garder leur indépendance. Leurs rapports alternent donc entre attraction et répulsion.

Si les ONG peuvent être considérées comme un groupe à Johannesburg, la communication collective n'est pas un outil qu'elles ont généralisé. On peut souhaiter qu'il y ait une plus grande cohérence dans leurs discours, c'est pourquoi une réflexion autour de messages communs pourrait être intéressante. On peut imaginer ce qu'une communication collective apporterait à ce groupe.

Recommandations sur les bénéfiques d'une communication collective

Quelle définition donner à la communication collective ? Nous considérons qu'il s'agit de l'alliance de plusieurs entités qui adoptent un discours commun. On a vu que, dans le contexte du Sommet, constituer des groupes pour communiquer était important. D'ailleurs, les États ou les entreprises s'y sont essayés. Citons le Global Compact qui rassemble le monde privé. Quant aux États, ils communiquent ensemble en tant que participants « officiels » du Sommet.

Les ONG se sont rassemblées dans le cadre du collectif Jo'Burg, par exemple ; mais cette tentative est ponctuelle et les messages des ONG restent très divers. Pourtant, les bénéfiques de messages communs sont nombreux. Ils apporteraient plus de cohérence aux discours des ONG. Ils leur permettraient de se faire reconnaître, d'être identifiés et ils garantiraient leurs messages. Peut-être cela les aiderait-il à développer des liens de communication inter-ONG, voire à renforcer leur communication à travers la réalisation de bilans, audits ...

Ce type de communication présente toutefois un certain nombre de limites. Des entités différentes peuvent s'estimer en compétition et craindre de perdre leur spécificité à travers des messages communs. En effet, la standardisation de la communication du groupe et la perte des caractères distinctifs de chacun dans l'ensemble font partie des risques. Il semble néanmoins possible d'allier une communication commune (sur les grandes questions liées au développement durable) à la communication propre de chaque ONG sur des domaines spécifiques.

Quatrième partie

Un discours agissant ?

• **Carole Trivi**

Priscille Clément,

DESS CELSA - PARIS SORBONNE (PARIS IV)

*Le développement durable comme levier identitaire,
discours de changement ou discours fédérateur ?*

*Analyse des registres de
communication interne d'EDF et AXA*

• **Catherine Becker,**

Directeur SORGEM INTERNATIONAL,
maître de conférences associé au CELSA - PARIS SORBONNE (PARIS IV)

*Le développement durable, enjeu de marque
et de consommation*

Communication interne et développement durable. Le cas EDF

par Carole TRIVI
DESS CELSA

Depuis plusieurs années EDF¹ affiche au travers de sa communication institutionnelle un attachement notable aux problématiques environnementales et sociétales. L'électricien s'est ainsi bâti au fil du temps une image d'entreprise éthique, ce qui lui permet probablement de se hisser régulièrement en tête de classement des entreprises préférées des Français². Comment l'engagement développement durable d'EDF, si reconnu à l'externe, se décline-t-il en interne ? Quel(s) objectif(s) l'entreprise poursuit-elle par le biais de sa communication interne sur le développement durable ? S'agit-il simplement de relayer un positionnement développement durable affiché à l'externe ? L'entreprise cherche-t-elle uniquement à faire de ses employés de bons ambassadeurs des valeurs véhiculées à l'externe ou existe-t-il d'autres motivations *a priori* moins évidentes ? Pour répondre à ces questions, il convient de rappeler succinctement la période particulière dans laquelle se trouve l'entreprise aujourd'hui, à savoir l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence.

-
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. Publiscope grand public Louis HARRIS 98-99 ; IFOP pour le magazine *l'Expansion*. 2000 ; SOFRES pour le TOP COM 2001 ; Sondage CSA, septembre-octobre 2002

Un enjeu : réussir l'ouverture à la concurrence

Le calendrier fixé par la Commission européenne prévoit qu'à partir du 1^{er} juillet 2004, tous les professionnels (PME-PMI, artisans, commerçants, collectivités locales) pourront changer de fournisseur d'électricité. Concrètement, 70 % du marché d'EDF sera soumis à la concurrence, contre à peine 30 % aujourd'hui. En 2007, la totalité du marché sera libéralisé puisque les particuliers auront à leur tour la possibilité d'opter pour un opérateur autre qu'EDF. Il s'agit là d'une mutation sans précédent pour l'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 important que représente celui de la concurrence et la peur de ne plus être en accord avec les valeurs de service public qui les animent depuis toujours. Ainsi le doute surgit : l'entreprise ne risque-t-elle pas, avec l'ouverture à la concurrence d'être précipitée dans le piège d'une quête effrénée de la performance au détriment de sa

mission première de service public ? L'entreprise préférée des Français ne risque-t-elle pas ainsi de perdre son âme ?

Les craintes n'affectent cependant pas les agents de façon uniforme et des clivages se créent selon les métiers, les générations ou le collège d'appartenance. EDF se trouve ainsi confrontée à sa diversité, chaque activité exercée donnant lieu à autant de conceptions et de représentations différentes de la concurrence. L'enjeu pour le management mais aussi pour la communication interne est alors de savoir appréhender chacune de ces perceptions et de délivrer un discours adapté. Face à des divergences de points de vues et de perceptions, comment rassembler et fédérer ? La communication interne revêt ici une importance considérable et se fait un véritable outil du management en accompagnant le changement. Motiver, rassurer, identifier les résistances et surmonter les clivages comptent parmi ses principales missions. A la veille de l'ouverture du 1^{er} juillet 2004, un climat d'incertitude générale s'immisce dans le quotidien des agents et EDF se trouve face à une double injonction : prouver à la fois sa capacité à être compétitif et aussi son aptitude à sauvegarder ses valeurs de service public dans un monde concurrentiel.

EDF : un terrain favorable à l'émergence d'un discours développement durable

Si, comme nous allons le voir, le développement durable s'est mis au service de la communication interne d'EDF pour répondre au défi de la concurrence, il convient de noter que l'entreprise présente un terrain largement favorable à l'installation de cette thématique au sein de son discours. Tout d'abord, les valeurs d'équité et de solidarité intrinsèques au service public sont depuis toujours profondément ancrées chez les salariés. D'autre part, les difficultés liées au nucléaire ajoutées à d'autres problématiques telles que la dégradation du paysage par les lignes hautes tensions font que l'entreprise a depuis longtemps développé à l'externe comme à l'interne un discours très axé sur

l'environnement. Deux des trois piliers du développement durable, à savoir les dimensions sociale et environnementale, se trouvent donc ainsi déjà bien solidement implantées au sein d'EDF.

Notre étude et plus particulièrement l'analyse de contenu menée sur le journal interne de l'entreprise entre 2000 et 2003 nous a permis de mettre en évidence l'évolution de son discours et en particulier la progressive substitution du terme "environnement" par celui de "développement durable". L'évolution est particulièrement notable en décembre 2001, date à laquelle EDF signe son Agenda 21. 2002 est ensuite l'année de la consécration du développement durable en interne et un certain nombre d'actions concrètes sont menées : l'électricien obtient la certification ISO 14001, double son parc de véhicules électriques et édite tous les bulletins de paie, les cartes de visite de ses personnels ainsi que son journal interne sur du papier recyclé. En parallèle, le Président François ROUSSELY réunit 800 managers lors d'un colloque intitulé *"Le développement durable, un langage commun du groupe"* tandis que sont organisés les *Trophées du développement durable*, première opération de communication interne à l'échelle du groupe destinée à récompenser les meilleurs projets des salariés en matière de développement durable.

Le développement durable, version moderne du service public

Dans un premier temps, la communication interne sur le développement durable se veut essentiellement pédagogique : l'entreprise explique aux salariés les raisons et les modalités de son engagement développement durable. Il est alors remarquable de voir que toutes les actions de solidarité menées au nom du développement durable le sont aussi au nom des missions de service public. En effet, tous les documents interne traitant du développement durable font référence au service public. Cette thématique, plutôt démodée se trouve ainsi de nouveau convoquée dans le discours de l'entreprise,

connaissant de fait une nouvelle jeunesse. Les deux notions apparaissent quasi-systématiquement en parallèle : notre analyse de contenu montre une nette progression du terme de développement durable (93 occurrences en 2002 contre 22 en 2001) tout comme celui de service public (19 occurrence contre 46). Tandis que le développement durable permet de réactualiser le service public si cher aux agents EDF, la résurgence de ce même service public permet, elle, de faire référence à des valeurs familières des agents et de camper ce concept nouveau que représente le développement durable. Les deux notions s'inscrivent donc dans une parfaite continuité, au point de ne faire plus qu'une : *"service public et développement durable : un même engagement"* déclare ainsi EDF dans un document relatif aux actions de solidarité de l'entreprise. Le développement durable permet ainsi de capitaliser sur la culture et l'histoire de service public et l'entreprise va jouer sur la contiguïté de ces deux notions, les présentant tour à tour comme parfaitement similaires ou imposant le développement durable comme une version modernisée du service public. Il en tire ainsi toute sa légitimité.

Conduire le changement : le discours développement durable comme élément de réassurance

Il convient de noter que la montée de la thématique développement durable / service public au sein du discours managérial se produit au moment où l'entreprise entreprend une profonde réorganisation. Peu à peu, les deux concepts côtoient celui de la concurrence dans les documents internes. Le management veillera ainsi à toujours afficher un équilibre entre les valeurs de rentabilité, de résultat et de performance liées à la concurrence et celles d'équité et de solidarité associées au développement durable. Il s'agit de mettre face-à-face les mots qui font peur et ceux qui rassurent et de rappeler que les valeurs chères aux salariés ne sont pas les "oubliés" de l'ouverture du marché. La communication interne entend bien au travers du développement durable

introduire des éléments de réassurance dans le discours sur la concurrence et à en atténuer ainsi l'éventuel radicalisme. Son objectif n'est pas de nier la concurrence mais d'en atténuer les effets les plus contestables et les plus contestés. Ainsi, de par ses profondes similitudes avec la notion de service public, le développement durable apparaît donc comme le moyen d'inscrire le changement dans une certaine continuité : l'entreprise change puisqu'elle s'adapte à son environnement de marché mais elle ne change pas dans ce qu'elle est fondamentalement. Elle reste fidèle à elle-même et conserve ce qui depuis toujours fait son identité. L'entreprise poursuit son évolution mais ne subit pas de révolution.

Conduire le changement : la nécessaire appropriation du développement durable en interne pour porter la stratégie d'EDF dans la concurrence

Conduire le changement, c'est aussi pour EDF, faire en sorte que les salariés s'approprient et portent la stratégie commerciale et industrielle de l'entreprise dans la concurrence. Le développement durable étant perçu comme un atout concurrentiel, un certain nombre d'offres commerciales ont le développement durable pour toile de fond. Le développement durable tient également un rôle considérable en ce qui concerne la stratégie industrielle d'EDF. En effet, tandis que le gouvernement français semble avoir fait le choix de l'EPR, EDF doit, face à une société civile de plus en plus suspicieuse et exigeante, répondre au besoin de transparence de l'opinion publique et justifier ses choix. C'est pourquoi une grande majorité des argumentaires internes concernant le nucléaire ou les énergies renouvelables font référence au développement durable, ce dernier apparaissant comme un élément de réponse d'EDF face aux attaques éventuelles concernant ses choix énergétiques. Le projet industriel de l'entreprise trouve dans le développement durable un élément de légitimation d'où la nécessaire appropriation du concept en interne. La communi-

cation interne sur le développement durable d'EDF a donc aussi pour objectif de faire des agents les ambassadeurs de la stratégie commerciale de l'entreprise et les défenseurs de ses choix énergétiques. Cette communication sert ainsi le management pour le déploiement de la stratégie de l'entreprise dans la concurrence.

Une communication trop "zappeuse" qui nuit au concept de développement durable

Notre étude a permis de mettre en évidence une certaine efficacité de la communication interne sur le développement durable chez EDF. En particulier, le concept bénéficie d'une notoriété croissante au sein de l'entreprise et surtout, cette notoriété s'avère être supérieure à celle observée dans la société civile en général. Un autre point positif de cette communication réside dans le fait que certains signes (tel que le bon taux de participation aux Trophées du développement durable) laissent percevoir un intérêt et une adhésion potentielle des agents à cette thématique, mettant ainsi en lumière sa dimension fédératrice. Cependant, en dépit d'une meilleure connaissance du développement durable par les agents EDF, notre étude met aussi en évidence une connaissance finalement très imprécise de ce concept, en partie due au caractère trop versatile de la communication interne. Celle-ci fait en effet appel à de multiples concepts, sans forcément les expliciter ni établir de lien apparent entre eux. Ainsi parle-t-elle plus ou moins simultanément de service public, de développement durable, d'entreprise citoyenne ou responsable, de marque citoyenne ou encore d'entreprise du troisième type, "zappant" entre ces notions sans que ne soit donné le temps nécessaire à leur appropriation en interne. Cette pratique laisse finalement l'impression d'une communication dispersée et incohérente qui nuit à la clarté des messages, affecte le sens même dont ces concepts sont porteurs, et finit surtout par laisser le récepteur. A cela s'ajoute une tendance de la direction à multiplier les engagements et autres déclarations d'intentions, ce qui place

souvent le discours managérial sur un registre performatif et entame considérablement sa crédibilité. Autant d'éléments qui rendent la conduite du changement plus délicate encore.

Une telle communication ne constitue évidemment pas un atout pour le développement durable, lui qui déjà souffre d'un certain scepticisme ambiant. Aussi chez EDF comme souvent ailleurs, le concept se trouve-t-il soupçonné de n'être qu'un "discours de plus", le dernier phénomène à la mode dont il ne sera bientôt plus question. Au-delà de ces conclusions liées au cas particulier d'EDF, notre étude nous a permis de mettre en évidence ce qui nous paraît constituer les deux principaux écueils de toute communication interne sur le développement durable. Précisément, la difficulté à faire vivre le concept de développement durable au quotidien et à lui donner un caractère concret semblent représenter les obstacles majeurs à sa bonne appropriation par les salariés.

Pour conclure : quelques préconisations

Si une communication pédagogique descendante s'avère indispensable à toute stratégie de communication interne sur le développement durable, il convient néanmoins d'aller au-delà et de favoriser les remontées d'expérience ainsi que les bonnes pratiques. L'expérience montre que souvent, le terrain regorge de créativité et de d'idées innovantes 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'une certaine constance et régularité dans le discours de l'entreprise. 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 peu à peu délaissés, mais de le mettre en lien avec chaque action de l'entreprise et de l'intégrer à des supports déjà existants et fréquentés par les salariés. Alors seulement et à condition encore de lui en laisser le temps, le dé-

veloppement durable 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.

Pour conclure nous pouvons nous demander si l'état d'avancement de la communication interne sur le développement durable au sein d'une entreprise ne constituerait-il pas finalement une mesure du niveau de sincérité de cette entreprise? Pourquoi le degré d'appropriation des salariés ne ferait-il pas l'objet d'une évaluation régulière et ne figurerait-il pas 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.

Le cas AXA : le développement durable comme discours fédérateur

par Priscille CLEMENT
DESS CELSA

AXA et le développement durable : d'un enjeu stratégique externe à un enjeu interne

AXA France, leader de la Protection Financière sur le marché français, est l'une des sociétés filiales du Groupe AXA.

Lorsqu'il décide de s'engager dans une démarche de développement durable en 2001, le Groupe AXA est alors essentiellement motivé par des enjeux externes. Le développement durable est tout d'abord un moyen de valoriser l'image d'AXA : il s'agit de *positionner AXA, [comme] acteur en matière de développement durable*¹ en montrant qu'elle est une *entreprise responsable en accord avec les problématiques de son époque et non pas uniquement tournée vers le profit*². AXA veut également faire de son engagement en faveur du développement durable un levier de fidélisation de ses partenaires : clients, actionnaires, fournisseurs, collaborateurs, société civile.... Entrer dans une démarche de développement durable est un moyen pour le Groupe de répondre aux attentes de ses différents partenaires qui expriment des exigences plus fortes que par le passé, notamment en matière de

transparence et de responsabilité sociale et environnementale. Enfin, le développement durable est, pour AXA, un moyen de revisiter sa mission d'assureur, de renouveler son métier en créant de nouvelles opportunités de marché.

Contrairement au Groupe AXA, impliqué dès 2001 dans cette démarche, la question du développement durable se pose à AXA France en juin 2003. En effet, souhaitant entraîner l'ensemble de ses filiales dans cette démarche, le Groupe formalise son engagement à travers la diffusion d'une brochure intitulée *Les Engagements d'AXA en faveur du développement durable*, document de référence sur l'engagement d'AXA dans le développement durable. La diffusion massive de cette charte aux 35 000 collaborateurs de l'entreprise fait naître une série d'interrogations chez les responsables de la communication interne de la filiale AXA France : Que peut-on attendre des salariés d'une entreprise qui est entrée dans une démarche de développement durable ? Comment assurer la cohérence entre le discours de l'entreprise à l'externe et la réalité à l'intérieur de l'entreprise ? Comment prolonger l'engagement de l'entreprise par l'implication des salariés ? La problématique peut se résumer ainsi : comment impliquer les salariés dans une démarche de développement durable, comment les fédérer autour de la notion de développement durable ?

1. Plan de communication Groupe , "Développement Durable-communication interne", septembre 2002

2. *Ibid.*

Le développement durable comme discours fédérateur

Motivé par des enjeux internes, AXA France souhaite impliquer ses salariés dans une démarche de développement durable et les fédérer autour de cette notion. Le développement durable est utilisé comme un discours fédérateur.

Le premier objectif d'AXA France de mettre en œuvre *Les engagements développement durable*, conformément à la demande du Groupe AXA. En effet, il est demandé aux filiales de diffuser *Les engagements* à tous les salariés et *de nous remonter les informations sur vos bonnes pratiques afin de nous en servir en illustration concrète des engagements d'AXA dans notre communication interne et externe*¹. Si l'initiative du discours sur le développement durable appartient au Groupe, les actions en faveur du développement durable appelées "bonnes pratiques" sont essentiellement menées par les sociétés filiales. Il est donc primordial pour le Groupe d'obtenir de ses filiales la mise en place de bonnes pratiques et d'en être informé. Les sociétés du groupe doivent donc être un relais d'information à double sens consistant à divulguer ces "engagements" en interne et informer le Groupe des bonnes pratiques mises en place. L'implication d'AXA France dans le développement durable est également le moyen de répondre à une double demande de certains salariés qui souhaitent, d'une part, que leur entreprise se comporte de façon responsable, et d'autre part, pouvoir contribuer au développement durable dans le cadre de leur travail.

Motivée par la volonté de se conformer à la demande du Groupe, tout en répondant à une demande croissante des salariés en matière d'engagement dans le développement durable, l'entreprise AXA France poursuit également un deuxième objectif, celui de satisfaire ses salariés, qui sont également ses parties prenantes, en s'engageant de façon spécifique envers ses collaborateurs.

1. Séminaire développement durable de juin 2003

Enfin, le troisième objectif poursuivi par AXA France au-delà de l'application des directives du groupe et de sa volonté d'être un "employeur de référence", est de renforcer sa culture interne. En effet, mise à mal par les mouvements de population en interne résultant des différentes fusions et acquisitions et par la réorganisation du Groupe en 2002, la culture interne d'AXA France présente des contours flous et difficilement perceptibles pour certains. Conscientes de cette "crise" des valeurs, la Direction des ressources humaines et la Direction de la communication interne souhaitent puiser dans le développement durable une énergie nouvelle afin de donner un nouveau souffle aux valeurs de l'entreprise, renforçant ainsi la culture interne. Les "engagement d'AXA dans le développement durable" deviendraient ainsi les "révélateurs" des valeurs de l'entreprise. Présentés comme le prolongement de la culture de l'entreprise, ils sont le moyen de redéfinir formellement valeurs et culture intrinsèque : *Ces engagements s'appuient sur nos valeurs et expriment notre volonté de faire notre métier en respectant un certain nombre de principes qui concourent au développement durable*². Lors du Séminaire de Lisbonne d'octobre 2003 qui rassemble les membres dirigeants des différents service de communication et les correspondants développement durable de l'ensemble du groupe, il est ainsi fait mention du *choix d'inscrire les engagements dans la culture d'AXA France fondée depuis de nombreuses années sur la satisfaction des partenaires principaux* et de la *volonté de faire des engagements un élément fort de la culture d'entreprise*³.

Le discours développement durable d'AXA France est donc essentiellement construit autour de cette idée d'impliquer les salariés, de les rassembler autour d'un projet commun, afin de faire vivre l'engagement du Groupe AXA et de renouveler les valeurs de l'entreprise. Il convient toutefois de préciser que le développement durable ne peut, se-

2. Séminaire de Lisbonne, octobre 2003, "La diffusion des engagements d'AXA en France"

3. Séminaire de Lisbonne, octobre 2003, "La diffusion des engagements d'AXA en France"

lon nous, tenir le rôle d'un discours fédérateur s'il n'y a, au préalable, aucun terrain propice. Autrement dit, une condition nous semble nécessaire : l'engagement dans le développement durable doit avoir des racines dans l'histoire de l'entreprise. Tel est le cas d'AXA dont l'engagement dans le développement durable, étroitement liée au mécénat social à travers l'action d'AXA *Atout Cœur* et l'engagement de Claude BEBEAR, résulte d'une prise de conscience ancienne et est profondément enraciné dans l'histoire du Groupe. Au-delà de cette condition préalable, il convient de nous interroger sur les freins qui peuvent exister.

Freins

Un premier frein au rôle fédérateur que peut tenir le développement durable réside dans la communication qui l'accompagne. Comme nous l'avons remarqué chez AXA France, le discours développement durable n'est pas entendu ou mal compris des salariés, fruit d'une communication « coup de poing » de juin 2003. Soudaine et éphémère, elle intervient sans aucune préparation. Or, faire comprendre une démarche de développement durable prend du temps et nécessite un accompagnement des salariés par une communication régulière et pédagogique, ce qui n'a pas été le cas.

Il existe un deuxième frein très important, que l'on pourrait qualifier de défi pour la communication interne : comment fédérer autour du développement durable, sans fragiliser les valeurs préalables de l'entreprise ? Cette question pourrait être résumée dans cette formule : Fédérateur *versus* Identitaire.

Cette interrogation est suscitée par l'opposition apparente entre la notion de développement durable, concept universel défini officiellement dans le Rapport BRUNDTLAND en 1987, et celle de communication interne, qui véhicule et construit des valeurs identitaires propres à l'entreprise. Comment la communication interne peut-elle faire partager les valeurs du développement durable au sein de l'entreprise sans pour autant mettre en péril ses valeurs identitaires ? En effet, la communication dans l'entreprise participe à

la construction d'une culture interne, définie par les ethnologues et anthropologues comme *le ciment par lequel des personnes se sentent appartenir à la même société et existent comme une totalité organisée*.¹ Au sein de l'entreprise, la culture interne renvoie à une histoire, à des valeurs et à des pratiques communes. Cette notion participe de l'identité de l'entreprise. Le développement durable, quant à lui, est une notion qui repose sur trois piliers (économique, social et environnemental), mais qui se fonde également, d'après le gouvernement français, *sur une politique éducative exigeante, et sur un soutien fort à l'émergence de nouvelles valeurs et de nouvelles pratiques*.² Parmi ces nouvelles valeurs qui lui sont propres, nous pouvons citer la solidarité entre les peuples, l'équité, l'approche écosystémique, la transparence, l'amélioration continue... Une entreprise qui s'engage dans le développement durable doit donc faire coexister ses valeurs identitaires et les valeurs du développement durable. Dans l'objectif de communiquer et de faire partager les valeurs du développement durable, le problème majeur est donc de ne pas fragiliser la culture AXA en "écrasant" son identité avec un concept universel. Le défi pour les communicants est de sensibiliser les salariés aux problématiques de développement durable, de réussir à passer d'un engagement des dirigeants à un engagement de l'ensemble de l'entreprise, en suscitant une adhésion des salariés à ce concept universel, sans risquer pour autant de créer une perte d'identité culturelle de l'entreprise. Nous pouvons illustrer cette difficulté en prenant l'exemple de la rubrique "Partager" du journal interne d'AXA France. Consacrée aux initiatives illustrant les valeurs de l'entreprise, elle est désormais également le relais de l'engagement d'AXA dans le développement durable. Comment unifier le discours, sans créer de confusions ou d'appauvrissement ? C'est le défi que doivent re-

1. N. d'ALMEIDA, T. LIBAERT. *La communication interne de l'entreprise*. Paris, Dunod, juillet 2003.

2. Proposition pour une Stratégie Nationale de développement durable, Contribution du gouvernement Français, mars 2002.

lever les communicants, défi d'autant plus difficile pour AXA, que le contexte interne est marqué par des interrogations et un certain scepticisme des salariés concernant les valeurs actuelles d'AXA.

En 2003, année qui marque l'engagement d'AXA France dans une démarche de développement durable, la culture interne d'AXA semble fragilisée par les différentes réorganisations. En effet, les différentes fusions-acquisitions créent des déstabilisations successives qui mettent à mal les valeurs de l'entreprise, mettant ainsi en péril la notion d'appartenance à un groupe. La formulation de nouvelles valeurs en 2002, destinées à porter la nouvelle vision du Groupe AXA est également facteur de déstabilisation pour les

salariés. Dans ce contexte interne où les valeurs semblent être fragilisées, l'irruption d'autres valeurs portées par le développement durable, peut être une nouvelle source de déstabilisation. Parvenir à faire partager les valeurs du développement durable au sein de l'entreprise sans pour autant mettre en péril ses valeurs identitaires est donc un réel défi pour la communication interne. Enfin, au regard de l'histoire d'AXA marquée par une époque de très forte expansion accompagnée d'un discours conquérant, puis d'une période de stabilisation et de réduction des coûts, le développement durable ne doit pas être perçu par les salariés comme une valeur-refuge¹ que l'on pourrait nommer "la valeur du pauvre".

1. Dans le langage utilisé par les journalistes et analystes financiers, une valeur-refuge caractérise un placement, qui dans un contexte financier en baisse, présente un attrait particulier du fait de sa relative absence de risque. A titre d'exemple, l'or est une valeur-refuge.

