

**Évoluer vers un monde durablement viable, vivable et équitable, où il fait bon vivre pour tous : tel est le défi du développement durable lancé à chaque individu et organisation... et il y a urgence. Pour le relever, pas de recette universelle mais 5 compétences à développer pour explorer de nouveaux possibles et entreprendre dans un monde incertain en perpétuel changement, en fonction de chaque contexte.**

### Les tribulations d'un concept devenu modèle

En 1987, le rapport Brundtland définit le développement durable : *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*. Il s'agit d'un idéal à atteindre, d'un projet de société conciliant efficacité économique, préservation des ressources naturelles, et équité sociale inter et intragénérationnelle. Un projet qui requiert une gouvernance axée sur le dialogue entre parties prenantes et sur la participation citoyenne. Objectif : permettre à chacun d'appréhender les situations dans leur complexité et d'agir en exerçant son sens des responsabilités et de la solidarité, en veillant au principe de précaution.



Le schéma des 3 sphères a facilité le dialogue et une première approche du sujet. Il reste néanmoins trop simpliste et théorique.

### Le développement durable : un concept vivant

En l'absence de contours plus précis<sup>1</sup>, le concept de *développement durable* a connu un foisonnement d'interprétations depuis 1987. Des secteurs de tous horizons s'en sont saisis pour l'adapter à leurs intérêts et sensibilités, ce qui a brouillé sa lisibilité et nourri la contestation : concept flou, mou, peu opérationnel, *tarte à la crème*...

Le concept traduit en effet un idéal vers lequel tendre, dont les représentations vont au-delà des conceptions environnementales, sociales et économiques, selon les cultures, religions, idéologies, expériences de vie...

Ainsi, le schéma des 3 sphères se prête mal à une lecture multiculturelle. Il symbolise un équilibre théorique sans intégrer toutes les dimensions dont les interactions constituent le développement durable (temps, espace, culture, éthique...), ni la façon de s'en saisir pour agir (exemple : comment définir le poids des sphères). Des schémas, sans cesse plus complexes, sont et seront encore proposés pour tenter de traduire ce qu'est le développement durable. Vouloir le définir définitivement n'aurait guère de sens. Concept vivant, il évolue en interrogeant nos façons d'agir et de penser le monde, dans chaque situation. Il relève avant tout de l'agir.

### Transformer pour s'adapter : de la remise en question à l'envie d'entreprendre

Le développement durable peut être mal abordé si l'on confond la *croissance* qui désigne une *augmentation de*, et le *développement*, qui renvoie à la *transformation de*. Le projet du *développement durable* nécessite de transformer le monde en changeant nos façons de penser, d'agir et en révisant nos solutions habituelles. *On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré*<sup>2</sup>. Ce projet nous invite à créer, à entreprendre et à explorer pour améliorer le monde, dans une visée à long terme. Les solutions sont forcément plurielles, le développement durable recouvrant des dimensions matérielles, sociales et culturelles. À nous de les accueillir toutes dans leur diversité, sans chercher de recettes universelles. L'avenir est au sur-mesure.

### Aux origines du développement durable



Le concept de développement durable est né de la conjonction de deux courants : l'un sur l'idée de développement, qui s'est peu à peu écartée de celle de croissance économique depuis les années 1950 ; l'autre relatif à l'urgence écologique, dont la prise de conscience s'est affirmée dans les années 1970.

En 1972, le Club de Rome alerte sur les dangers d'une croissance économique et démographique exponentielle : malnutrition récurrente, pénurie des ressources naturelles non renouvelables, dégradation de l'environnement humain. Ainsi, la même année à Stockholm, une conférence des Nations Unies tente de définir une gouvernance mondiale de l'environnement. Si les États s'accordent sur l'importance majeure de l'enjeu et l'urgence de virer de cap, ils s'opposent en revanche sur le modèle d'écodéveloppement proposé. Confrontés au chômage ou à un faible niveau de vie, certains refusent de ralentir leur croissance pour l'instant, opposant économie et écologie.

En 1987, alors que l'état du monde s'est encore dégradé, le rapport Brundtland incite à sortir de cet antagonisme grâce à une autre voie dont les principes seront confortés lors du Sommet de la Terre à Rio, en 1992 : celle du développement durable, conciliant efficacité économique, équité sociale et préservation des ressources naturelles. Une autre voie pour répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

<sup>1</sup> : Le cadre devait rester suffisamment ouvert pour faire consensus, de manière à amener les États membres de l'ONU à agir sans plus attendre - cf. encadré ci-dessus.

<sup>2</sup> : Albert Einstein.

# LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN PROCESSUS QUI RELÈVE DE L'AGIR

## Un projet de société : le bien vivre pour tous, aujourd'hui et demain

Envisager le développement durable conduit à réfléchir à tout ce qui conditionne notre bien vivre individuel et collectif, du local au global, pour aujourd'hui et demain. Dans un monde globalisé sous pression – climatique, démographique, politique – il est de l'intérêt de chacun d'agir pour construire un monde viable, vivable et équitable pour tous. C'est un devoir et une urgence pour l'avenir de l'humanité.

Cette urgence a conduit les 193 États membres de l'ONU à adopter à l'unanimité, en septembre 2015, 17 objectifs de développement durable (ODD) pour transformer le monde à l'horizon 2030. Ces objectifs doivent permettre d'éradiquer la pauvreté et la faim, de protéger la planète et de garantir la prospérité pour tous.



17 objectifs pour lesquels l'ONU appelle chacun à faire sa part : gouvernements, organisations et citoyens.

## Au-delà des savoirs et bonnes conduites, faire des choix éclairés et responsables, pour agir dans un monde complexe, en évolution permanente

Avoir une connaissance générale des enjeux sociétaux est nécessaire pour contribuer de manière responsable au développement durable, dans le cadre de sa vie personnelle ou professionnelle. Mais cela ne suffit pas.

Le développement durable ne se résume pas à une somme de savoirs ou de bonnes conduites prédéfinies : il relève avant tout de l'agir, qui fait appel à nos savoirs certes, mais aussi à nos savoir-faire et savoir-être, et renvoie à nos *devoir, vouloir, savoir et pouvoir agir* en situation. Il consiste à faire des choix éclairés dans un monde complexe et évolutif, en interrogeant à chaque fois son sens des responsabilités. L'action

du professionnel, comme du citoyen, trouve ainsi tout son sens.

Pour ce faire, **des compétences sont requises, que seule l'action permet d'acquérir** : dégager une vision systémique, prospective et collective du monde de demain ; exercer ses responsabilités compte tenu de cette vision, selon son éthique personnelle ; permettre et accompagner les changements nécessaires.

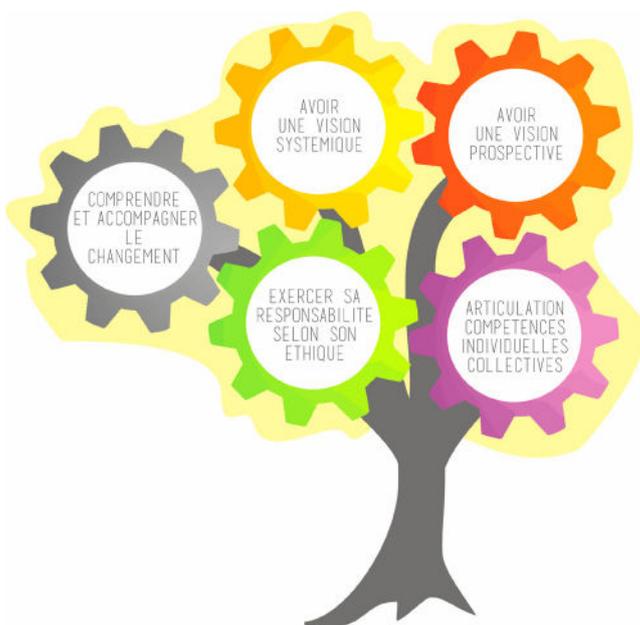
Toutes ces compétences sont indissociables et chacune est indispensable à la mise en oeuvre du développement durable.

### Savoir, vouloir et pouvoir agir...

Les compétences requises par le développement durable renvoient à nos...

- savoir agir, c'est-à-dire savoir accomplir des tâches complexes (résolution de problèmes, prise de décision, réalisation de projets) en mobilisant les ressources appropriées (savoirs disciplinaires, savoir-faire, savoir-être) dans différentes situations ;
- vouloir agir, c'est-à-dire à la force de notre motivation ;
- pouvoir agir, c'est-à-dire au contexte qui rend notre prise de responsabilité et de risque, en situation, à la fois possible et légitime ;
- devoir agir, c'est-à-dire, à l'exercice de notre responsabilité.

## COMMENT AGIR : ZOOM SUR 5 COMPÉTENCES INDISPENSABLES



Tout porteur de projet est appelé à adapter ses pratiques pour mieux intégrer les enjeux sociétaux. Pour ce faire, il a besoin de 5 compétences indissociables :

- **compétence «systémique»**, pour appréhender les problèmes dans toutes leurs dimensions et ne pas en avoir une vision réductrice qui compromettrait la clairvoyance de la décision ;
  - **compétence «prospective»**, pour explorer différents chemins vers l'avenir, préparer l'action pour demain ;
  - **compétence «collective»**, pour agir efficacement à l'échelle des enjeux, en articulant compétences individuelles et collectives ;
  - **compétence «changement»**, pour comprendre, induire et accompagner les transformations ;
  - **compétence «responsabilité»**, pour agir au nom et en fonction de son éthique, ce qui donne tout son sens et sa valeur à l'action.
- Ces compétences s'appuient sur 5 dimensions** : prendre conscience, connaître et savoir ; identifier les ressources personnelles et intellectuelles à mobiliser ; analyser pour comprendre ; se positionner, proposer et arbitrer ; agir, évaluer et réajuster.

Ces compétences sont celles proposées pour la formation supérieure des étudiants, futurs acteurs d'un développement durable, par la Conférence des Grandes Écoles, la Conférence des Présidents d'Université et leurs partenaires socio-économiques, de l'enseignement supérieur et des réseaux étudiants. A termes, elles devraient irriguer toutes les formations du supérieur. Elles sont bien entendu transférables au monde professionnel.



### Compétence «**SYSTÉMIQUE**» : pour agir en situation complexe

Élaborer des propositions contribuant au bien commun suppose de prendre en compte tout ce qui constitue les réalités, dans leur complexité, et à les problématiser. Les questions de développement durable ne se posent pas en mode binaire.

L'approche systémique **aborde chaque problème comme un ensemble d'éléments en interaction**. Elle consiste à en rechercher toutes les causes, en les reliant à leurs conséquences, pour rechercher des solutions concrètes. Elle permet ainsi d'étudier la complexité des organismes vivants, des sociétés humaines, des artefacts conçus par les hommes, qu'ils soient techniques, organisationnels, économiques ou sociaux.



### Compétence «**PROSPECTIVE**» : pour agir dans l'incertitude

La démarche prospective vise à **préparer le monde de demain, sur la base de visions du futur**. Elle aide à se préparer aux changements pour apporter des réponses porteuses d'une meilleure résilience. L'avenir ne peut s'envisager comme une simple projection de l'actuel. Aussi, la prospective invite à prendre

en compte l'incertitude et l'imprévisibilité, à travers des scénarios de continuité et de rupture par rapport au présent, décrivant des futurs *possibles*. Interpellant notre capacité d'agir pour évoluer vers un avenir choisi, elle diffère de la prévision qui décrit des perspectives, tendances et futurs *probables*. Elle peut être à visée exploratoire, technique ou plus littéraire, tournée vers l'action et le changement. Elle s'applique à tous les domaines de la société, du développement et des relations entre l'homme et son environnement.

#### L'exemple d'AZF : l'utilité d'explorer

Quand l'usine du producteur d'engrais AZF explosa en 2001 à Toulouse, personne n'avait imaginé que le stock de nitrates pourrait exploser. En revanche, la possibilité qu'un avion s'écrase sur l'usine, bien que peu probable, avait été envisagée. Aussi le personnel avait-il été formé aux gestes d'appui à la population. Cette formation a finalement été très utile pour aider la population.

Conclusion : explorer l'improbable n'est pas une perte de temps. Ce qui ne fait pas sens aujourd'hui, peut faire sens demain.



### Compétence «**COLLECTIVE**» : pour agir à l'échelle des enjeux

Cette compétence permet de co-construire des réponses adaptées aux problèmes complexes. Il s'agit pour l'individu de réaliser qu'il n'a pas la capacité à résoudre seul ces problèmes, d'identifier leurs parties prenantes, les formes de gouvernance et de communication permettant une construction créative et collective. Il

s'agit de **développer les intelligences plurielles, territoriales et collectives** : les réponses individuelles ou collectives deviennent dès lors pluralistes et concertées, mettant en avant des repères nouveaux de citoyenneté, d'appartenance et d'identité. Cette compétence **donne la primauté à la coopération sur la compétition**, pour répondre à la complexité des enjeux sociétaux. L'enjeu est l'articulation entre les compétences psychosociales et interculturelles de l'individu et celles du collectif (groupe ou société) qu'on ne peut réduire à la somme de celles des individus qu'il réunit. La coopération entre acteurs permet la complémentarité des compétences, qui n'ont de sens que dans leur globalité.

**Compétences psychosociales** : *capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. C'est l'aptitude d'une personne à maintenir un état de bien-être mental, en adaptant un comportement approprié et positif, à l'occasion des relations entretenues avec les autres, sa propre culture et son environnement... (OMS, 1993).*

**Compétences interculturelles** : *aptitude à naviguer habilement parmi des milieux complexes, marqués par la diversité croissante des peuples, des cultures et des modes de vie, autrement dit, aptitude à jouer son rôle « de manière efficace et appropriée dans les interactions avec les autres, différents par la langue et la culture » (Fantini et Tirmizi, 2006).*



### Compétence «**CHANGEMENT**» : pour agir en comprenant ce qui change et en accompagnant

Le monde évolue et l'homme participe de cette évolution. Or, nos sociétés ne sont pas pour l'instant inscrites dans des trajectoires de développement durable : pour y parvenir, des changements individuels et collectifs sont forcément nécessaires.

Le développement durable nécessite l'identification, la prise en compte et la gouvernance des différents types de changements, quel que soit leur domaine (numérique, énergie, etc.) : ces changements peuvent être subis ou choisis, perceptibles ou non, réversibles ou non... Il convient également d'identifier leur nature : visent-ils à améliorer, atténuer, adapter ou transformer ?

La compétence CHANGEMENT relève à la fois de la **définition du sens de ces changements** – ce qui fait appel aux 4 autres compétences – et des **modalités de leur accompagnement**, qui diffèrent selon les échelles spatio-temporelles qui les caractérisent. Le changement ne se conduit pas, il s'accompagne : l'adhésion ne peut s'opérer en allant à l'encontre des systèmes de valeurs et de représentations des parties prenantes. Le processus mobilise une palette d'émotions différentes selon les contextes.



## Compétence «RESPONSABILITÉ» : pour agir au nom et en fonction de son éthique

La notion de responsabilité fait le lien entre un sujet ou un groupe, ses actions et le fait qu'il pourra avoir à répondre des conséquences de ces dernières sur autrui et la biosphère.

Par l'impact global significatif de ses activités sur les processus sociaux et écologiques, l'homme a fait entrer la Terre dans une nouvelle

ère géologique : l'anthropocène. Devenu le principal *gouvernant* de l'état, du fonctionnement et de l'évolution de la planète, l'homme voit ainsi s'élargir le champ de ses responsabilités, au-delà des sociétés humaines.

**Exercer sa responsabilité est une nécessité, mais ne peut se faire que dans un cadre de fonctionnement éthique. C'est ce qui donne sens et valeur à l'action.**

Selon l'échelle des enjeux sociétaux et des acteurs impliqués, la responsabilité – comme l'éthique – peuvent renvoyer à des systèmes de valeurs différents, tous potentiellement légitimes.

**Cette compétence garantit que les quatre autres compétences sont bien mobilisées dans l'action, pour un développement durable.**

### A propos d'éthique...

L'éthique n'est pas une méthodologie qui indique *le bon choix* dans l'absolu, mais un système de justification de choix, qui permet à chacun de dire *au nom de quoi il considère que son choix est le bon ou le moins mauvais*.

On distingue quatre éthiques :

- **l'éthique des vertus** : fait référence aux valeurs propres à l'individu et peut tendre vers le bien-pensant ;
- **l'éthique des normes** : conformation aux normes en vigueur (labels, lois...) ;
- **l'éthique déontologique** : accorde de l'importance aux moyens utilisés ;
- **l'éthique conséquentialiste** : seules importent les conséquences, peu importent les moyens.

## CONTACTS UTILES...

- **Didier MULNET** - Ecole Sup. du Professorat et de l'Enseignement Clermont Auvergne - [didier.mulnet@univ-bpclermont.fr](mailto:didier.mulnet@univ-bpclermont.fr)
- **Gérald MAJOU** - Conférence des Grandes Écoles - [gerald.majou@cge.asso.fr](mailto:gerald.majou@cge.asso.fr)
- **Émeric FORTIN** - École des Ponts ParisTech (Conférence des Grandes Écoles) - [emeric.fortin@enpc.fr](mailto:emeric.fortin@enpc.fr)
- **Céline LEROY** - Conférence des Présidents d'Universités - [celine.leroy@cpu.fr](mailto:celine.leroy@cpu.fr)



### Une association multiacteurs pour un monde durablement viable, vivable et équitable

Espace d'échange et de coconstruction, la Plate-forme 21 est une association qui aide à s'approprier les changements nécessaires à un monde plus viable, vivable et équitable, pour pouvoir passer ensuite à l'action.

Pour ce faire, elle réunit différentes familles d'acteurs : services de l'État et collectivités, entreprises et organismes professionnels, associations, établissement d'enseignement et centres de recherche.

Elle favorise leur rencontre, les forme et les informe, anime leurs échanges et les projets qu'ils conduisent ensemble, au sein de l'association.

Elle organise des conférences-débat, des ateliers d'échanges de pratiques et d'analyses, des visites... Elle crée des méthodes et outils.

Participer à la Plate-forme 21 permet à chacun :

- de rencontrer des acteurs qu'il ne rencontre pas habituellement ;
- de leur faire connaître son Organisation et ses réalités du quotidien ;
- de partager ses expériences, savoirs, projets, infos et questions ;
- d'explorer des problématiques et des idées, pour renforcer son efficacité économique, sociale et environnementale.

A travers l'échange, la mutualisation et la coconstruction, la Plate-forme 21 favorise l'émergence et le développement des « 5 compétences ».

**Plate-forme 21** - VetAgro Sup, 89 avenue de l'Europe, 63370 Lempdes.  
[contact@pf21.fr](mailto:contact@pf21.fr) - Tél. 04 73 98 13 71.

## UN PEU DE LECTURE...

- **Guide « Compétences développement durable & Responsabilité sociétale »** (Groupe technique CPU/CGE)

Destiné avant tout aux professionnels de la formation, ce guide – qui n'est pas un référentiel directement utilisable – est rédigé dans un langage technique. Son utilisation est soumise à quelques règles (cf. page 5 du document). Pour faciliter l'appropriation de ses contenus, un site d'accompagnement a été mis en place : <http://www.compétences-ddrs.org>.

Ce site collaboratif, qui repose sur la mutualisation, va permettre le développement progressif d'une communauté d'utilisateurs du guide et de communautés organisées autour de thèmes ou de projets.

