

Décrypter les compétences en responsabilité sociétale

Sabine Duvaleix¹

CORRESPONDANCE

sabine.duvaleix@agrocampus-ouest.fr

RÉSUMÉ

L'acquisition des compétences en responsabilité sociétale doit permettre aux organisations de se transformer en interne pour que leurs activités préservent l'environnement et respectent les besoins sociaux. Le *GreenComp* offre un référentiel européen utile des grands domaines de compétences en responsabilité sociétale. Pour les décrypter, je le mobiliserai avec d'autres sources comme le guide *Compétences en développement durable et responsabilité sociétale* au niveau de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. La pluralité des valeurs sur la nature doit être prise en compte pour déployer une stratégie RSE. Ainsi, cinq méta-compétences sont à renforcer : l'approche systémique, la responsabilité et l'éthique le collectif, la vision prospective et l'accompagnement du changement.

MOTS-CLÉS

Compétences ; systémique ; collectif ; responsabilité ; éthique ; prospective ; accompagnement du changement ; pluralité

¹ Institut Agro Rennes-Angers, UMR 1302 SMART, 35000 Rennes, France.

Decoding skills in social responsibility

Sabine Duvaleix¹

CORRESPONDENCE

sabine.duvaleix@agrocampus-ouest.fr

ABSTRACT

Acquiring skills in social responsibility should enable organizations to transform themselves so that their activities preserve the environment and respect social needs. GreenComp offers a useful set of the main skills in sustainability and social responsibility. To explain them, I will use it in association with other sources such as the guide *Compétences en développement durable et responsabilité sociétale* (Skills in sustainability and social responsibility) produced for French universities. The values of nature are diverse and need to be taken into account when building a CSR strategy. Five categories of skills must be reinforced: a systemic approach, responsibility and ethics, collective and foresight skills and support for change.

KEYWORDS

Skills; systemic; collective; responsibility; ethics; prospective; support for change; plurality

¹ Institut Agro Rennes-Angers, UMR 1302 SMART, 35000 Rennes, France.

Introduction

En janvier 2024, les présidents des organismes de recherche français se sont saisis des enjeux de transition sociale et écologique et ont signé une charte d'engagement pour décliner dans leurs instituts la transformation nécessaire. Parmi les actions phares, la formation des agents est l'un des leviers essentiels pour le développement des compétences en responsabilité sociétale. Cependant, plusieurs défis à l'encapacitation des agents à la transition écologique demeurent depuis une quinzaine d'années : faible compréhension sur la nécessité d'agir, moyens financiers et humains trop faibles au regard des besoins, ou encore un focus trop important sur l'acquisition des savoirs au détriment de l'apprentissage par l'action et la mise en situation et au développement de compétences transversales (SGPE, 2025). Cet article propose de décrypter les compétences en responsabilité sociétale à l'aune du *GreenComp* (Bianchi *et al.*, 2022) qui fixe un cadre de référence européen pour les compétences en matière de durabilité. Pour compléter cette exploration, d'autres sources seront mobilisées, comme le guide *Compétences en développement durable et responsabilité sociétale* de 2016, par la suite intitulé *Compétences DD&RS* ou encore *Manuel de la grande transition*. Ce guide précurseur (Mulnet *et al.*, 2016) offre un cadre analytique au travers de cinq méta-compétences qui complètent de manière pertinente le *GreenComp*.

Le *GreenComp* se fixe pour objectif de « cultiver une mentalité favorable à la durabilité en aidant les utilisateurs à développer les connaissances, les aptitudes et les attitudes nécessaires pour penser, planifier et agir avec empathie, responsabilité et égard pour notre planète ». Ainsi, il propose un socle commun de référence pour les apprenants et les formateurs ou enseignants, quels que soient leur âge, le niveau d'études et le contexte de formation. Il retient d'une compétence en matière de durabilité qu'elle « permet aux apprenants d'incarner les valeurs de la durabilité, et de s'ouvrir à des systèmes complexes, afin d'agir ou de réclamer une action pour rétablir et maintenir la santé des écosystèmes et favoriser la justice, et générer ainsi des visions pour des futurs durables » (Bianchi *et al.*, 2022).

L'acquisition de ces compétences doit permettre aux organisations de se transformer de l'intérieur et contribuer à éviter tout dépassement des limites planétaires tout en garantissant un positionnement au-dessus d'un plancher social (Kate Raworth, 2018). Je débute cet article avec le domaine de compétence *Incarner la durabilité* du *GreenComp* qui renvoie aux valeurs et aux différentes visions du monde. Puis, je décrypterai les cinq méta-compétences du guide *Compétences en DD&RS* complétés des autres domaines de compétences du *GreenComp*.

Au départ, incarner la durabilité

Le *GreenComp* débute par la présentation du domaine de compétences *Incarner la durabilité* qui « nous encourage à réfléchir aux valeurs personnelles et visions du monde qui nous sont propres en matière de non-durabilité et de durabilité, et à les remettre en question. Ce domaine prône l'équité et la justice pour les générations actuelles et à venir, en soutenant l'idée que les êtres humains font partie de la nature » (Bianchi *et al.*, 2022).

Ce domaine est le point de départ à une montée en compétences en durabilité dans la mesure où nos représentations des enjeux sociaux et environnementaux sont plurielles (Díaz *et al.*, 2015 ; Pascual *et al.*, 2023). En mettant l'accent sur nos valeurs, le *GreenComp* met en évidence qu'il n'existe pas une seule et unique manière d'intégrer la durabilité dans nos pratiques professionnelles. À titre d'exemple, le *Manuel de la grande transition* reprend cette logique en formalisant six portes qui chacune peut constituer un point de départ ou d'entrée à l'encapacitation à la transition écologique, sans ordre préétabli. Cette nécessité de tenir compte des différents modes de valorisation de la nature dans la société a été mise en lumière par l'IPBES¹. Pascual *et al.* (2022) classent les différentes valeurs de la nature présentes dans le monde et témoignent du fait que pour se saisir des problèmes et des situations complexes, il est important d'intégrer cette pluralité de valeurs qui diffèrent selon les individus, les communautés et où nous habitons sur Terre. En s'appuyant sur plus de 50 000 publications scientifiques, des rapports institutionnels et des sources de connaissances locales et indigènes, l'IPBES montre non seulement que la pluralité des valeurs de la nature se reflète de façon hétérogène dans les prises de décision mais aussi que la décision publique se concentre majoritairement sur un unique cadre de valeurs au détriment des autres. Ainsi, reconnaître la pluralité des valeurs de notre relation avec la nature peut contribuer à atténuer la radicalité des positions individuelles, institutionnelles et des entreprises, souvent facteur d'immobilisme. Cela peut favoriser le passage à l'action et éviter aux organisations de s'enfermer dans une « dépendance au sentier² ».

Individuellement, nous pouvons développer le domaine de compétence *Incarner les valeurs de la durabilité* pour comprendre la pluralité des valeurs de la nature et de la relation homme-nature. Une large offre de conférences et de webinaires sur l'état de notre planète et sur notre relation au monde sont disponibles à INRAE, sur les territoires où nous exerçons nos activités professionnelles et dans les collectifs qui s'organisent³ pour que les enjeux environnementaux et sociaux soient mieux intégrés. Il ne tient également qu'à nous d'échanger avec des personnes sortant de notre domaine d'expertise ou encore de nous confronter à d'autres points de vue pour développer notre pensée critique.

1. Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques.

2. La « dépendance au sentier » est un concept apparu avec Paul David (1985) à propos du déploiement massif du clavier QWERTY.

3. Par exemple, Labos 1point5 propose régulièrement des séminaires et des colloques.

Cinq méta-compétences à développer

Pour débiter l'analyse des méta-compétences en responsabilité sociétale, seront explorées la compétence *systémique*, puis la compétence *responsabilité et éthique*, suivie des compétences *collective* et *prospective*, et enfin celle concernant *l'accompagnement au changement* (Mulnet *et al.*, 2016).

Compétence systémique

La compétence systémique est celle à développer prioritairement par tous quel que soit le métier exercé. Développer la vision systémique a pour objectif lors d'un projet complexe d'en évaluer toutes les composantes : économique, environnementale et sociale. Kate Raworth (2018) propose un « concept visuel », le donut, qui se veut être une boussole d'un espace juste et sûr pour l'humanité, entre un fondement social de bien-être humain et un plafond écologique représentant les limites planétaires. La théorie du Donut a été utilisée pour analyser la dynamique des indicateurs sociaux et écologiques pour plus de 140 pays, montrant une tendance des pays à dépasser les limites planétaires avant d'atteindre les seuils sociaux tels que la réduction de la pauvreté, un taux de scolarisation de 95 %, une satisfaction des besoins nutritionnels, etc. (Fanning *et al.*, 2022). Ce cadre conceptuel a également été utilisé par des organisations comme l'Université de Lausanne en tant qu'outil de diagnostic pour identifier la trajectoire à suivre⁴.

Initialement, la compétence recherchée sera la prise de conscience de la complexité des problématiques tant du point de vue technique, organisationnel, économique que social soulevées par un projet puis l'analyse de cette complexité. Pour illustrer, prenons l'exemple du remembrement agricole. Dans le code rural, l'objectif du remembrement est défini par l'article L123-1 comme « la constitution d'exploitations rurales d'un seul tenant ou à grandes parcelles bien groupées, pour améliorer l'exploitation agricole des biens qui y sont soumis. » C'est en 1954 que le ministère de l'Agriculture en avait fait une priorité, le regroupement du parcellaire agricole devant permettre de favoriser la mécanisation et améliorer la productivité des exploitations agricoles. L'objectif, qui était alors essentiellement économique⁵, avait occulté la dimension environnementale et en particulier les dommages environnementaux générés par un remembrement systématique (destruction des habitats de la faune, érosion des sols...).⁶ De même, la dimension sociale et territoriale a été négligée, générant des tensions voire des conflits dans les communautés villageoises.

Le premier outil utile aujourd'hui pour développer notre compétence systémique est la participation à des ateliers de sensi-

bilisation. L'un des plus connus est la fresque du climat⁷ qui permet aux participants de comprendre les causes et les effets du changement climatique. Ainsi, bien qu'elle privilégie le prisme d'un lourd enjeu environnemental lié aux émissions de gaz à effet de serre, elle permet d'évoquer le rôle des océans, celui de la biodiversité et les inégalités sociales qui en résultent. En partant d'une thématique, elle illustre la complexité des phénomènes en cours, les interactions en chaîne que cela engendrent sur d'autres enjeux environnementaux et les conséquences sociales. Plusieurs ateliers de sensibilisation existent, chacun avec des objectifs différents. Certains sont conçus pour partager un socle commun de connaissances sur les causes et effets du changement climatique (atelier de la fresque du climat), d'autres permettent de réfléchir aux actions individuelles et collectives qui peuvent être déployées et à leur impact pour atteindre l'objectif de neutralité carbone (défi 2tonnes⁸). Enfin, des ateliers favorisent l'échange sur des actions à mettre en œuvre au sein des unités de recherche ou des unités de service en fonction de l'hétérogénéité des agents sur leur sensibilité aux enjeux de décarbonation et leur statut dans l'institution (Ma Terre en 180 minutes⁹).

Les ateliers de sensibilisation ne sont en soi pas suffisants pour acquérir la compétence systémique. Ils constituent une première étape indispensable et aident à la prise de conscience des agents de la nécessité de s'interroger sur l'impact des pratiques professionnelles. Ensuite, les services Formation tout au long de la vie se doivent de développer des formations plus ambitieuses par métier pour former à l'élaboration de diagnostics, leur analyse et l'identification des cibles à atteindre en fonction des critères de durabilité¹⁰.

Compétence responsabilité et éthique

« La prise en compte des impacts environnementaux de la recherche doit être considérée comme relevant de l'éthique de la recherche, au même titre que le respect de la personne humaine ou de l'animal d'expérimentation¹¹. »

Cette citation provenant de l'avis du Comité d'éthique du CNRS (COMETS) sur « l'intégration des enjeux environnementaux à la conduite de la recherche, une responsabilité éthique » montre l'importance de réfléchir à notre façon de vivre et travailler ensemble. Dans le *Manuel de la grande transition*, il s'agit de la porte *ethos*. Le guide *Compétences développement durable et responsabilité sociétale* se réfère à la méta-compétence *responsabilité et éthique*. Il précise que « 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

4. Cf. l'article de Frund, B. « Transition écologique, comment passer de *on fait tout ce qu'on peut* à *on fait ce qu'il faut* ? Le Donut de Kate Raworth et l'assemblée citoyenne pour nourrir la stratégie de transition écologique de l'Université de Lausanne », dans ce numéro.

5. Pour en savoir plus, Atlas, C. & Linotte, D. (1979). Le Remembrement rural. FenixX.

6. À propos du remembrement et de l'arasement des talus, voir l'interview de Paul Matagrin du 17 novembre 1964.

7. <https://fresqueduclimat.org/>

8. <https://www.2tonnes.org/>

9. <https://materre.osug.fr/>

10. Cf. l'article de Bonomo, W., Lenoir, P., Manouchehri, N. et Rigalma, K. « Se former tout au long de la vie : une réponse individuelle et collective aux défis environnementaux et sociétaux », dans ce numéro.

11. COMETS (2022). Avis n° 2022-43. Intégrer les enjeux environnementaux à la conduite de la recherche – Une responsabilité éthique.

autrui et la biosphère ». Le COMETS produit une analyse qui fait état des tensions existant dans le milieu de la recherche sur les trajectoires à suivre pour répondre aux défis sociétaux actuels et propose des recommandations. Tout d'abord, il souligne que les questionnements mis en exergue concernant la dimension environnementale des travaux de recherche sont relativement anciens. Le premier concerne la responsabilité des scientifiques sur les impacts des résultats de la recherche à l'égard de la société. Quels seront les usages et les applications faits des connaissances produites en recherche ? Le second est relatif à la liberté du chercheur à choisir ses sujets. La recherche peut-elle, doit-elle être guidée par les intérêts sociaux, remettant en cause ainsi l'autonomie de l'activité scientifique ? Le dernier questionnement porte sur l'ampleur des efforts à consentir pour réduire nos impacts. Comment conjuguer la recherche de haut niveau avec les objectifs environnementaux fixés ? Ainsi, pour le COMETS, la recherche responsable implique le respect de plusieurs principes éthiques. En premier lieu, la rigueur scientifique s'impose non seulement dans la prise en compte des résultats des travaux en sciences de l'environnement dans les autres domaines de recherche mais aussi dans les pratiques sobres et réfléchies des équipements et des ressources. Ensuite, le principe de justice renvoie à la prise en compte des inégalités sociales induites par la question environnementale, ce sont souvent les plus vulnérables qui sont affectés par la dégradation de notre environnement. Enfin, le principe de non-malfaisance permet de réduire les risques liés aux activités de recherche au minimum au regard des bénéfices attendus des travaux conduits¹². La méta-compétence *responsabilité et éthique* se construit en synergie avec d'autres compétences comme la compétence *collective*, développée plus loin dans l'article. En effet, le COMETS défend la responsabilité collective pour débattre des questionnements auxquels la recherche est soumise. Il met en avant le « rôle de sentinelle » des chercheurs si ces derniers se fondent sur des arguments scientifiques rigoureux. Le COMETS insiste sur la nécessité de s'appuyer sur des méthodologies et un cadre scientifique solide et partagé. Il note toutefois l'existence d'un décalage temporel entre le choix de travailler sur une thématique et les conséquences de ces travaux sur l'environnement, ce qui en rend difficile l'appréciation *ex ante*.

Compétence collective

La troisième méta-compétence relève de l'action collective et par conséquent de l'habilité des agents à travailler ensemble afin de bénéficier de la complémentarité de leurs expertises, de la diversité de leurs profils et de leurs parcours pour identifier des réponses possibles aux enjeux socio-écologiques. Cette

compétence met l'accent sur la coopération au détriment de la compétition et soulève ainsi la question de l'équilibre à trouver entre intérêts individuels et bénéfices collectifs. Grumbach et Hamant (2020) explorent cette tension entre les intérêts personnels et l'intérêt collectif à partir du concept de sous-optimalité. L'hétérogénéité, les aléas, la lenteur et la redondance, même s'ils sont des sources d'inefficacité, conduisent sur le long terme à un système plus résilient, durable voire robuste¹³. À titre d'exemple, Hamant montre, avec ses co-auteurs, que le développement des organes est hautement reproductible, bien qu'ils soient formés de cellules hétérogènes en termes de taille et de forme (Hong *et al.*, 2018).

Cette compétence est très largement développée dans le guide *Compétences en développement durable et responsabilité sociétale* qui en fait l'une des cinq méta-compétences à acquérir. Elle est aussi l'une des compétences du domaine *Agir pour la durabilité* dans le *GreenComp*. Les deux rapports mettent en avant la prise en compte de la diversité, des compétences psychosociales, des capacités de facilitation et de communication. Ainsi, cela oblige chacun d'entre nous, chaque collectif, à identifier les parties prenantes¹⁴ impliquées dans le projet pour établir un dialogue et les associer au processus de construction des actions à entreprendre. La prise en compte et la mobilisation des parties prenantes permet très facilement d'identifier le degré de maturité d'un collectif, d'un service, d'une institution sur sa stratégie de responsabilité sociétale. La norme ISO 26000 pose le dialogue avec les parties prenantes comme une communication bilatérale nécessaire en raison de l'impact du projet sur elles, et leur reconnaît une pluralité de formes, comme une simple consultation, une négociation ou encore une cogestion¹⁵.

De nombreux outils existent pour cartographier les parties prenantes et différencier celles qui sont internes au projet (équipe coordinatrice, services et collectifs associés) et celles qui sont externes (les donneurs d'ordre, les partenaires, les bénéficiaires principaux et indirects et les acteurs du déploiement). Les ministères de l'Aménagement du territoire et de la Transition écologique ont un service consacré à l'innovation pour les transformations. Ce service propose des accompagnements et une boîte à outils¹⁶, en fonction des stades du projet, de la priorisation des enjeux, cartographie des parties prenantes à la génération d'idées ou l'amélioration d'idées existantes, voire du prototype¹⁷.

Compétence prospective

Le philosophe Souleymane Bachir Diagne, lors de la conférence du 25 juin 2023 à l'occasion du premier atelier INRAE bas carbone, rappelle que « Gaston Berger a construit la notion de prospective précisément sur la relation vitale que nous pouvons

12. *Ibid.*, p. 14.

13. « Robuste » est le terme largement utilisé par Olivier Hamant en lieu et place de résilience.

14. La norme NF ISO 26000 :2010 définit une partie prenante comme un individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation.

15. Cf. l'article de Carnet, A. « Accompagner les actrices et acteurs d'une démarche RSE au sein d'une organisation » dans ce numéro.

16. <https://www.innovation-transformations.ecologie.gouv.fr/evenements/boite-a-outils-organiser-une-seance-de-test-avec-un-groupe-utilisateur-autour-dune-solution>

17. <https://www.innovation-transformations.ecologie.gouv.fr>

avoir au temps¹⁸. » Il précise que la prospective ne correspond pas simplement à des projections mathématiques, c'est-à-dire à des tendances qui se lisent aujourd'hui au présent, et qui vont être prolongées dans le futur grâce à la puissance de calcul. La prospective intègre un calcul de tendance, pour que les prédictions ne soient pas totalement irréalistes et laissent aussi le champ à l'imagination. Selon lui, l'imagination est nécessaire précisément parce que les choses sont imprévisibles. « Vous aurez beau faire les projections les plus solides sur le plan mathématique, sur le plan du prolongement de vos lignes indiquant quelles sont les tendances lourdes, vous ne pourrez jamais imaginer qu'à un moment donné, l'humanité puisse s'arrêter parce qu'un virus a fait le tour de la Terre. » Ainsi il montre que nous changeons notre relation à l'action en mobilisant simultanément deux compétences : notre capacité d'imagination associée à nos capacités analytiques.

Cette compétence est selon moi l'une des plus difficiles à développer. Nous éprouvons tous des difficultés à nous projeter dans le futur. Éventuellement, nous arrivons à anticiper ce que nous ferons dans cinq ans, dix ans éventuellement, mais au-delà, le flou prédomine. Nous, animatrices et animateurs des ateliers participatifs d'INRAE bas carbone, nous avons pu le constater lorsque nous avons essayé de travailler des propositions au-delà de 2030. Nous suivions la méthodologie « ACT pas à pas » de l'ADEME¹⁹ afin de projeter l'institut sur une trajectoire à horizon 2050. Néanmoins, pendant l'atelier, peu d'actions ont été proposées au-delà de 2030. La question demeure. Comment permettre aux agents d'acquérir un premier niveau de compétence *prospective* afin de pouvoir enclencher un processus de transformation ?

Compétence *changement*

Deux éléments constituent la compétence *changement* selon Mulnet *et al.* (2016). Le premier élément met l'accent sur le sens du changement et sa définition, qui renvoie à nos systèmes de valeurs et nos représentations, ce que le *GreenComp* intitule *Accorder de la valeur à la durabilité*. Le second élément relève de l'accompagnement au changement. Il est intéressant ici de noter que le changement peut se catégoriser en deux types (Kourilsky, 2022). Le premier relève de l'homéostasie, il permet à un système de se maintenir en équilibre. Dans la grande majorité des situations, nous avons besoin de préserver l'équilibre d'un système et donc, lorsqu'un choc se produit, de permettre à ce système de revenir à son état initial. Le second type est celui qui nous intéresse en responsabilité sociétale car il s'agit d'un changement qui affecte et modifie le système, l'organisation elle-même, un changement pour lequel une transformation s'opère. Les enjeux environnementaux nous obligent

aujourd'hui à modifier nos organisations pour nous adapter aux nouvelles conditions écologiques.

Les outils de la conduite de projet sont nécessaires pour acquérir la compétence *changement* mais ils ne seront pas suffisants pour transformer l'organisation et lever les résistances au changement qui ne manqueront pas d'apparaître. Comme le souligne Françoise Kourilsky, « la conduite du changement n'est pas une science, comme elle ne peut, non plus, être réduite à une série de techniques aussi sophistiquées soient-elles, car rien dans ce domaine n'est vraiment reproductible ». Bien que la modification d'une organisation soit inconfortable, le changement ouvre de nouveaux espaces. « Le management du changement fait donc fortement appel aux capacités de vision et de synthèse, d'intuition et de créativité, pour libérer le champ des possibles. » (Kourilsky, 2022, p. 96).

Au-delà des outils de conduite de projet, la montée en compétences psychosociales²⁰ est essentielle pour la gestion du changement dans une organisation. Dix compétences psychosociales sont présentées par l'Organisation mondiale de la santé (1993) dans un rapport sur la formation auprès des jeunes et l'impact de ces compétences en termes de santé, de bien-être et de comportement social. Ces dix compétences sont : savoir prendre des décisions, savoir résoudre les problèmes, savoir se faire comprendre, être habile dans les relations, avoir une pensée critique, avoir une pensée créative, se connaître soi-même, avoir de l'empathie pour les autres, savoir gérer le stress, savoir gérer ses émotions. L'OMS montre notamment l'importance du travail en équipe et de la capacité à débattre. Cela rejoint ainsi la compétence *collective* présentée précédemment.

Conclusion

L'acquisition des cinq domaines de compétences que sont une approche systémique, prospective et collective, complétée par une responsabilité et une éthique de projet et d'une capacité de changement est essentielle pour tout agent. Selon Tardif (2006), une compétence est un savoir-agir complexe qui s'appuie sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'un ensemble de ressources internes et externes dans une famille de situations. Autrement dit, dans un ensemble de situations qui partagent des caractéristiques communes, l'exercice de la compétence repose sur une variété de connaissances, de savoir-faire, d'attitudes, de postures dans lesquels la personne va puiser de façon pertinente (c'est-à-dire intégrative et combinatoire) pour faire face à la situation. La compétence implique également de savoir faire appel à des ressources externes telles que des documents, des

18. Cf. l'interview de Souleymane Bachir Diagne et Catherine Bastien, par Sabine Duvaleix. « Dialogue entre philosophie et sciences : traduction du vivant pour une transformation de l'humanité », dans ce numéro.

19. Cf. l'article de Bonnin, I. et Huard, F. « La méthode "ACT pas à pas" de l'ADEME : une démarche socle de la stratégie bas carbone d'INRAE », dans ce numéro.

20. « La compétence psychosociale est la capacité d'une personne à faire face efficacement aux exigences et aux défis de la vie quotidienne. Il s'agit de la capacité d'une personne à maintenir un état de bien-être mental et à le manifester par un comportement adaptatif et positif dans ses interactions avec autrui, sa culture et son environnement » (WHO, 1993).

outils, ou des personnes qui pourront jouer un rôle clé complémentaire. Aussi le degré de maîtrise des cinq domaines de compétences peut varier selon le métier de chacun. Les attentes seront ainsi différentes pour un responsable RSE, un encadrant de proximité, ou par exemple un acheteur.

Il est de la responsabilité de chacun de se sensibiliser aux enjeux sociétaux et de prendre conscience de la pluralité des valeurs qui existent sur la nature, et de celle des institutions de leur proposer de se former. La formation est un des leviers pour apprendre à intégrer la durabilité dans ses pratiques professionnelles et monter en compétences dans ces domaines, le partage d'expérience avec des pairs et des personnes ayant d'autres expertises en est un moyen. Par ailleurs, la compétence est par nature développementale (son développement n'est jamais achevé), contextuelle (elle s'exerce dans des contextes

qui orientent l'action) et évolutive (elle peut s'enrichir de nouvelles ressources et de nouvelles situations sans que sa nature ne soit compromise). Il est par conséquent nécessaire que la formation s'inscrive dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie. ■

Remerciements

L'auteure remercie pour leurs précieux commentaires Armelle Carnet, Claire Coudrin, Christine Vandenkoornhuyse, ainsi que les relecteurs de la revue.

Références

- Anderson, C. B., Athayde, S., Raymond, C. M., Vatn, A., *et al.* (2022). Chapitre 2 : Conceptualizing the diverse values of nature and their contributions to people. Dans Balvanera, P., Pascual, U., Christie, M., Baptiste, B., et González-Jiménez, D. (dir.). *Methological Assessment Report on the Diverse Values and Valuation of Nature of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*. IPBES. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6493134>
- Bianchi, G., Pisiotis, U., Cabrera Giraldez, M. (2022). *GreenComp. Le cadre européen des compétences en matière de durabilité*. Bacigalupo, M., Punie, Y. (éd.). Office des publications de l'Union européenne. doi:10.2760/17791, JRC128040.
- COMETS (2022). Avis n° 2022-43. Intégrer les enjeux environnementaux à la conduite de la recherche – Une responsabilité éthique. <https://comite-ethique.cnrs.fr/avis-du-comets-integrer-les-enjeux-environnementaux-a-la-conduite-de-la-recherche-une-responsabilite-ethique>
- David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American economic review*, 75(2), 332-337.
- Díaz, S., Demissew, S., Carabias, J., Joly, C., *et al.* (2015). The IPBES Conceptual Framework—Connecting nature and people. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 14, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.11.002>
- Fanning, A. L., O'Neill, D. W., Hickel, J., & Roux, N. (2022). The social shortfall and ecological overshoot of nations. *Nature sustainability*, 5(1), 26-36. <https://doi.org/10.1038/s41893-021-00799-z>
- Grumbach, S., & Hamant, O. (2020). How humans may co-exist with Earth? The case for suboptimal systems. *Anthropocene*, 30, 100245.
- Hong, L., Dumond, M., Zhu, M., Tsugawa, S., *et al.* (2018). Heterogeneity and Robustness in Plant Morphogenesis: From Cells to Organs. *Annual review of plant biology*, 69(1), 469-495. <https://doi.org/10.1146/annurev-arplant-042817-040517>
- Kourilsky, F. (2022). *Du désir au plaisir de changer. Coaching et management du changement* (5^e éd.). Dunod.
- Mulnet, D., Majou, G., Fortin, E., Leroy, C. (2016). *Guide Compétences développement durable et responsabilité sociétale*. Rapport du groupe technique CPU/CGE. https://www.cti-commission.fr/wp-content/uploads/2022/11/guide_compétences_dd_et_rs.pdf
- Pascual, U., Balvanera, P., Anderson, C. B., Chaplin-Kramer, R., *et al.* (2023). Diverse values of nature for sustainability. *Nature*, 620(7975), 813-823. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06406-9>
- Raworth, K., & Bury, L. (2018). *La Théorie du Donut. Les sept principes qui régissent l'économie au xxi^e siècle*. Plon.
- Secrétariat général à la planification écologique (SGPE) (2025). *Planifier l'encapacitation des acteurs de la transition écologique*. Consulté le 4 juin 2025 sur: <https://www.info.gouv.fr/upload/media/content/0001/13/488edc58e71fe819854e89eeaa2c09e-5de38aa56.pdf>
- Tardif, J. (2006). *L'Évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*. Chenelière Éducation.
- World Health Organization (1993). *Life skills education in schools* (WHO/MNH/PSF/93.A Rev. 1). https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/63552/WHO_MNH_PSF_93.7A_Rev.2.pdf



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-SA). <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « NOV'AE », la date de sa publication et son URL.