



**HAL**  
open science

## Former des économistes au développement durable : pour quelles pratiques professionnelles ?

Catherine Figuière, Michel Rocca

► **To cite this version:**

Catherine Figuière, Michel Rocca. Former des économistes au développement durable : pour quelles pratiques professionnelles ?. Colloque international "Instituer le développement durable. Appropriation, professionnalisation, standardisation", Faculté de Droit de Lille 2, Lille, 8-10 novembre 2007, 2007, Lille, France. halshs-00186717

**HAL Id: halshs-00186717**

**<https://shs.hal.science/halshs-00186717>**

Submitted on 27 Nov 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Instituer le développement durable.*  
*Appropriation, professionnalisation, standardisation.*  
Colloque international - Lille 8-10 novembre 2007

## **Former des économistes au développement durable : pour quelles pratiques professionnelles ?**

**Catherine FIGUIERE** est Maître de Conférences en économie à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble. Elle effectue sa recherche au LEPII (UMR CNRS 5252). Initialement spécialiste de l'Asie, ses travaux portent désormais également sur l'économie politique du développement durable.

**Michel ROCCA**, Maître de Conférences habilité en économie, est l'actuel Doyen de l'UFR Economie Stratégies Entreprise de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble. Il effectue sa recherche au LEPII (UMR CNRS 5252), ses travaux portent principalement sur l'économie de l'emploi et des ressources humaines.

# Former des économistes au développement durable : pour quelles pratiques professionnelles ?

**Catherine FIGUIERE et Michel ROCCA**<sup>1</sup>  
LEPII (UMR CNRS 5252) UPMF Grenoble

## Résumé :

Les emplois intégrant certaines dimensions du développement durable (DD) se développent, même si leur affichage n'est pas toujours limpide. Ce texte se propose de discuter des enjeux de cet accroissement dans le domaine des postes proposés aux économistes. Il poursuit **un double objectif** : d'une part, caractériser la grande variété des profils de postes auxquels peuvent prétendre des économistes « *formés au développement durable* » à l'Université ; d'autre part, souligner la nécessité d'une formation articulant des connaissances spécifiques au développement durable et la maîtrise d'outils transversaux, afin d'armer de jeunes diplômés face à la variété quasi infinie de l'offre de situations professionnelles.

**Mots clés :** Formation universitaire, économiste, métiers du développement durable, conduite du changement.

## Abstract:

## Key Words:

---

<sup>1</sup> **Catherine Figuière** est responsable en M1 du séminaire « Stratégie d'entreprise et développement durable » (72 h de cours et encadrement des mémoires individuels de 60 pages minimum) . Elle co-anime un séminaire de M2 Recherche sur le thème « Economie politique du développement durable ». **Michel Rocca** est responsable du M2 Pro « *Expertise socio-économique et conduite du changement* ». Ces deux enseignants chercheurs forment de jeunes économistes aux métiers du développement durable sur deux ans, puisque nombreux sont les étudiants qui, issus du séminaire de M1, vont suivre ce M2 qui leur permet d'acquérir des compétences professionnelles transversales applicables dans leur domaine d'élection : le développement durable. La formule « en alternance » de ce M2 (une semaine de cours par mois afin de favoriser l'inscription d'étudiants en formation professionnelle qui viennent enrichir chaque promotion de leur expérience) permet aux étudiants de confronter tout au long de l'année pratique et acquis plus théoriques bien que professionnalisant.

## Introduction

Les années 90 ont marqué le début d'une phase de croissance du nombre d'emplois d'économistes relevant du champ du développement durable (DD). Cette communication se propose de discuter des enjeux liés à cet accroissement significatif. Elle poursuit **un double objectif** : d'une part, caractériser la grande variété des profils de postes auxquels peuvent prétendre des économistes « *formés au développement durable* » à l'Université ; d'autre part, souligner la nécessité d'une formation articulant des connaissances spécifiques au développement durable et la maîtrise d'outils transversaux afin d'armer de jeunes diplômés face à la variété quasi infinie de l'offre de situations professionnelles.

Afin de situer notre propos, il convient de caractériser dès ici quelques tendances majeures relatives au segment du marché du travail dédié au développement durable. L'APEC annonce, par exemple, une augmentation de 10% par an du nombre d'emplois dans le seul domaine de l'environnement –le plus quantifiable- et relève qu'en outre les « postes de direction » sont généralement pourvus en interne et ne font donc pas l'objet d'une publication. Cet emploi « environnemental » estimé selon la dépense totale en protection de l'environnement (pollution, déchets, ...) est de 210 000 personnes en 2002 dans le secteur marchand. La part des emplois de cadres serait de 20 à 30 000 personnes dans le secteur privé selon l'enquête Emploi de la DARES (Ministère de l'Emploi). En fait, malgré de réelles difficultés à précisément quantifier et à isoler les métiers « spécifiquement DD » (Poupat, 2007), le développement durable, pris dans ses trois dimensions habituelles<sup>2</sup> (social, environnemental, économique), génère des emplois. L'estimation « haute » de l'APEC révèle cette tendance. Toutefois, cette estimation met également en lumière des risques relatifs au rythme de développement de ces métiers.

L'attractivité de cette filière d'emplois peut être considérée, en l'état actuel, comme « trop forte » ou plutôt quantitativement décalée. En effet, face à ce « stock probable » de 20 à 30 000 emplois environnementaux, le système de formation produit un nombre très –trop- fort de diplômés qui risquent de peiner à trouver une première embauche dans un champ du DD dont le rythme de développement ne peut, à l'évidence, absorber, la totalité d'une cohorte de diplômés sortante. Outre ce décalage, il apparaît qu'à quelques exceptions près –les éco-conseillers ou les « directeurs DD »-, les emplois à fort contenu DD ne sont pas forcément étiquetés comme tels. Il est courant que les postes soient rattachés à la direction générale, au directeur des Ressources Humaines, lorsque l'entreprise ne dispose pas de direction Environnement.

L'analyse du segment des emplois DD ne peut, en fait, se résumer à des confrontations de stocks d'emplois. Sur la base du constat d'une augmentation des offres d'emplois dans le champ du développement durable, ce texte cherche à mettre en évidence les points de rencontres que des formations universitaires, en particulier d'économistes, peuvent entretenir

---

<sup>2</sup> Les dimensions « habituelles » du développement durable sont celles issues du rapport Brundtland qui les met toutes trois sur le même plan. Pour une discussion sur la validité de cette vision, se référer notamment à Figuière (2006).

avec l'émergence d'un *segment de métiers* aussi prometteur (embauche) que stratégique (impératif de DD).

Ce texte ne cherche pas directement à définir ce que serait une « *éducation pour l'environnement et pour le développement durable (EEDD)* » permettant d'atteindre les exigences posées par l'ambition de développement durable [Vega, Alvarez, (2006), Sauvé, Berryman et Brunelle, (2003)]. La démarche adoptée ici est plus positive : elle part d'observations issues à la fois des évolutions récentes du marché de l'emploi et des capacités des universités à faire évoluer leur offre de formation, -présentées en première partie. Cette démarche permet ainsi de proposer, dans un second temps, plusieurs orientations à prendre à considération pour construire des formations s'inscrivant principalement –et non exclusivement- dans le champ de l'économie et visant à une insertion professionnelle dans des pratiques relevant du DD.

## **I Un contexte favorable au développement des formations d'économistes orientées DD (FEDD) : la construction de conventions entre marché et académie**

La question de la formation des économistes est traversée en France par de puissantes polémiques (cf. Rapport FITOUSSI / Mouvement Post Autistic). Ces polémiques d'ensemble renvoient aux attentes envers l'enseignement de l'économie dans les Universités. Deux grandes questions émergent clairement : quelle place aux enseignements « formalisés » des mécanismes économiques ? Quelle part à la professionnalisation des cursus d'économie ?

Ces questions d'arbitrage (modélisation/réel et savoirs/professionnalisation) se retrouvent déclinées dans des termes très voisins dans la problématique du DD : quel type d'économie est requis par les emplois d'économistes du DD ? Quelles sont les nécessités (degré, moment, pédagogie, outils...) de professionnalisation ? Une partie des réponses à ces interrogations peuvent être déduites de l'analyse conjointe des fiches de postes proposées par les entreprises et collectivités territoriales diverses (1.1.) et des évolutions académiques récentes (1.2.).

**1.1. Le marché du travail ouvert aux économistes** depuis la fin des années 90 est marqué par un mouvement ascendant : davantage de postes offerts avec des profils DD de plus en plus explicites.

Réel (Lettre Evaluation, Ministère de l'Ecologie, Septembre 2004), ce mouvement n'est cependant ni très facilement quantifiable (i), ni uniforme (ii), ni aisé à interpréter (iii).

- (i) Ce mouvement quantitatif n'est ni suffisamment ancien et ni assez « net », pour que des constats très robustes puissent être dressés. Sur un plan quantitatif, des postes sont certes ouverts mais il semble difficile d'en donner un nombre précis dès lors que les statistiques ont tendance à « noyer » les postes « à forte teneur économique » dans le champ DD dans un ensemble beaucoup plus vaste des postes associatifs, bénévoles et ONG à vocation DD. De plus, les postes

« *intégralement consacrés au DD dans une entreprise sont rares* » (Laville, Balmain, 2004).

Néanmoins, un certain nombre d'indicateurs permettent de mieux cerner les « niches potentielles d'emplois », notamment en dehors des entreprises privées. Ainsi par exemple, entre 1996 et 2002, les Régions, ont multiplié leurs dépenses environnementales par 2.9. Ces dépenses passent ainsi de 2.1% à 4.3% des dépenses totales des Régions (Ifen, 2005). Cela se traduit notamment par le développement des incitations au développement des énergies renouvelables comme en témoigne le Cluster de la Région Rhône Alpes sur ce thème. Ce cluster a ainsi généré l'emploi d'un jeune « économiste du DD » pour un poste d'Animateur junior du Cluster, qui s'avère dans les faits correspondre davantage à une pratique de responsable de projet (*cf. Annexe 4*). Les différents niveaux de collectivités territoriales largement concernés<sup>3</sup> par la mise en place du développement durable [Beurain (2004) et Gilly et Perrat (2003)], sont par là même susceptibles de générer des emplois pour de jeunes économistes.

Les communautés de communes, souvent responsables de la collecte des déchets notamment, semblent constituer un échelon territorial pertinent pour la mise en œuvre d'actions en faveur du développement durable. On observe ainsi depuis une dizaine d'années une augmentation de leur offre de stage, et, dans une moindre mesure, de leur offre d'emplois dans ce domaine. C'est ainsi par exemple que l'Agence pour le Développement économique de la Région de Châlons sur Saône vient de recruter, suite à un stage, un jeune économiste du développement durable pour coordonner le projet de mise en place d'un éco-parc –ou parc éco-industriel- (parc d'entreprises dont les activités ont une dimension « écologique ») favorisant autant que faire se peut les principes de l'écologie industrielle<sup>4</sup> (*cf. Annexe 3*).

- (ii) Tous les niveaux de formations supérieures ne sont pas uniformément concernés par les offres d'emplois : si le niveau Master l'est en priorité, quelques demandes relèvent de manière plus isolée du niveau Licence. Le doctorat d'économie (seul) est, pour sa part, peu demandé.
- (iii) La définition du profil de « l'économiste du DD » est, plus que jamais, en discussion : s'agit-il d'une spécialité à part, complète, exclusive, ... ? Les contributions à ce débat révèlent une partition des points de vue. D'une part, une conception plutôt « éducative » avance l'idée que les projets de formation doivent relever d'une EEDD censée « *jouer un rôle essentiel en donnant aux sujets la capacité d'agir pour le bien de l'environnement aussi bien qu'au niveau planétaire* » (Vega et Alvarez, 2006). D'autre part, une conception plus « pragmatique », très présente à la fois chez les recruteurs et chez certains chercheurs (Di Castri, 2002), propose plus modestement que des outils de l'économiste soient adaptés ou transférés aux objectifs du DD (Journal du

<sup>3</sup> Comme en témoignent les nombreux Agenda 21 lancés par des grandes villes, des communautés urbaines, des Départements ou encore des Régions (Site des Agenda 21 en France).

<sup>4</sup> Sur ce thème, un travail mené en M1 par Renaud METEREAU (2007) mérite d'être mentionné dans la mesure où il met en évidence la pertinence du croisement entre les analyses territoriales portant sur les SPL et les principes de l'écologie industrielle, en matière d'applicabilité du développement durable. Ce travail a permis de proposer la notion « d'écosystème productif localisé ».

Management, Huybens et Villeneuve, 2004). La question du métier de l'économiste opérant dans le champ du DD est donc traversée par une opposition doctrinale entre, d'une part, ceux qui pensent le champ du DD comme nouveau, indépendant et irréductible à d'autres champs disciplinaires et nécessitant donc un apprentissage de fondamentaux – systématique, complexité, globalisation (parmi lesquels une éthique comportementale)- et d'autre part, ceux qui voient ce métier, au moins dans une première phase, comme une extension outillée des métiers du gestionnaire ou de l'économiste.

**1.2. L'académie**, au sens de l'institution universitaire en charge de l'enseignement de l'économie, montre une posture très ambivalente. D'un côté, un accent significatif est mis sur l'ouverture de cursus prévoyant le DD comme préoccupation à intégrer ou matière à enseigner. De nombreuses maquettes d'Instituts Universitaires Professionnels (IUP) ou de Licences Professionnelles ont ainsi été habilitées dans les dernières années. De l'autre, cet accent institutionnel ne se traduit pas par d'authentiques évolutions des matières enseignées dans la discipline économique : les savoirs très académiques restent omniprésents par le jeu des « tronc communs » ou « matières fondamentales », les formes pédagogiques souvent excessivement éthérées et l'étendue de la problématique du DD et ses « *principes conceptuels* » peu présentées.

Ce mi-chemin institutionnel ne doit pas être lu comme un échec de l'adaptation de l'université ; lecture un peu systématique dans le débat français. En effet, nombreuses sont les expériences de formations d'économistes en direction du DD qui reçoivent déjà un appui véritable d'entreprises ou de branches professionnelles. Toutefois, la place à prendre par les économistes est nécessairement circonscrite : le champ du DD est par essence centré sur les métiers, et donc les compétences, des sciences de l'ingénieur. On ne peut, en effet, penser des FEDD sans prendre en compte cette dimension fondatrice du DD qui veut que « les savoirs et expertises » (Huybens, 2005, p109) soient impératifs dans les actions ou politiques en faveur du DD.

Le marché du travail offre donc aux économistes des perspectives de débouchés avérées que le dispositif de formation ne peut, pour l'heure, que partiellement satisfaire. Un dépassement de cette situation sous-optimale semble tenir à ***l'acceptation d'une position d'expérimentation à partir de porteurs de projets de formations.***

Cette position d'expérimentation suppose toutefois que différentes orientations soient, avec prudence et mesure, poursuivies dans le champ de l'économie et de la gestion. Ces orientations tiennent tout autant à la poursuite de l'assouplissement du cadre réglementaire « *instituant* » le diplôme national (Vinokur, 1995) mais également à une stratégie d'action des porteurs de formations d'économie-gestion.

## II. Les orientations constitutives de la FEDD : des savoirs qui exigent des outils et des méthodes.

L'expérimentation doit être pensée institutionnellement et stratégiquement en même temps. Il convient en effet de ne pas verser dans une tendance débridée à l'expérimentation « sauvage » qui conduirait à l'invention de « titres », à la fois peu reconnus par les conventions collectives, sous-produits mal repérés de diplômes nationaux ou européens et véritables « ghettos » du DD. En d'autres termes, l'expérimentation doit être substantielle et proche de ce que di Castri (2002) nomme, au sens noble, des « bricolages ». Elle ne peut cependant se mener en dehors des signaux et des règles en vigueur qui entourent le diplôme. Ce dernier constitue, en effet, un mode reconnu d'articulation d'une norme de savoir et d'une norme de transaction sur le marché de l'emploi. Plus concrètement, l'employabilité du jeune diplômé ne peut être favorisée sans une vigilance sur la reconnaissance des titres.

Ce cadre étant admis, l'expérimentation reste à définir dans ses orientations. Dès lors que l'on veut aller plus loin qu'une approche assez homéopathique des formations en faveur du DD<sup>5</sup>, trois orientations nous semblent prioritaires

***Orientation 1. Il est souhaitable de former au DD en insistant sur des « apports DD » précisément articulés à des savoirs économiques indispensables.***

Les fiches de postes des « métiers du développement durable » tels qu'ils émergent à la fois dans les entreprises, les collectivités territoriales, Offices du tourisme ou Parcs Nationaux, mettent en avant **une dominante disciplinaire bien maîtrisée** –ici l'économie. Cette maîtrise comprend des savoirs fondamentaux (connaissances) et outils (savoir-faire) qui est abondée d'une « inclinaison » vers la préoccupation DD. Cela suppose en fait de bien maîtriser la problématique de DD, d'y adhérer sur le plan de l'engagement personnel, mais dans le cadre d'une professionnalité d'économiste. Par exemple, si le développement d'une zone d'implantation réservée à des activités durables nécessite une familiarité avec les principes de « l'écologie industrielle » ; la conduite de l'étude d'opportunité, cœur de la pratique professionnelle, relève explicitement d'une « démarche projet » dont les connaissances et techniques sont acquises dans le champ de l'économie-gestion.

L'émergence de fiches de postes sous cette forme renvoie donc les responsables de projets de formation en économie-gestion à une axiomatique bien précise. Cette axiomatique peut être stylisée par la satisfaction conjointe à trois épreuves.

D'abord, loin de « chasser » des savoirs disciplinaires bien repérés dans le champ de l'économie-gestion (marketing, management de projet, étude d'impacts, ...) la demande en provenance des organisations intervenant dans le champ du DD a plutôt tendance à les concentrer, voire les cibler comme compétence experte. En effet, une équipe travaillant chez VINCI sur la mise en place de l'auto-partage (préoccupation environnementale CO2) ne cherche pas un militant de l'auto-partage issu du milieu associatif (très actif sur le thème)

<sup>5</sup> « Etude sur l'enseignement de la RSE en France », réalisée à la demande de l'ADERSE (Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la RSE) entre janvier et mai 2003, mentionnée par Novéthic « Un enseignement qui se cherche », 22/10/2003.



mais un économiste susceptible de participer à la construction du business-plan de ce projet partenarial (joint-venture avec un grand opérateur de location de véhicules) [CAS Master E2C Grenoble 06/07]. La maîtrise de l'outil (ici, business plan) est donc une clé d'entrée incontournable dans un poste VINCI de la division DD. Un projet de FEDD a donc cette nécessité d'identification d'outils mobilisables en faveur du DD et maîtrisés par le candidat à l'emploi.

Ensuite, l'économiste impliqué dans des actions DD ne peut, naturellement, être distant ou hermétique aux enjeux généraux énoncés par le Rapport Brundtland. Cette sensibilisation ne peut toutefois s'exprimer de manière incantatoire. Elle s'imprime plutôt concrètement : dans la conduite du projet d'auto-partage dans les principales métropoles françaises, les choix entre des alternatives techniques reflètent une inclinaison régulière vers des solutions « à faible teneur papier » au profit des dispositifs TIC (réservation, paiement, etc...). Un projet de FEDD a donc une deuxième nécessité : faire qu'une militance DD bien chevillée (et donc assez documentée) s'exprime en actes au cœur de la pratique professionnelle.

Enfin, il semble assez probable que les métiers « d'économiste DD » soient en grande partie assimilables aux professionnalités assises sur des « *contextes communs* » (Hatchuel, 2004) ou des « *communautés de pratiques* » mises en évidence par l'économie « cognitive » des organisations (Cohendet et Diani, 2003) : la coordination des actions se gère essentiellement par une mise en place, assez implicite, de valeurs communes admises de tous, et assez peu par une forme hiérarchique ou des contrats entre les acteurs. Un projet de FEDD a donc une dernière nécessité : faire que la dimension contextuelle de l'exercice d'une profession d'économiste dans le champ DD soit entérinée par la formation (travail sur les valeurs) de sorte que le candidat à l'emploi appréhende assez vite le mode de coordination dans lequel son efficacité sera attendue. Cette épreuve peut être décrite de manière très caricaturale. L'économiste intégré à une équipe pluridisciplinaire chargé d'un projet DD est supposé comprendre les valeurs poursuivies par l'organisation (même si personne ne les évoque explicitement), ne pas attendre que sa contribution d'économiste soit totalement codifiée et s'agencer à une dynamique productive dans laquelle les hiérarchies de contributions peuvent être très évolutives (les apports de l'ingénieur pouvant être plus valorisés suivant les phases) mais dans laquelle l'apport économique doit être lisible.

***Orientation 2. Cette conception « économie du DD » ne semble donc pas nécessaire à forger avant les fins de cycle. Elle est, en particulier, très pertinente au niveau Master ou MBA.***

Cette mise en place d'une démarche d'économiste intervenant dans le champ du DD ne peut donc se satisfaire d'un manque de connaissances **disciplinaires**. Ces connaissances disciplinaires nécessitent le suivi d'un cursus structuré par ses « fondamentaux » : ils constituent un facteur de solidité de l'ancrage professionnel (apporter la compétence économique dans une équipe réunissant des savoirs très différents, par exemple). De ce point de vue, la thèse déjà ancienne (Sauvé et alii, 2003) et très ambitieuse d'une EEDD qui constituerait un socle incontournable à toute professionnalité est ici prise à revers. En ce qui concerne les capacités de l'économiste, elles ne peuvent être mises en œuvre sans un bagage très habituel d'économiste tel qu'il peut se décliner dans les programmes des premiers cycles universitaires.

Cette démarche d'économiste du DD ne peut toutefois se satisfaire de la maîtrise de ce seul socle sans qu'une logique de transversalité soit mise en place de manière très complémentaire. Cette logique ne peut en outre procéder d'une logique de supplément d'âme que l'on trouve très bien décrite dans l'ouvrage de Laville et Balmain (2004) : quelques cours thématiques venant ici ou là « égayer » le parcours d'économiste ou d'ingénieur dans les écoles de formations supérieures.

L'équation optimale d'un économiste « en charge de problématiques de DD » est donc contrainte par deux dimensions qui relèvent de *l'architecture* du programme de formation.

D'abord, les connaissances et outils caractéristiques de la démarche de l'économiste ne peuvent, en fait, être isolés d'ouverture –bien comprises- vers des champs voisins : sans verser dans une pluridisciplinarité mal maîtrisée, il s'agit d'assortir l'économiste d'aptitude aux sciences sociales, en sciences de la technique, en sciences environnementales. On comprend ici l'importance d'une « boîte à savoirs » faite d'un savoir majeur et de compléments (ces savoirs sont acquis au cours de l'année de Master 1, cf *Annexe I*). Au risque de choquer un certain angélisme, on comprendra qu'une hiérarchie dans les savoirs semble nécessaire pour éviter le piège, bien connu, du bagage formatif multidimensionnel mais peu repérable sur un plan professionnel.

Ensuite, cet effort de complémentarité organisée suppose que la construction du bagage de connaissances se fasse en acceptant un phasage : tout ne peut pas être fait en même temps. Dans un premier temps, une formation plutôt longue et prévoyant de laisser une place significative aux savoirs généraux de sciences sociales. Ensuite, des ouvertures vers des champs disciplinaires jouant en faveur du DD. Ce phasage oblige donc à une organisation de la formation sur une période longue au cours de laquelle les apports DD s'intensifient en particulier au cours du second cycle universitaire.

Cette présentation d'une architecture possible de FEDD indique « en creux » quelques ornières à éviter en matière de formations préparant aux métiers ouverts dans le DD. Il semble, en général, assez risqué de former des économistes cherchant des débouchés dans le DD à partir d'une licence professionnelle : le savoir économique est encore insuffisant et les cibles métiers, en tout état de cause, trop marquées par les dimensions techniques des professions. L'exemple des formations d'économistes actuellement orientées vers « la gestion de l'eau » est très révélateur : les postes ouverts dans les collectivités territoriales ou grandes entreprises nécessitent *prioritairement* des savoirs techniques (chimie, structures des sols, etc...) et, dans une moindre mesure, des savoirs économiques qui relèvent, le plus souvent, de second cycle Master (par exemple, diagrammes coût/qualité/délais ; méthode PERT/GANNT). Dans le même ordre d'idée, les savoirs économiques attendus par les recruteurs et révélés par les fiches de poste sont complexes et élaborés : dans le cas de la capacité « études d'opportunité et de faisabilité », les savoirs requis relèvent d'un « mix » de connaissances fondamentales et de savoir-faire (ou expertises) qui ne sont maîtrisés qu'au niveau d'un second cycle d'économie – au cours duquel la « boîte à savoirs » est complétée par une « boîte à outils » (dans l'expérimentation qui sert de point de départ à notre analyse, la

boîte à outils est plutôt fournie aux étudiants au cours de l'année de Master 2, cf *Annexe 2*). Ce second cycle s'appuie sur des savoirs fondamentaux (étude de coût/délais/qualité, actualisation, par exemple) mais articulés à une maîtrise d'outils, l'ensemble étant validé par des mises en situation plus ou moins fortes (études de cas et/ou stages, ...). Le niveau licence reste donc un peu « fruste » pour atteindre ces objectifs de maîtrise des savoirs et des outils dans le champ du DD.

***Orientation 3. Les démarches et outils de la conduite du changement s'avèrent très adaptés pour construire des pratiques professionnelles dans le champ du DD.***

Les deux premières orientations façonnent l'idée d'un « *emboîtement hiérarchisé* » des savoirs économiques et DD (connaissances dans le champ de l'économie et dans celui du DD) (orientation 1) et d'une organisation de cette complémentarité nécessitant l'acceptation « *un temps long* » de formation c'est-à-dire un second cycle (orientation 2). Il importe, en dernier lieu, de s'interroger sur la nature des savoirs ou connaissances qu'une FEDD aurait avantage à privilégier. Il a certes été dit, dès le début de ce texte, que la professionnalité d'économiste supposait d'être très clairement lisible et maîtrisée. Cette FEDD mérite toutefois une forte sensibilisation à des méthodes, démarches ou logiques particulières dans le champ des connaissances de l'économie-gestion, qui ne sont pas nécessairement propres au DD. Les expériences récentes révèlent en effet que la *démarche* de conduite du changement et les différentes *méthodes* de management de projet font l'objet d'une véritable demande sur le marché de l'emploi, et constituent donc un socle solide sur lequel une FEDD peut se développer. En effet, le développement durable se définit davantage comme une dynamique à impulser que comme un objectif statique à atteindre. La capacité à s'adapter à des paramètres émanant de plusieurs sphères et évoluant en permanence constitue l'un des impératifs de ce type de formation (Villeneuve et Huybens, 2002).

La formation d'économiste à la démarche de « conduite du changement » est, en fait, révélatrice de cet effort de construction d'un bagage cohérent pour intervenir dans le champ du DD. L'outil qui retiendra particulièrement l'attention s'intitule ici « conduite du changement et/ou montage de projet ». Il est enseigné à des économistes confirmés (Master) dans la mesure où sa maîtrise s'avère consubstantielle de la mise en œuvre du développement durable (Huybens et Villeneuve, 2004). En effet, cet outil réunit un ensemble de caractéristiques indispensables pour agir en faveur du DD : des méthodes d'action qui prennent en compte la complexité des jeux d'acteurs et la fragilité des contextes d'intervention (Garel, 2003), le souci de construire des projets, opérations et/ou actions, dont la part d'inédit reste forte, la volonté permanente d'agir avec méthodes ; mais également en terme « *d'intelligence de situation* », une intention de lier réflexion et action (Habermas). De plus, l'enseignement de l'approche « conduite du changement » sous des formes très interactives (jeu de rôles, mise en situations, puzzle, ..) développe les capacités communicationnelles des acteurs (pédagogie, entretiens, gestion de conflits, restitution aux acteurs, ..) qui demeurent des aptitudes essentielles mobilisables par la suite dans des contextes très variés, comme le sont les contextes caractéristiques des actions en faveur du DD.

Au-delà de dimensions relevant de l'attitude professionnelle, cette approche en termes de changement est, enfin, caractérisée par une nécessaire maîtrise d'outils d'économie-gestion

qui sont autant de modes d'actions à différents moments des projets : diagnostic (études d'opportunité), études de faisabilité, rédaction de cahier des charges, planification d'actions, évaluations, ... C'est la maîtrise de ces outils qui constituent le bagage technique indispensable à l'économiste mais également « le fer de lance » d'une employabilité dans la champ des métiers du DD.

### **En guise de conclusion**

Dans le cadre des parcours proposés en Master 1 et 2, ce sont les étudiants qui ont ouvert la voie de ce « bricolage » leur permettant de conjuguer leurs besoins –se doter d'une employabilité correspondant à des offres réellement émises sur le marché du travail- et leurs aspirations –pratiquer leur métier d'économiste/gestionnaire dans le champ du développement durable. Ce faisant, l'essaimage de jeunes diplômés formés de manière relativement intense au développement durable, garantit à plus long terme la diffusion de pratiques voire de valeurs et même d'une éthique, qui participe d'une nouvelle forme de citoyenneté indispensable à la réalisation des objectifs inhérents à un développement véritablement durable.

### **Annexe 1 : Programme du M1 du Master EIG**

#### **1 - U.E. disciplinaires obligatoires**

- Séminaire (1 parmi 8) : Chaque séminaire représente 66 heures de cours, 154 heures de travail personnel, 10 Crédits. L'étudiant choisit un séminaire qu'il suit durant deux semestres.

- Entreprise, Marché et Développement...
- Organisation et gestion des entreprises
- **Stratégies d'entreprise et développement durable**
- Intégrations internationale et régionale
- Stratégies d'entreprise, environnement et innovation
- L'entreprise dans son milieu concurrentiel et réglementaire
- Politiques économiques et sociales en Europe
- Stratégies du développement économique et territoires

Travail de recherche documentaire et mémoire sur le thème du **développement durable**

Soit 220 heures de travail personnel, (10 Crédits)

SEMESTRE 1 : Perfectionnement à la recherche documentaire et mémoire (problématique, bibliographie, plan détaillé) / SEMESTRE 2 : Rédaction du mémoire attaché à un séminaire donnant lieu à une soutenance.

#### **2 - U.E. disciplinaires optionnelles à choix obligatoire**

L'étudiant doit choisir 7 cours parmi la liste, pour obtenir 30 à 35 crédits.

##### SEMESTRE 1

- Gestion financière internationale
- Systèmes d'information dans l'entreprise
- Macro-économie approfondie
- **L'Energie dans l'économie mondiale**
- Econométrie
- Initiation à la géo-économie
- Stratégies des acteurs privés et publics
- **Entreprises et changement organisationnel**
- Finance Internationale
- Mondialisation et régulation sociale
- Economie de la santé
- Economie des réseaux
- **Compétitivité des territoires (SPL, Clusters, Métropole)**
- Stratégies des firmes transnationales

##### SEMESTRE 2

- Diagnostic d'entreprise
- Gestion des ressources humaines et performance globale
- Financiarisation et stratégie d'entreprise
- **Gouvernance mondiale**
- Continentalisations stratégiques
- Politiques monétaires
- **L'eau dans l'économie mondiale**
- Interactions stratégiques sur les marchés concentrés
- **Conduite de projets**
- Economie des organisations
- Politiques économiques et conjoncture
- **Outils d'aide à la décision**
- Stratégies de développement et de transition

#### **3 - U.E d'ouverture à choix obligatoire** (5 crédits) L'étudiant en choisit deux

## **Annexe 2 : Fiche technique du M2 Professionnalisant**

### ***Expertise socio-économique et conduite du changement organisationnel (E2C)***

#### **Objectifs**

La spécialité professionnelle « Expertise socio-économique et conduite du changement organisationnel » (E2C) développe un apprentissage à la conduite du changement en s'appuyant sur le champ pluridisciplinaire des sciences sociales du travail (économie, sociologie, droit, sciences politiques). E2C favorise les aptitudes en matière de méthodes (méthodes participatives notamment) et d'outils de l'expertise pour conduire des stratégies de changement (études, diagnostics, enquêtes, évaluations, prospectives) adaptés au contexte de mutations permanentes des organisations. Trois domaines de compétences sont privilégiés : la conduite du changement (concevoir, piloter et évaluer des expérimentations organisationnelles en prenant appui sur des processus collectifs), l'innovation sociale (veille sociale et élaboration de scénarios et plans d'action dans le champ des relations sociales) et l'appui technique au pilotage du changement (maîtrise des outils et méthodes du diagnostic, des études, de l'évaluation et de la prospective).

#### **Compétences visées**

- Capacité à **évoluer dans un environnement changeant et complexe**,
- Capacité à **conduire un changement**,
- Capacité à **transférer aux entreprises et partenaires sociaux** les méthodes de conduite du changement
- Capacité à **conduire des interventions** en entreprise (diagnostic)
- Capacité à **conduire un projet** sur des thématiques transversales, de l'étude préalable au management de l'équipe projet
- Capacité à mesurer et **analyser les performances économiques d'un projet** et à mobiliser des outils
- Capacité à **réaliser une étude économique**, de la formulation de la problématique à la communication des résultats
- Capacité à **formaliser un problème économique** pour proposer une solution
- Capacité à mener **une étude d'impact** d'une décision publique ou privée
- Capacité à **articuler autonomie et travail en équipe**.

#### **Spécificités**

216 heures de séminaires sont organisées en **rythmes alternants** (4 jours par mois d'octobre à juin). Elles sont co-animées par des professionnels et des universitaires spécialistes du changement. Ce programme de séminaires équivaut à un total de 1224 heures de travail personnel. Parallèlement, une mise en situation professionnelle est prévue par un **stage obligatoire** d'une durée minimale de 5 mois (tutorat individualisé piloté par l'équipe pédagogique de l'Institut d'Etudes Sociales). Un mémoire de fin de Master est réalisé dans le cadre d'un projet d'étude et/ou de changement mené durant le stage (équivalent à 360 heures de travail personnel).

### Annexe 3

**PANORAMA DES ZONES COMMUNAUTAIRES :  
UN OUTIL POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DURABLE**

#### Objectif

Optimiser le taux d'implantation d'entreprises sur le territoire :

- En adaptant les caractéristiques de l'offre territoriale aux spécificités des projets
- En diversifiant les axes de prospection
- En améliorant le ciblage des filières prospectées pour créer une compétence « filières de l'environnement » adossée au principe de symbiose industrielle

#### Outil à mettre en place en synergie avec, notamment, la CCI

Taux de remplissage de chaque ZA du territoire avec référencement géographique des entreprises constituant le tissu économique local, de leurs compétences et des ressources foncières et immobilières disponibles.

#### UN PLAN D'ACTION DECLINE EN 2 ETAPES :

##### 1ère étape : élaboration de l'outil

L'outil, permettra, et ce de façon dynamique dans le temps, de pouvoir appréhender :

- le taux de remplissage des Zones d'Activités,
- la ressource foncière et immobilière disponible
- la localisation des compétences par filières,
- les pôles de compétences, les districts industriels... existants,
- **les synergies possibles et économiquement souhaitables.**

##### Mode opératoire :

- travail préparatoire de recensement en lien avec les acteurs du développement économique local
- détermination des éléments constitutifs de l'outil (fond)
- mise en place d'une procédure d'actualisation de l'outil pour le pérenniser dans le temps
- élaboration de l'outil proprement dit (forme) : cartographie, tableaux...
- réflexion quant à l'utilisation de cet outil comme vecteur de communication extérieure ou intérieure au territoire : forme « allégée » accessible sur notre site internet, autres...

##### Plus values générées :

- 1) pour l'ADERC (Agence de Développement Economique de la Région de Chalon sur Saône) :
  - o chargés d'affaires : gain de temps et meilleure visibilité du tissu économique territorial
  - o entreprises exogènes prospectées :
    - offre chalonaise plus précisément adaptée à leurs besoins ce qui constituera un critère de différenciation par rapport aux offres des sites concurrents
    - détecter les possibilités de synergies entre les entreprises à implanter et celles déjà présentes
    - développer une approche en terme de symbiose industrielle (c'est-à-dire une chaîne alimentaire d'entreprises, les unes se « nourrissant » des déchets et des produits des autres et vice-versa)
  - o optimiser, en lien étroit avec la CCI, l'animation et la mise en réseau des entreprises (pour l'ADERC, vecteur d'animation du club des Ambassadeurs...)

- 2) pour les entreprises déjà installées :
  - se connaître et se faire connaître aux fins de mutualiser leurs besoins respectifs
- 3) pour les acteurs locaux du développement économique :
  - outil d'aide à la décision : opportunité de créer une nouvelle zone, de quel type..., anticipation d'éventuels aménagements futurs...
  - ciblage des axes de prospection pour l'ADERC...

## **2ème étape : diversification de la nature des implantations**

### **► développer l'offre pour les éco-entreprises.**

- 1) Toujours dans une logique de création de synergies entre les entreprises, mener une réflexion concernant les « éco-entreprises » pouvant s'insérer dans le tissu existant, dans une perspective gagnant-gagnant (l'existant et l'implantable).
  - Veille technologique
  - Veille réglementaire
- 2) Faire émerger certains segments cibles des filières de l'environnement
- 3) Débuter une réflexion plus en profondeur (études de marchés, évaluation de la demande, veille technologique), facilitant le travail de l'ADERC et aboutissant à la prospection d'entreprises appartenant à ces secteurs cibles.

### Plus values générées :

Renforcement de la capacité de la région chalonnaise à attirer des Eco-entreprises → diversification de l'offre → dynamisation du tissu économique local et amélioration du taux d'implantations



## Annexe 4

**ANIMATEUR JUNIOR DU CLUSTER RHONE-ALPES ECO-ENERGIES  
(ÉNERGIES RENOUVELABLES ET MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE)**

### **MISSIONS :**

- En soutien à la directrice de l'association Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies, prendre en charge une partie de l'animation du cluster <http://www.ecoenergies-cluster.fr/>
1. Contribuer à animer et fédérer le réseau régional d'acteurs du secteur des Energies Renouvelables et de la Maîtrise de l'Energie
  2. Prendre progressivement en charge certaines des actions du cluster et assurer leur déploiement, leur suivi et leur évaluation :
    - Action marque
    - Action formation
    - Action développement commercial et international
    - Action échange d'expériences bureaux d'études
  3. Etablir des relations de confiance avec les entreprises :
    - Aller à la rencontre et être à l'écoute des entreprises du domaine et de leurs besoins ;
    - Contribuer à leur faire des propositions de projets ;
    - Contribuer à la création de partenariats entre entreprises, à la création et au développement de start-up ;
  4. Définir et mettre en œuvre le plan de communication / promotion de la filière :
    - promotion du projet, du secteur d'activité et du territoire régional (dont plaquettes, argumentaire...)
    - communication à destination des acteurs industriels de l'énergie, des artisans, des professions du bâtiment, du grand public
    - organisation de séminaires et manifestations diverses sur les nouvelles énergies
    - représentation du cluster dans le cadre de salons, aussi bien en France qu'à l'étranger (Autriche, Suède,
    - administration/gestion du site Internet du cluster

### **FORMATION :**

- formation supérieure polyvalente, économique ou scientifique
- connaissances techniques des énergies renouvelables et de la maîtrise de l'énergie
- anglais indispensable ; connaissance d'une autre langue européenne souhaitable
- première expérience professionnelle ou stages significatifs souhaités

### **PROFIL :**

- autonomie, initiative, sens de l'organisation et de la gestion de projets
- connaissance de l'économie et de l'entreprise
- capacité d'analyse et esprit de synthèse
- capacité à animer des réseaux d'acteurs variés et des groupes de travail

### **CONDITIONS D'EMBAUCHE :**

- CDI, temps plein, à pourvoir dès que possible
- Poste basé en région lyonnaise
- Déplacements fréquents à prévoir en Rhône-Alpes
- Rémunération selon expérience et profil

## Bibliographie

- BEAURAIN C. (2004) Gouvernance environnementale locale et comportements économiques : un nouvel éclairage sur l'articulation du temps et de l'espace, *Revue Développement Durable et Territoires*, Dossier n°2.
- COHENDET R. et DIANI M. (2003) « L'organisation comme une communauté de communautés », *Revue d'Economie Politique*, 113 (5), septembre-octobre.
- Di CASTRI (2002) Les conditions gagnantes du développement durable, Communication au Colloque de la Francophonie « *Francophonie et développement durable. Quels enjeux, quelles priorités ?* », Dakar.
- FIGUIERE C. (2006) Sud, développement et développement durable : l'apport de l'économie politique, *Vertigo*, vol 7, n°2, septembre.
- GAREL G. (2003) *Le management de projet*, Coll. Repères. La Découverte.
- GILLY JP. et PERRAT J. (2003) La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale, *Cahiers du GRES*, n°2003-5.
- HATCHUEL A. (2004) « Repenser la gestion Un point de vue historique sur les firmes comme innovations institutionnelles », *La lettre de la régulation*, n°47, janvier.
- HUYBENS N. (2005) Tous les savoirs au service du développement durable : 15 ans de formation en éco-conseil, in Villeneuve (Dir).
- HUYBENS N. et VILLENEUVE C. (2004) La professionnalisation du Développement Durable : au-delà du clivage ou de la réconciliation écologie-économie, *Vertigo*, vol 5, n°2, septembre.
- IFEN (2005) Les dépenses d'environnement des Départements et des Régions (1996-2002), *Les Dossiers de l'IFEN*, n°2, novembre.
- LAVILLE E. et BALMAIN (2004) *Un métier pour la planète... et surtout pour moi ! Guide pratique des carrières du développement durable*, Village Mondial.
- POUPAT B. (2007) L'emploi environnemental, *Courrier des Statistiques*, n°120, INSEE, avril.
- SAUVE L., BERRYMAN T., BRUNELLE R. (2003) Environnement et développement, la culture de la filière ONU, *Education relative à l'environnement*, vol 4.
- VEGA P. et ALAVAREZ P (2006) Fondements et étude d'une stratégie méthodologique visant une éducation orientée vers la durabilité, *Vertigo*, vol 7, n°3, décembre.
- VILLENEUVE C. (dir.) (2005) *Le développement durable : quels progrès, quels outils, quelle formation ?*, Actes du colloque de la Francophonie, Chicoutimi, ma, Les publications de l'IEPF.
- VILLENEUVE C. et HUYBENS N. (2002) Les éco-conseillers, promoteurs et acteurs du Développement Durable, *Vertigo*, vol 3, n°3, décembre.
- VINOKUR A. (1995) *Réflexions sur l'économie du diplôme* Formation-Emploi, N° 52, octobre-décembre.

## Sitographie

Agenda21france.org  
 Ecologie.gouv.fr  
 Ifen.fr  
 Ifore.ecologie.gouv.fr  
 Insee.fr  
 Novethic.fr