

# DÉVELOPPEMENT DURABLE ET COMMUNICATION : VERS UN ESPACE OUVERT FONDÉ SUR LA PARTICIPATION CITOYENNE, L'ÉTHIQUE DU DIALOGUE ET L'INTERINFLUENCE

Par **Solange Tremblay**, Professeure associée au Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal, Présidente, Groupe Durabilité Communication  
• tremblay.solange@uqam.ca

---

**RÉSUMÉ** Bénéficiant d'un véritable courant de sympathie d'un bout à l'autre de la planète, le développement durable ne peut plus être considéré comme un phénomène marginal. Tous les secteurs de la société sont aujourd'hui interpellés par les valeurs du développement durable et le nombre d'organisations qui se proclament vertueuses dans l'espace public se multiplie à un rythme qui nous aurait semblé impossible, il y a quelques années. Mais quelle place la communication occupe-t-elle en matière de développement durable? Quelles valeurs la guident? Comment se construit-elle? S'appuyant sur différentes études, l'article s'intéresse à l'idée de développement durable dans les organisations, au sein de la population et dans les pratiques communicationnelles en se fondant sur l'importance du facteur humain et de la mise en relation, essentiels à la communication et au développement durable.

---

**ABSTRACT** Sustainable development is enjoying a current of sympathy the world over, such that it can no longer be considered a marginal phenomenon. Nowadays, all sectors of society are coming to grips with the values of sustainable development and the number of organizations publicly claiming to have a good record in this area has grown at a pace that would have seemed impossible even only a few years ago. But what role does communication play in sustainable development. What values guide and inform communication? How is it constructed? Working from various studies, this article examines the idea of sustainable development in organizations, among the public and in communication practices. To this end, it focuses on the human factor and the establishment of relations of understanding – two things vital for communication as well as sustainable development.

---

**Pour citer cet article :** Tremblay, S. (2011). « Développement durable et communication : vers un espace ouvert fondé sur la participation citoyenne, l'éthique du dialogue et l'interinfluence », *Télescope*, vol. 17, n° 2, p. 239-255.

Reposant sur les nouvelles valeurs qui prennent place dans l'espace public et social, le développement durable inscrit ses assises à des lieux de l'orientation uniquement axée sur la croissance économique, la consommation de masse et l'accroissement des richesses matérielles qui a dominé dans les pays riches après la Seconde Guerre mondiale. Plaçant l'être humain au cœur du développement, il considère toutes les dimensions de l'activité humaine – environnementale, sociale et économique. Près de vingt-cinq ans après le Rapport Brundtland (1987) qui en a consacré la définition maintenant reprise universellement, on ne peut plus parler du développement durable comme d'un phénomène marginal. Les valeurs

universelles qu'il véhicule ont bénéficié d'un véritable courant de sympathie à travers la planète : sur toutes les tribunes et de tous les discours, le développement durable a fait son chemin dans tous les agendas à l'échelle régionale, nationale et internationale.

Au fil des ans, des événements mondiaux majeurs en ont solidifié le concept, des lois ont été promulguées. On a vu l'apparition de réglementations, de campagnes de sensibilisation nationales. Des groupes de recherche et des programmes d'enseignement ont été créés pour répondre à une demande croissante d'informations et de connaissances sur ces enjeux, et des regroupements d'entreprises se forment pour prôner des pratiques responsables (Tremblay, 2007).

Pour leur part, les citoyens sont devenus des acteurs centraux de l'évolution des valeurs sociales. De plus en plus avertis, de mieux en mieux informés, ils sont plus critiques face à leurs gouvernements, à la gouvernance de leurs institutions et aux activités des organisations qui composent leur environnement (Tremblay et Lachapelle, 2009). En outre, avec l'explosion des modes de communication, le pouvoir d'un « clic de souris », l'arrivée en force des médias sociaux qui tapissent la toile, les citoyens sont maintenant à l'ère du « tous journalistes » (D'Almeida, 2007).

Aussi, de réelles tensions s'installent dans le milieu des affaires et les administrations publiques qui n'ont pas su interpréter les changements de valeurs qui prenaient place dans la société au cours des dernières années. Car si, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les entreprises sont au cœur des grandes transformations qu'ont connues les sociétés industrialisées, exerçant un rôle essentiel dans la création de la richesse et participant à la compétitivité économique, le contrat qui les lie implicitement avec le reste de la société est de plus en plus remis en question. En fait, nombreux sont les groupes qui revendiquent qu'elles rendent des comptes sur l'ensemble de leurs activités et qu'elles fassent preuve de responsabilité sociale.

Sur ce fond d'imputabilité, les engagements des organisations envers les valeurs du développement durable se multiplient à un rythme qui nous aurait semblé impossible il y a quelques années. Aussi, en réponse à la véritable fièvre qui semble avoir atteint les grandes organisations face aux pressions environnantes, on ne peut se surprendre de l'augmentation des groupes de surveillance et de l'influence des citoyens quant aux responsabilités des entreprises en matière de développement durable. Ils sont de plus en plus nombreux à s'interroger sur la nature de l'engagement scandé par certaines organisations et à analyser le discours des grandes corporations.

En fait, la communication est une activité relativement récente dans les entreprises. Ce n'est qu'au cours des dernières décennies que la prise de parole publique a pris son essor dans les organisations, tant privées que publiques, élargissant l'éventail de la communication au-delà des actionnaires et des seuls membres des conseils d'administration. Maintenant constamment interpellée par l'opinion publique, l'entreprise est condamnée à s'exprimer dans l'espace public et à intégrer la communication dans ses stratégies (D'Almeida, 2001). Mais quelle est la place de la communication en matière de développement durable dans l'espace public ? Comment ces formes de communication se sont-elles construites ?

## ■ LE CHOC DES IDÉES ET LES VALEURS DÉMOCRATIQUES

Si aujourd'hui tous les secteurs de la société sont interpellés par les valeurs du développement durable, si un nombre grandissant d'organisations se proclament vertueuses dans l'espace public, si des regroupements d'entreprises multinationales se forment pour partager leurs connaissances, ce courant de sympathie qui s'est répandu au cours des trente dernières années n'a rien eu de spontané. Il aura fallu plusieurs catastrophes environnementales, plusieurs scandales mettant en cause la responsabilité de grandes corporations et avec eux l'apparition de nombreux groupes de surveillance et des campagnes de dénonciation aux quatre coins du globe avant que la communication du risque et la communication environnementale secouent les modèles traditionnels de communication et fassent leurs premiers pas dans les organisations (Tremblay, 2007).

Les groupes environnementaux et les groupes de pression n'avaient certes pas la cote auprès des grandes entreprises au tournant des années 1970, mais tout comme les grandes entreprises et les autres types d'organisations, ils devaient entrer en relation avec leurs parties prenantes pour faire connaître leur positionnement public. Et la communication était essentielle. À cet égard, de nombreux chercheurs ont souligné le rôle central des communications dans l'émergence des nouvelles valeurs sociales et la démocratisation des sociétés (Cutlip, Center et Broom, 2000; Dagenais, 2004; Dumas, 2010; Grunig, Grunig et Dozier, 2002; Maisonneuve, 2010; Tremblay, 2007). Pour Dagenais :

Les grands changements sociaux sont nés de tous ces groupes de contestation qui ont décidé de porter très haut le flambeau de leurs idéaux et qui ont imposé aux médias, et de ce fait à la société, le devoir de tenir compte de leurs revendications. [...] D'où que nous regardions, c'est la prise de la parole par des groupes de personnes qui a été le moteur des développements de toute nature. Et c'est en utilisant des stratégies de relations publiques que furent débattus sur la place publique ces différents enjeux. Et très souvent, au début, ces groupes ont dû affronter la résistance sinon l'opposition des médias à leur cause (Dagenais, 1999, cité dans Dagenais, 2004, p. 30).

La place du développement durable dans les organisations ne peut être dissociée de l'évolution des valeurs humaines et sociales, de l'idée de démocratie, de l'essor des modèles de gestion dans les organisations de même que de l'évolution des communications dans la société comme à travers le monde. En fait, la communication et les modes de gestion dans les organisations sont le reflet de leur époque et des courants sociaux qui les animent.

Aussi, on ne s'étonne pas que les groupes environnementaux aient des alliés de toutes parts aujourd'hui : une place si importante qu'en 2007 le prix Nobel de la paix était décerné conjointement au Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat et à l'ancien vice-président américain, Al Gore, pour sa campagne planétaire contre le réchauffement de la planète. Ceci démontre tout le chemin parcouru depuis quarante ans. Néanmoins, les organisations qui inscrivaient le développement durable ou la responsabilité sociale dans leur discours faisaient toujours figure de pionnières, au début du nouveau millénaire. Mais un vent de changement s'amorçait.

## ■ LA COMMUNICATION ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UNE PREMIÈRE ESQUISSE

On doit toutefois parler de débuts très sobres dans les organisations. À ce propos, une recherche auprès de professionnels de la communication au Québec a fait ressortir que les enjeux relatifs aux dossiers de la responsabilité sociale et du développement durable n'étaient pas encore vraiment inscrits à l'ordre du jour des organisations en 2003-2004. Très peu consultés sur ces questions, les communicateurs étaient également confrontés, comme le reste de la société, au flou général entourant ces deux concepts malgré une ouverture importante aux nouvelles valeurs sociales dans leur communauté (Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004a, 2004b et 2004c). Mais à peine deux années plus tard, une étude sur la communication d'entreprise au Canada<sup>1</sup> montre une évolution quant à la place du développement durable et de la responsabilité sociale comme enjeu de communication dans les organisations. S'il s'agissait auparavant de l'une des deux activités les moins fréquentes dans les unités de communication au Canada, la moitié des répondants l'indiquait comme une activité dont leur unité était responsable. Par ailleurs, ils jugeaient ces enjeux importants et anticipaient devoir exercer un rôle central pour soutenir les organisations face à ces nouvelles valeurs sociales, et ce, malgré que ces notions restaient toujours floues pour la plupart d'entre eux (Tremblay, 2006a et 2007).

L'engagement des communicateurs à l'endroit de ces enjeux majeurs s'est rapidement concrétisé depuis, comme en font foi la *Déclaration des communicateurs et des professionnels en relations publiques du Québec à l'égard du développement durable*<sup>2</sup> – un engagement collectif signé en 2006 par les grandes associations professionnelles en communication – et la Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable mise en œuvre en France par l'Union des annonceurs en 2007 (Tremblay, 2008).

Rappelons à ce propos que l'année 2006 venait d'inscrire une législation phare en cette matière au Québec alors qu'en France, la Loi sur les nouvelles régulations économiques, adoptée en 2001, imposait aux sociétés françaises cotées l'obligation de rendre compte annuellement de leur gestion sociale et environnementale au travers de leurs activités.

À cet égard, en amont de la législation québécoise, les nombreuses consultations qui ont permis d'entendre des centaines de groupes interpellés par les valeurs du développement durable aux quatre coins du Québec témoignent de cette préoccupation communicationnelle :

---

<sup>1</sup> Étude réalisée auprès de gestionnaires de haut niveau, responsables des communications ou des relations publiques dans les grandes organisations au Canada.

<sup>2</sup> Pour consulter la Déclaration, voir [www.crp.uqam.ca/pages/docs/centres/rse/declaration\\_CDD.pdf](http://www.crp.uqam.ca/pages/docs/centres/rse/declaration_CDD.pdf)

[...] l'appui des citoyens à ce projet, qui vise directement leur qualité de vie, était primordial. Sans cet appui, tout plan d'action, aussi magnifique fût-il, n'aurait pu prendre racine. C'est ainsi que, dès le début de la démarche, une large place a été accordée à ceux qui avaient à débattre du développement durable dans leur quotidien, donnant au mot communication tout son sens : l'élément interactif de l'échange avec la population étant primé sur les réflexions des seuls concepteurs du plan gouvernemental. [...] Près de 3 500 personnes se sont présentées aux audiences où plus de 800 participants ont pris la parole pour nous dire, de façon spontanée ou par écrit, que le développement durable devait être une priorité pour le Québec.

Défi supplémentaire, nous avons également permis à ceux qui n'avaient pas déposé de mémoires de s'exprimer lors des audiences publiques [...] Deux périodes ont ainsi été proposées au cours des audiences, l'une réservée aux intervenants inscrits pour soutenir leur mémoire et l'autre pour les interventions spontanées. [...] Nous avons pu davantage ouvrir le processus d'audience et favoriser la participation et l'engagement des citoyens (Gaudreau, 2007, p. 23).

L'interaction, la prise de parole, la participation et l'appui citoyen donnent ici à la communication son sens premier de « en commun », où les principaux interpellés, les citoyens, se réalisent dans leur rôle d'acteurs, à l'opposé d'un rôle passif de récepteurs d'information : une forme de communication en rupture avec la vision classique linéaire qui situait la communication comme une simple transmission de messages et considérait les publics comme des audiences et des cibles amorphes (Libaert, 2010; Tremblay, 2007).

Par ailleurs, dans les programmes de nombreux événements publics à l'échelle régionale et internationale, l'année 2007 s'annonçait déjà comme l'occasion de souligner le 20<sup>e</sup> anniversaire de la définition du développement durable proposée par le Rapport Brundtland. Une industrie du développement durable est alors aussi en plein essor, de nouveaux médias inscrivent cette question dans leur mission et plusieurs organisations encore en retrait sur ces enjeux font connaître leur engagement et leurs initiatives. En fait, l'année 2007 est marquée, au Québec comme ailleurs dans le monde, par une pluie de communiqués mettant en valeur des projets qui reflètent beaucoup plus un souci environnemental (économie de papier, élimination du gaspillage à la source, etc.) et la création d'une multitude de produits dont on vante les qualités « vertes » qu'une démarche véritable de développement durable.

## ■ L'INFLUENCE DES VALEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE : CÔTÉ ENTREPRISES

La forte concurrence que se livrent les entreprises pour gagner la fidélité des consommateurs qui ont la fibre verte encourage ce courant très visible. Mais si on observe un nombre considérable de faux pas, l'innovation est aussi au rendez-vous et les entreprises plus avancées poursuivent leur cheminement.

## Les produits verts et la mascarade écologique

Dans son analyse des fautes de *greenwashing* (mascarade écologique<sup>3</sup>) commises par les entreprises, la plus récente étude de TerraChoice (2010), la troisième depuis 2007, révèle que le nombre de produits prétendument verts sur les marchés nord-américains a augmenté de 73 % depuis 2009<sup>4</sup>. Selon le groupe, plus de 95 % des produits de consommation qui ont des prétentions vertes au Canada et aux États-Unis commettent au moins l'une des sept fautes du *greenwashing* identifiées par l'étude : le compromis caché, l'absence de preuve, l'imprécision, la non-pertinence, le moindre de deux maux, l'éco-étiquetage mensonger et le mensonge.

Les conclusions générales de cette étude demeurent néanmoins optimistes. Pour les chercheurs de TerraChoice, cette hausse est la démonstration d'une plus forte demande de produits verts et d'une plus grande prise en compte de cette tendance par les fabricants et les spécialistes du marketing. En fait, pour TerraChoice, les consommateurs changent le monde en poussant les entreprises vers un mode de vente au détail progressivement plus « vert ». Autre élément d'intérêt par ailleurs, l'étude soutient que plus les entreprises sont familières avec les valeurs écologiques, moins elles recourent au *greenwashing*, plus elles se dotent de certifications fiables et plus elles poursuivent leur croissance dans cette voie. On constate en outre que ces produits sont de plus en plus disponibles dans les grandes surfaces qui seraient devenues, selon la formule utilisée par le groupe, de « gentils géants verts ».

## Les nouvelles perspectives d'affaires dans le monde

La place grandissante des changements de comportements en consommation est également l'un des constats de la dernière étude des Nations Unies menée auprès des membres du Pacte mondial (Global Compact), diffusée en juin 2010. L'étude démontre que pour 58 % des PDG interrogés, les consommateurs sont l'une des parties prenantes qui influencent le plus leur façon de gérer les attentes de la société. Pour eux, ces nouvelles demandes des consommateurs deviennent une nouvelle source d'attention pour contrer la forte diminution de la croissance dans leurs marchés traditionnels, confirmant en cela le rôle des consommateurs dans l'évolution des entreprises vers une approche d'affaires qui épouse les valeurs de la durabilité et les nouvelles possibilités d'affaires qui prennent de l'ampleur dans nombre d'entreprises à travers le monde.

Autre élément d'intérêt, dans le sondage précédent réalisé par la même organisation en 2007, le développement durable émergeait à peine dans les enjeux des entreprises alors que trois ans plus tard, ces valeurs sont au sommet des préoccupations

---

<sup>3</sup> Définition donnée par TerraChoice : « La mascarade écologique est le fait de tromper les consommateurs à propos des pratiques environnementales d'une entreprise ou des avantages environnementaux d'un produit ou service » (Communiqué de presse, 26 octobre 2010).

<sup>4</sup> Les chercheurs de TerraChoice ont examiné au Canada et aux États-Unis 5 296 produits qui indiquaient des qualités environnementales : 19 détaillants au Canada et 15 aux États-Unis ont été visités pour cette étude.

des décideurs des sociétés à travers le monde<sup>5</sup> (UN Global Compact et Accenture, 2010, p. 23).

### **Les grandes entreprises canadiennes**

Au Canada, les préoccupations des entreprises progressent aussi à grands pas durant la même période. Le 1<sup>er</sup> octobre 2007, le Conseil canadien des chefs d'entreprise (CCCE), une organisation qui représente cent cinquante des plus grandes entreprises canadiennes, s'engageait dans un énoncé de principe publié à la une des grands médias nationaux, à « faire du Canada une superpuissance en environnement ». Intégré dans le titre de l'énoncé, cet engagement s'appuie sur une logique de puissance qui reflète le poids du groupe. Et signe des temps, un véritable changement de cap s'est opéré au sein de ce regroupement, car la première phrase du document se lit comme suit : « Réaliser le développement durable constitue le défi le plus fondamental auquel notre monde doit faire face aujourd'hui » (CCCE, 2007, p. 1).

Trois années plus tard, on observe une récurrence du CCCE dans un rapport qui, cette fois, marque l'impatience des dirigeants du milieu des affaires face à la lenteur du gouvernement canadien à s'attaquer au dossier de la lutte contre les changements climatiques : « Nous devons mettre fin à l'ensemble hétérogène de plans d'action qui existe actuellement à l'échelle fédérale et provinciale et nous engager à adopter une approche nationale cohérente [...]. Le Canada n'a pas besoin d'attendre les Américains pour élaborer des politiques touchant des questions clés (CCCE, 2010, p. 5).

À l'instar des groupes environnementaux sur cette question, le ton du CCCE est nettement à la dénonciation, ce qui aurait été impensable trente ou quarante ans plus tôt. Ceci témoigne du chemin parcouru depuis les années 1970.

### **■ L'INFLUENCE DES VALEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE : CÔTÉ POPULATION**

Pour ce qui est de la percée communicationnelle, elle a bel et bien eu lieu entre 2003 et 2011 et elle reflète le parcours des organisations. Mais si le sentiment d'urgence quant au devenir de l'homme, des êtres vivants et des ressources de la terre a bien fait son œuvre au sein de la population, des études conduites auprès de différents groupes révèlent une communication toujours insuffisante en matière de développement durable.

### **Des citoyens avertis et critiques**

Une enquête réalisée en juillet 2008 auprès de 1 502 adultes de toutes les régions du Canada (Tremblay et Lachapelle, 2009) soutient entre autres que :

<sup>5</sup> Les conclusions de l'étude sur la communication dans les grandes entreprises au Canada, signalée plus tôt vont dans le même sens.

- s'ils avaient l'entière liberté de choisir leur employeur, plus de 70 % des Canadiens opteraient pour une organisation engagée en matière de durabilité ;
- près des deux tiers des personnes travaillant pour des entreprises privées jugent que leur employeur devrait s'y intéresser beaucoup, voire de façon prioritaire ;
- plus l'organisation est grande en termes de ressources humaines, plus ses employés estiment cet enjeu important : trois personnes sur quatre œuvrant pour des organisations comptant plus de 1 000 employés partagent ce jugement.

Au chapitre de l'habileté des répondants à reconnaître les valeurs associées au développement durable, l'étude indique que le concept de développement durable est bien reconnu par une large partie des répondants. Ainsi, la définition adéquate du développement durable – un engagement global visant la protection de l'environnement, le bien-être social de la population et le progrès économique – est la définition dominante au Canada : plus de 40 % des répondants canadiens font ce choix, alors que seulement 8 % identifient la protection de l'environnement comme l'élément de référence définissant adéquatement une entreprise engagée en matière de durabilité. C'est cependant au Québec que l'on remarque la plus forte différence par rapport aux autres régions canadiennes : plus de 55 % des citoyens québécois optent pour la définition englobant les trois dimensions du développement durable. À cet égard, les auteurs rappellent que les campagnes d'information ayant entouré la législation québécoise sur le développement durable (2006) et sa stratégie de mise en œuvre en vigueur dès janvier 2008 ont sans doute contribué à cette appropriation de sens au sein d'une proportion importante de la population du Québec.

La même étude montre par ailleurs que les employés du secteur privé mettent en doute le discours de leur employeur en matière de durabilité : seuls 16 % des employés de ce secteur croient que l'engagement véhiculé par leur employeur consiste en un programme global axé sur les trois dimensions du développement durable, tandis que le plus grand nombre juge qu'il réfère plutôt au plan d'affaires visant la croissance économique de leur organisation. Par ailleurs, près de 60 % des employés du secteur privé se considèrent mal ou non informés des activités de leur employeur à ce sujet. Ce constat souligne l'importance à accorder à l'amélioration de la communication sur ces questions et met en relief la lente évolution des communications en matière de durabilité dans les organisations depuis les deux études touchant la place des communications sur ces enjeux dans les entreprises canadiennes quelques années plus tôt (Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004a, 2004b et 2004c ; Tremblay, 2006a).

D'autres études soulignent à cet égard que les salariés sont souvent oubliés des projets de développement durable des organisations alors qu'ils devraient en être le premier pilier. En outre, malgré un portrait d'engagement social et de mobilisation que les rapports de développement durable font régulièrement d'eux, les employés ne sont souvent que des spectateurs d'une mise en scène réalisée sur un mode anecdotique et sans lien avec les grands enjeux de l'entreprise, soulignant un véritable décalage entre le discours organisationnel et les pratiques réelles (Libaert, 2010). Pour sa part, Boiral rappelle que la responsabilité sociale des organisations

ne doit pas oublier le facteur humain : « les entreprises sont composées d'abord et avant tout de personnes dont l'engagement volontaire représente un des principaux moteurs de la réussite » (Boiral, 2007, p. 302).

Enfin, l'enquête montre que deux citoyens sur trois souhaitent être impliqués directement dans les processus de changements au sein de la société, confirmant un accroissement des valeurs participatives au sein de la société depuis plus de vingt ans (Inglehart, 1990). À ce propos, au Québec davantage que partout ailleurs au Canada, 76 % des répondants souhaitent participer aux processus décisionnels. Soulignons que cette volonté de participation des citoyens aux processus de changements sociaux s'éloigne de la vision linéaire du développement qui vise uniquement à réaliser la croissance économique des entreprises et de la société. Ces valeurs s'inscrivent dans la perspective même du développement durable.

### Une participation citoyenne revendiquée

Que pensent les jeunes adultes de ces questions? Étant donné que la moitié de la population mondiale a aujourd'hui moins de trente ans<sup>6</sup>, que les jeunes adultes sont de plus en plus considérés comme des acteurs majeurs dans la définition des modes de vie et des nouvelles tendances de consommation et que ce sont ces jeunes qui auront à gérer les destinées du monde et de la planète comme décideurs de demain, leur voix est particulièrement importante. C'est sur cette prémisse que l'*Enquête mondiale sur les modes de vie durables* (UNEP, 2011) a voulu donner la parole aux jeunes de dix-huit à trente-cinq ans, de différentes cultures, pour connaître leurs habitudes de vie, leurs aspirations et leurs préoccupations quant à leur avenir ainsi que leur vision des priorités auxquelles les autorités publiques devraient travailler en matière de durabilité. Plus de 8 000 jeunes adultes vivant en milieu urbain, de vingt pays des quatre coins du monde, ont participé à cette enquête en profondeur du Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'un des premiers grands sondages à être réalisé à l'échelle mondiale sur cette question<sup>7</sup>.

L'étude révèle que les jeunes veulent être un moteur du changement et apporter leur propre vision du développement durable. Sur une base générale, la pauvreté et la dégradation de l'environnement sont identifiées comme les deux plus importantes priorités auxquelles l'humanité doit s'attaquer immédiatement. Les jeunes souhaitent par ailleurs être mieux informés sur ce qu'ils peuvent faire pour contribuer à changer les choses. À cet égard, l'un des portraits régionaux montre que les jeunes adultes des agglomérations urbaines de Montréal, d'Halifax et de New York (Tremblay et Lachapelle, 2011) réalisent que les modes de vie actuels hypothèquent leur propre avenir et que des changements majeurs s'imposent en raison de l'ampleur des problèmes. Comme le souligne l'un des jeunes répondants :

<sup>6</sup> La plupart vivent dans des pays en développement.

<sup>7</sup> Cette enquête était accessible en ligne en dix langues.

*I think there will be very little comparison. [...] We are faced with a colossal problem of global change from all the greenhouse gases we've emitted into the atmosphere. They [our grand-parents] faced the terrible WWII. Although, WWII threatened to tear the world apart, the horrors that came with it will likely pale in comparison to what could happen if we don't drastically abate our greenhouse gas emissions (Tremblay et Lachapelle, 2011, p. 67).*

Par ailleurs, leur pire crainte quand ils envisagent leur avenir peut se résumer à ce commentaire d'un jeune adulte de l'agglomération montréalaise qui dénonce le pouvoir de l'argent dans son analyse d'une société irresponsable : « Un monde dans lequel je serais payé une fortune pour vendre mon âme à une corporation géante qui tient davantage à détruire notre planète pour le profit que d'aider les êtres humains<sup>8</sup> ».

En outre, les jeunes de ces trois régions ont des idées très précises des changements qui doivent être entrepris pour permettre des modes de vie plus durables autour d'eux. Ils sont prêts à modifier leurs comportements tout en étant conscients que certains enjeux commandent des actions collectives. À cet égard, plusieurs croient qu'il faut aller au-delà de la simple information pour encourager les modifications de comportements face aux graves problèmes planétaires comme les changements climatiques. Très impliqués dans leur communauté, ils souhaitent s'investir davantage et sortir du prisme des actions individuelles pour façonner de façon active une vision intégrée de la société et de l'environnement dans lequel ils vivent, tant sur les plans local, régional que mondial. Plus que tout, ils aspirent à faire partie de la solution et à participer activement à l'amélioration du monde. Mais selon eux la communication fait gravement défaut. C'est d'ailleurs une perspective que partagent également les jeunes des autres parties du monde :

*What is often missing is a holistic, compelling and pragmatic vision of what a sustainable society can be as well as of how it can be translated at the local level. [...] The survey demonstrates that communication efforts for sustainability are crucial. The benefits of integrated environmental, economic and social development at a global, national and local level need to be better understood and illustrated (UNEP, 2011, p. 26).*

Comme on le voit, l'idée de la participation des citoyens à la prise de décision politique s'impose de plus en plus dans les valeurs citoyennes et va bien au-delà de la simple consultation des populations.

## ■ L'ÉVOLUTION DE LA COMMUNICATION

Parmi les nombreux chercheurs qui se sont penchés sur l'évolution des communications dans les organisations, Grunig et Hunt (1984) identifient quatre phases principales que nous pouvons apparenter à l'évolution des écoles de pensée en gestion. Si la première phase est caractérisée par une forte hiérarchisation des entreprises, de son côté, le modèle communicationnel est unidirectionnel, les gestionnaires dictent les messages de l'organisation aux agents d'information selon des perspectives purement promotionnelles ou propagandistes. La deuxième

---

<sup>8</sup> Extrait de la banque de données de l'agglomération montréalaise, non publiée.

phase se singularise par une direction de type paternaliste et un mode de communication qui s'intéresse aux besoins des publics de l'organisation, mais dans une optique de diffusion des messages de l'entreprise. Alors que ces deux premières phases se définissent par des communications descendantes, en aval du processus décisionnel, la troisième voit apparaître des communications à action bilatérale, mais dont les effets sont inégaux. Bien qu'elles soient orientées vers l'écoute et la consultation des publics, elles n'en demeurent pas moins définies par les priorités de l'organisation et ne permettent pas d'influencer ses décisions. Enfin, la dernière phase correspond à la forme la plus accomplie des communications, telle qu'on la voit de plus en plus aujourd'hui. Elle se caractérise par des communications symétriques bidirectionnelles permettant à l'organisation d'interagir adéquatement avec ses publics sur une base de respect, de confiance et de compréhension mutuelles.

Aussi, la qualité de la communication réside dans les modalités de l'échange et situe l'organisation dans une relation d'égalité avec ses parties prenantes. Cette évolution voit ainsi disparaître la notion des publics et de la rhétorique de nature militaire (stratégies, cibles) incompatibles avec la perspective d'interaction, de dialogue et d'influence consubstantielles de la notion de communication, pour privilégier celle des parties prenantes (Libaert, 2010; Maisonneuve, 2010). Il est en outre important de noter que si les idées de mise en relation, de dialogue et de participation sont intimement liées à la communication, elles sont des notions essentielles du développement durable. Selon Libaert (2010, p. 23), « cette mise en relation obéit à un même objectif d'équilibre. À l'harmonie des trois sphères du développement durable répond la vision de l'excellence communicationnelle théorisée par James Grunig, auteur de la notion de communication symétrique. »

Toutefois, tant l'information que la communication sont inséparables de l'histoire de l'émancipation des hommes. La première a permis le développement de la connaissance du monde et d'un certain esprit critique, alors que c'est par la seconde que se sont imposées l'idée de l'égalité entre les individus et la légitimité du dialogue. Aussi, pour Wolton (2009), informer n'est pas communiquer et la communication ne peut être réduite à un acte de transmission. La question de l'altérité y est centrale et se fonde sur l'apprentissage de la cohabitation face à des visions du monde souvent plurielles, voire contradictoires. Les récepteurs de l'information, de plus en plus nombreux, traduisent l'information en fonction de leur propre compréhension, de leurs intérêts et peuvent résister à l'information qui les dérange, ce que les études sur la réception active (Thayer, 1968) ont permis d'éclairer :

La révolution du XXI<sup>e</sup> siècle n'est pas celle de l'information, mais celle de la communication. Pas celle du message, mais celle de la relation. Pas celle de la production et de la distribution de l'information par des techniques sophistiquées, mais celle des conditions d'acceptation, ou de refus, par ces millions de récepteurs, tous différents (Wolton, 2009, p. 17).

En ce sens, un postulat éthique doit être au cœur de tout échange communicationnel qui doit viser un véritable dialogue. Comme le souligne Maisonneuve :

[...] toute stratégie de communication doit reposer sur le principe kantien fondamental selon lequel l'être humain est une fin en soi, jamais un moyen. La personne doit être le sujet de la communication, non son objet et encore moins la cible d'une manipulation. En ce sens, l'éthique de la pratique des relations publiques s'appuie sur la notion de respect de tous les interlocuteurs de l'organisation, pour l'établissement d'un véritable dialogue (Maisonneuve, 2010, p. 398).

## ■ LES COMMUNICATIONS AU CŒUR DU CHANGEMENT

Du côté des pratiques communicationnelles, une recherche majeure réalisée auprès de trois cents entreprises sur une période de quinze ans aux États-Unis, au Canada et en Grande-Bretagne (Grunig, Grunig et Dozier, 2002) démontre que pour assurer une meilleure compréhension des nouvelles valeurs qui émergent, nombreux sont les communicateurs qui intensifient leur rôle de conscience sociale des organisations : ils deviennent eux-mêmes des activistes, guidant les organisations vers de nouvelles orientations ou des changements jugés essentiels pour leur pérennité. L'étude révèle également que, dans un environnement de plus en plus complexe, les organisations performantes (toutes natures confondues) bâtissent leurs communications en s'appuyant sur le respect et la compréhension mutuelle et en favorisant le dynamisme et une ouverture aux débats avec leurs parties prenantes :

*An effective organization exists in an environment characterized more by dynamism and even hostility than by stability. [...] Activism pushes organizations toward excellence as they try to cope with the expectations of all their strategic constituencies. [...] Excellent public relations departments scan the environment and continuously bring the voices of publics, especially activist publics, into decision making. Then they develop programs to communicate symmetrically with activists and involve them with managers throughout the organization (Grunig, Grunig et Dozier, 2002, p. 27).*

Pour leur part, Cutlip, Center et Broom font référence à Darwin pour souligner la nécessaire adaptation des entreprises aux attentes de leur environnement pour leur survie : « *To paraphrase Darwin, it is not the powerful organizations that will survive in the new millennium, it is those able to adjust and adapt to a changing world* » (Cutlip, Center et Broom, 2000, p. 220).

En favorisant le développement de relations plus ouvertes entre les organisations et la société qui les entoure, la communication contribue à la vie démocratique et à l'évolution sociale. La définition de l'excellence en communication va dans ce sens aujourd'hui. Par ailleurs, les questions éthiques sont au centre des valeurs et des préoccupations des communicateurs et de leurs associations professionnelles à travers le monde, se dissociant sans détour des comportements inappropriés de personnes qui s'auto-déclarent professionnels de la communication sans formation spécifique, sans compétence (Dumas, 2010; Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004b).

Comme l'explique Maisonneuve (2010), l'ouverture des communications vers une plus grande imputabilité sociale s'inscrit dans un processus d'interinfluence

entre individus et organisations. Elle répond en cela au souhait d'un nouveau vivre ensemble que les nouvelles valeurs sociales et les attentes citoyennes portent dans l'espace public :

Pratiquées dans le respect de ses dimensions éthiques et déontologiques, les relations publiques peuvent contribuer à l'essor d'une démocratie plus citoyenne, sur la base d'une coconstruction de sens dans l'espace public. [...] Leurs interventions dans les organisations sont d'autant plus pertinentes qu'elles positionnent les organisations en tant que systèmes ouverts sur l'espace public (Maisonneuve, 2010, p. 43).

## ■ LES COMMUNICATIONS RESPONSABLES ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Avec ces nouvelles valeurs, de grands changements s'opèrent aussi dans les organisations. De fait, la nouvelle gouvernance considère comme centraux le rôle et l'interaction des réseaux d'acteurs dans les stratégies de l'entreprise. Mais plus encore, elle implique de meilleures communications et appelle à l'implication active des parties prenantes qui constituent l'un des pivots d'une démarche de développement durable (Igalens et Point, 2009). Mettre en œuvre des pratiques qui contribuent aux objectifs du développement durable peut ainsi entraîner de véritables mutations dans les modes de gestion et de communication des organisations. S'engager en faveur du développement durable exige une concertation continue s'appuyant sur une éthique du dialogue avec ses parties prenantes à toutes les étapes du processus selon le principe de l'écoute des attentes du plus grand nombre. Par ailleurs, accepter les points de vue différents défendus par des groupes de natures diverses dont les groupes de pression, et favoriser l'échange et l'exercice de la liberté des différents groupes sociaux interpellés permet d'en arriver à une vision commune des objectifs et encourage le principe des solutions partagées par le plus grand nombre (Habermas, 1992). Or, si l'on doit retenir une seule idée qui englobe toutes les autres en ce qui a trait au développement durable, une clé maîtresse en quelque sorte, elle apparaît dans la vision et la définition même du développement durable : pour être véritablement humain, le développement doit être centré sur l'homme, sur les besoins des populations. La communication en matière de développement durable doit se référer à cette clé universelle qui se décline directement autour de mots comme participation citoyenne, démocratie, concertation, interaction et dialogue ; tous imbriqués dans cette définition. Comme le souligne Libaert (2010, p. 173) « communication et développement durable évoluent dans la même sphère discursive ».

À la faveur des profondes et rapides transformations insufflées par les valeurs du développement durable, nous aimons à croire qu'un nouvel espace de communication se dessine comme un lieu de rencontre et d'échange qui souscrit à l'importance du débat, de la circulation des idées. Un espace ouvert qui place les différentes communautés, la population, au cœur même du développement, qui favorise une participation, la plus large possible, fondée sur une éthique du dialogue, respectueuse des rôles de chacun et qui induit la possibilité d'interinfluence :

un processus de communication basée sur l'interaction, l'interpénétration, la compréhension mutuelle et l'interdépendance entre l'organisation et ses publics et permettant à l'organisation d'être influencée à son tour par ses publics (Gollner, 1983).

Ce modèle de communication situe de plus en plus l'acte de communiquer dans la société comme une *communic'action* qui permet la réalisation de la mission des organisations tout en contribuant à la vie démocratique et à l'évolution des valeurs sociales (Tremblay, 2007). Une communication qui s'inscrit dans un système ouvert :

L'approche systémique, la vision de la prééminence de l'interaction dans l'acte de communication, la vision d'une symétrie reconnue par J. Grunig comme l'aboutissement de l'échange communicationnel, la disparition des frontières émetteurs/récepteurs et au sein des récepteurs, tout cela s'inscrit plutôt vers une vision éco-systémique, c'est-à-dire s'inscrivant dans un système ouvert (Libaert, 2010, p. 161).

À la lumière des constats de timidité communicationnelle observés en matière de développement durable alors que la responsabilité citoyenne semble être de plus en plus l'une des marques de la communication d'aujourd'hui, on peut estimer que le lent cheminement qui se profile en matière de développement durable indique une prudence qui met en perspective les valeurs éthiques dont les communicateurs se réclament. Mais on doit surtout y voir un besoin manifeste de connaissances encore insuffisamment intégrées dans les rangs professionnels. Considérant que la communication responsable passe par quelques préalables essentiels, divers outils voient le jour. On observe notamment des guides qui permettent de distinguer un discours cosmétique d'une communication plus responsable en favorisant un parcours qui s'appuie sur des règles éthiques rigoureuses fondées sur l'écoute, le dialogue et la compréhension mutuelle (Tremblay, 2008), tout en soulignant l'importance de faire primer l'information sur la séduction, le besoin sur le désir, le recyclage sur le gaspillage, l'utile sur le superflu et la valorisation de l'être sur l'avoir (Com'Avenir, 2008).

Toutes les formes de communication sont interpellées en ce sens. Communications organisationnelles, relations publiques, affaires publiques, marketing, publicité, tous les services de communication des organisations doivent viser des liens fluides entre eux : les silos souvent observés dans les organisations doivent être éliminés au bénéfice de politiques communes qui s'appuient sur une vision partagée des objectifs à atteindre.

Ces questions sont au cœur de ce que doit être une communication responsable en matière de développement durable. Alors que leur concrétisation reste encore à définir, un véritable germe d'espoir s'installe avec les jeunes adultes qui réclament des actions concertées et entendent exercer leur rôle partout dans le monde pour créer des modes de vie plus durables dans les années à venir. La communication dans son sens complet devra être au rendez-vous.

## BIBLIOGRAPHIE

- Boiral, O. (2007). *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- CCCE (2010). *Une croissance écologique 2.0 : faire du Canada un chef de file en matière d'innovation énergétique et environnementale*, [www.ceocouncil.ca/publications/pdf/test\\_2121027fd9c3133fbbaf9faccdd0ad907/Une\\_croissance\\_ecologique\\_2\\_0\\_avec\\_page\\_couverture\\_8\\_novembre\\_2010.pdf](http://www.ceocouncil.ca/publications/pdf/test_2121027fd9c3133fbbaf9faccdd0ad907/Une_croissance_ecologique_2_0_avec_page_couverture_8_novembre_2010.pdf) (document consulté en juin 2011).
- CCCE (2007). *Une croissance écologique : faire du Canada une superpuissance en environnement*, [www.ceocouncil.ca/publications/pdf/test\\_bea49e5a254a51a49133fdb045fbf58b/Une\\_croissance\\_ecologique\\_enonce\\_de\\_principes\\_energie\\_et\\_environnement\\_1er\\_octobre\\_2007.pdf](http://www.ceocouncil.ca/publications/pdf/test_bea49e5a254a51a49133fdb045fbf58b/Une_croissance_ecologique_enonce_de_principes_energie_et_environnement_1er_octobre_2007.pdf) (document consulté en juin 2011).
- Chambre internationale du Commerce (2006). *Code ICC consolidé sur les pratiques de publicité et de communication de marketing*, Paris, Chambre internationale du Commerce.
- Com'Avenir (2008). *Une charte pour des pratiques de communication responsables*, Dossier de presse, Bordeaux.
- CRIOC (2007). *Publicité, marketing et développement durable : quelle alliance possible ?*, Bruxelles, CRIOC.
- Cutlip, S. M., A. H. Center et G. M. Broom (2000). *Effective Public Relations*, 8<sup>e</sup> édition, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Dagenais, B. (2004). « Les relations publiques, véritable instrument de démocratie », *Communication*, vol. 23, n° 1, p. 19-41.
- D'Almeida, N. (2007). *La société du jugement : essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris, Armand Colin.
- D'Almeida, N. (2001). *Les promesses de la communication*, Paris, Presses universitaires de France.
- De la Broise, P. (2006). « Entre reddition et légitimation : le rapport annuel d'entreprise », dans P. de la Broise et T. Lamarche (dir.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 39-51.
- Dumas, M. (2010). *Les relations publiques, une profession en devenir*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Forester, J. (2006). « Challenges of Deliberation and Participation », *Les ateliers de l'éthique*, vol. 1, n° 2, p. 19-26.
- Futerra Sustainability Communications (2009). *The Greenwash Guide*, [www.futerra.co.uk/downloads/Greenwash\\_Guide.pdf](http://www.futerra.co.uk/downloads/Greenwash_Guide.pdf) (document consulté en juin 2011).
- Gaudreau, L. (2007). « Mise en œuvre de la Loi sur le développement durable : un rôle central pour les communicateurs », dans S. Tremblay (dir.), *Développement durable et communications : au-delà des mots, pour un véritable engagement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 21-31.
- Girard, J. (2006). « L'essentiel sur la certification pour communiquer sa performance », dans S. Tremblay, *Développement durable et communications : au-delà des mots, pour un véritable engagement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 179-189.

- Gollner, A. (1983). *Social Change and Corporate Strategy: The Expanding Role of Public Affairs*, Stamford, Issues Action Publications.
- Grunig, L. A., J. E. Grunig et D. M. Dozier (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Mahwah, Erlbaum.
- Grunig, J. E. et T. Hunt (1984). *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Habermas, J. (1992). *L'éthique de la discussion*, Paris, Cerf.
- Huët, R. (2006). « Les chartes sociales dans les organisations », dans P. de la Broise et T. Lamarche (dir.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 103-134.
- Igalens, J. et S. Point (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*, Paris, Dunod.
- Inglehart, I. (1990). *Culture Shift in Advances Industrial Society*, Princeton, Princeton University Press.
- Jonas, H. (1998). *Pour une éthique du futur*, Paris, Éditions Payot et Rivages.
- Jonas, H. (1992). *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Éditions du Cerf.
- Lachapelle, G. (2007). « Mondialisation, développement durable, gouvernance et démocratie : comment assurer un développement véritablement durable et rendre la mondialisation plus équitable? », dans S. Tremblay (dir.), *Développement durable et communications : au-delà des mots, pour un véritable engagement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 77-88.
- Lachapelle, G. et S. Paquin (dir.) (2004). *Mondialisation, gouvernance et nouvelles stratégies subévatiques*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Lapointe, A. (2007), « RSE et DD : des pratiques en quête de légitimité », dans S. Tremblay (dir.), *Développement durable et communications*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 63-76.
- Libaert, T. (2010). *Communication et environnement, le pacte impossible*, Paris, Presses universitaires de France.
- Maisonneuve, D. (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance*, 4<sup>e</sup> édition, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Maisonneuve, D., S. Tremblay et A.-A. Lafrance (2004a). *Étude sur les relations publiques au Québec*, Chaire en relations publiques, Montréal, UQAM.
- Maisonneuve, D., S. Tremblay et A.-A. Lafrance (2004b). *Les relations publiques : une profession à géométrie variable*, Chaire en relations publiques, Montréal, UQAM.
- Maisonneuve, D., S. Tremblay et A.-A. Lafrance, (2004c). *Résultats de la recherche sur l'état des relations publiques au Québec. Faits saillants*, Chaire en relations publiques, Montréal, UQAM.
- MDDEP (2007). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, [www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/strat\\_gouv.pdf](http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strat_gouv.pdf) (document consulté en juin 2011).

- TerraChoice (2010). *Les péchés de mascarade écologique 2010 : rapport sur les prétentions environnementales dans les marchés de consommation nord-américains*, <http://sinfofreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/> (document consulté en juin 2011).
- Teyssier, J.-P. (2005). « L'éthique publicitaire et la communication sur le développement durable », dans M. Tixier (dir.), *Communiquer sur le développement durable*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 199-212.
- Thayer, L. (1968). *Communication and Communication Systems*, Homewood, Irwin.
- Tremblay, S. (2008). « Communications responsables – 5 clés », *Vertitude*, n° 29, Janvier-Février-Mars, p. 8-11.
- Tremblay, S. (dir.) (2007). *Développement durable et communications : au-delà des mots, pour un véritable engagement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, S. (2006a). *Développement durable et responsabilités sociales dans la communication d'entreprise : tendances canadiennes et québécoises*, Centre d'études sur les responsabilités sociales, le développement durable et l'éthique, Chaire en relations publiques, Montréal, UQAM.
- Tremblay, S. (2006b). « Développement durable : simple mode ou enjeu de l'heure? », *Novae*, 9 novembre.
- Tremblay, S. et G. Lachapelle (2011). « Sustainable Lifestyles and Young Adults in the New York, Montréal and Halifax Metropolitan Areas », dans UNEP, *Visions for Change. Recommendations for Effective Policies on Sustainable Lifestyles: Country Papers*, Paris, UNEP, p. 62-70, [www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0166xPA-VisionsForChange.countrypapers.pdf](http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0166xPA-VisionsForChange.countrypapers.pdf) (document consulté en juin 2011).
- Tremblay, S. et G. Lachapelle (2009). « Dialogue social et participation publique : la nouvelle ère du développement durable et de l'entreprise responsable », dans Léger Marketing (dir.), *L'entreprise infidèle*, Montréal, Éditions Transcontinental, p. 179-198.
- UDA, ADEME et Ethicity (2009). *Clés pour une communication responsable*, [www.uda.fr/fileadmin/documents\\_pdf/publications\\_etudes/Etude\\_Cles\\_comm\\_respons.pdf](http://www.uda.fr/fileadmin/documents_pdf/publications_etudes/Etude_Cles_comm_respons.pdf) (document consulté en juin 2011).
- UNEP (2011). *Visions for Change: Recommendations for Effective Policies on Sustainable Lifestyles*, Paris, UNEP.
- UNEP, Utopies et Global Compact (2006). *Talk the Walk: Advancing Sustainable Lifestyles through Marketing and Communications*, [www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/ttw\\_fin.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/ttw_fin.pdf) (document consulté en juin 2011).
- UN Global Compact et Accenture (2010). *A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Survey 2010*, [www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC-Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC-Accenture_CEO_Study_2010.pdf) (document consulté en juin 2011).
- Wolton, D. (2009). *Informer n'est pas communiquer*, Paris, Éditions CNRS.