



**HAL**  
open science

## La gestion du changement par la concertation : exemple de la mise en place d'un plan développement durable

Myriam Merad, Nicolas Dechy, Frédéric Marcel

### ► To cite this version:

Myriam Merad, Nicolas Dechy, Frédéric Marcel. La gestion du changement par la concertation : exemple de la mise en place d'un plan développement durable. Maîtrise des Risques et de Sécurité de Fonctionnement, Lambda-Mu 17, Oct 2010, La Rochelle, France. pp.Comm 6B-4. ineris-00973589

**HAL Id: ineris-00973589**

**<https://ineris.hal.science/ineris-00973589>**

Submitted on 4 Apr 2014

**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.

# LA GESTION DU CHANGEMENT PAR LA CONCERTATION : EXEMPLE DE LA MISE EN PLACE D'UN PLAN DÉVELOPPEMENT DURABLE

## ABOUT THE USE OF PARTICIPATIVE FRAMEWORK FOR MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE IN RESPONSE TO ENVIRONMENTAL DEMANDS: EXAMPLE OF THE IMPLEMENTATION OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT PLAN

M. Merad, N. Dechy et F. Marcel  
INERIS  
F60550 Verneuil-en-Halatte  
myriam.merad@ineris.fr

### Résumé

Les Organisations font face à de nouveaux défis soulevés par la mise en application du principe de développement durable. Cet article offre une réflexion sur le besoin en accompagnement au changement des Organisations qui relèvent ces défis. Nous avons proposé une méthodologie basée sur une approche de type recherche-intervention. Cette méthodologie prend appui sur de l'analyse organisationnelle et de l'aide multicritère à la décision. Pour finir, nous relaterons l'histoire d'un cas de mise en place d'un plan stratégique et d'un plan d'actions développement durable au sein d'un institut public d'expertise dans le domaine de l'environnement industriel et des risques.

### Summary

Organizations are facing new challenges raised by the implementation of the sustainable development principle. This paper points out the need to support organizational change in response to these Environmental Demands. New methods are proposed and discussed through a real case study of implementing a strategical plan for sustainable development within a public institute of expertise in the field of industrial environment and risks.

### Contexte

En France, le principe de concertation s'est progressivement inséré dans les mécanismes de décisions et d'actions publiques, avant de devenir un principe incontournable avec la ratification de la convention d'Aarhus (1998) relative à l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement. Depuis, cette convention a été retranscrite dans la loi de février 2002 relative à la démocratie de proximité, offrant le « droit d'être associé au processus d'élaboration des projets ayant une incidence grave sur l'environnement ou l'aménagement du territoire ». Par association, on entend toutes mesures et modalités, formelles ou informelles, d'organisation et d'interactions entre les parties prenantes au sens large, visant à fluidifier les échanges entre eux et à éclairer la décision et l'action dans le domaine de l'environnement, de la santé et de l'aménagement du territoire.

Très tôt, la France a vu émerger des lieux d'échange et de débat permettant de mettre en pratique les notions d'association ou de concertation dans le domaine de l'environnement. Différentes structures, imposées ou non par la réglementation, ont vu le jour. Les Secrétariats Permanents pour la Prévention des Pollutions Industrielles (SPPPI), mis en place dès le début des années soixante-dix en région PACA, fait parties des premières structures. Ce type de structure, placée sous l'autorité du Préfet, a pour mission d'informer le public sur les pollutions et les moyens de les réduire, de promouvoir des politiques de luttes contre les nuisances et la mise en place d'un plan antipollution pour les industriels et de susciter et d'orienter les études scientifiques nécessaires à la connaissance du milieu. Par la suite, la loi n° 2003-699 du 30 juillet 2003 a permis de faire évoluer significativement l'implication des parties prenantes dans les décisions publiques relatives aux risques (Chapitre I de la loi) en invitant à une plus forte participation des salariés et du personnel sous-traitant dans la gestion des risques des entreprises. En 2005, le principe de concertation est repris dans l'article 7 de la Charte de l'Environnement, inscrite dans la Constitution le 28 février 2005 et mis en pratique lors du Grenelle de l'Environnement.

C'est avec la mise en pratique du concept de « développement durable » que l'association/concertation devient un moyen incontournable pour rendre effectif, pour toutes les Organisations, l'équilibre entre des exigences de nature économique et celles de natures environnementale et sociale. Applicable depuis le 1er janvier 2003, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE), publiée au Journal Officiel le 15 mai 2001, a pour objectif de réduire les effets néfastes des dysfonctionnements internes et de la mondialisation et incite les entreprises cotées en bourse à inclure dans leur rapport annuel une série d'information relative aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Concernant les entreprises et établissements publics et les entreprises publiques, le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer faisait converger, dès 2008, les réflexions et les échanges entre ces derniers vers la signature d'une « Charte de développement durable ». Cette charte engage ses signataires à : (i) mener une réflexion stratégique sur le développement durable, (ii) traduire cette réflexion dans sa politique, ses projets et son management, (iii) élaborer un document stratégique et rendre compte des conséquences sociales et environnementales de ses activités dans son rapport annuel et (iv) élaborer et piloter, dans le cadre de son document stratégique, un plan d'actions permettant d'intégrer les principes de gouvernance définis préalablement.

Le 3 décembre 2008, la circulaire du Premier Ministre relative à l'exemplarité de l'Etat au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics définissait les contours d'une démarche développement durable pour le secteur public. Ces grandes lignes ont été précisées dans la lettre à destination des quatre instituts d'expertise publique le BRGM, l'INERIS, l'IRSN et l'AFSSET du 6 avril 2009 du Directeur Général de la Prévention des Risques du MEEDDM par lettre du 6 avril 2009. C'est dans ce cadre et dans le prolongement de ces réflexions sur le Développement Durable (DD) que l'INERIS a décidé de mettre en place, en décembre 2008, une mission d'animation transversale visant à instaurer une démarche de développement durable en son sein.

La mise en place d'une démarche développement durable au sein d'un établissement d'expertise public, en matière de risque et d'environnement, soumet son Organisation et ses pratiques d'expertise publique à de fortes exigences d'évolution. En prônant, lors de la prise de décision, un équilibre entre les considérations dites environnementales, sociales et économiques, le principe de développement durable invite à reconsidérer les modes de décision, de gouvernance et de régulation. C'est au travers de la

« pratique de la concertation » que les collectifs de travail et leurs interlocuteurs peuvent parvenir à relever le challenge de changement organisationnel. Ainsi, l'application du principe de concertation dans le contexte de la mise en œuvre du principe de développement durable risque fort de bouleverser la conception même de l'organisation, de la gestion du changement et de la décision au sein des instances d'expertise publique.

Le présent article vise ainsi à rendre compte d'une expérience d'appui à la mise en place d'une politique et d'un plan d'actions développement durable au sein d'un institut public d'expertise et des interrogations soulevées par la pratique d'une démarche de type « recherche-intervention ». Nous tenterons ci-dessous de démontrer en quoi cette dernière offre un cadre favorable à la « pratique de la concertation » pour accompagner le changement organisationnel.

Le présent article vise à discuter des évolutions induites par la mise en place du principe de développement durable au sein des Organisations au travers de l'expérience d'un institut public. Cet article comporte trois grandes parties consacrées à une réflexion théorique préparatoire à la structuration d'une démarche d'intervention et à sa mise en œuvre.

Nous présenterons, dans un premier temps, quelques réflexions autour de l'insertion du principe de DD au sein des Organisations et des bouleversements induits. Ainsi, nous nous pencherons sur quelques fondements théoriques des sciences de gestion en vue de proposer des pistes de réflexion sur les implications de la mise en pratique du principe DD au sein des Organisations.

Dans un second temps, nous verrons en quoi les démarches de recherche-intervention peuvent nous permettre d'accompagner le changement d'une Organisation sur un thème encore innovant comme le DD. Ainsi, nous présenterons les grands principes de la recherche-intervention à travers son phasage et deux catégories de méthodes s'appuyant sur ces principes : l'aide multicritère à la décision et l'analyse organisationnelle.

Pour finir, le cas de la mise en place d'une démarche participative en vue de l'élaboration d'un plan d'actions Développement Durable dans un Institut public d'expertise est présenté. Nous présenterons l'approche méthodologique choisie ainsi que le plan d'intervention (actions) de l'investigateur (chargé de mission). Les résultats de cette investigation et les premières réflexions et questionnement soulevés par l'intervention (et l'investigation) sont discutés dans une perspective organisationnelle.

## **1. Le Développement Durable : un concept porteur d'enjeux difficilement conciliables**

La mise en place du principe de développement durable au sein d'une Organisation publique nous incite à nous réinterroger sur quelques fondements de la vision classique de l'Entreprise en sciences de gestion. Le présent chapitre réintroduit certains principes de gestion auxquels nous ferons appel avant de suggérer quelques pistes de réflexion sur les mutations que devraient subir les Organisations pour aller vers la mise en place du principe DD.

### **1.1. L'entreprise classique dans la société**

L'entreprise et la société : une relation faite d'attraction et de rejet ! Emblème du progrès, l'entreprise (industrielle ou de service) a amené son lot d'avancées et son lot de contraintes dans la société. Alors conçue comme une mise à disposition d'une ressource dite humaine dont le rôle et la fonction sont de transformer des ressources (ex. naturelles) en un ensemble de biens et de services à destination du plus grand nombre pour le bien être collectif, l'entreprise tend, de nos jours, à être réduite à ses conséquences négatives sur les vies humaines et sur l'environnement.

A l'origine de ce basculement de la perception, de « l'entreprise progrès » à « l'entreprise nuisance », un ensemble de transformations :

- Organisationnelle. Elle prend la forme d'un changement dans l'organisation du travail et sa fonction pour la société. Initialement limitées à une problématique d'optimisation du service ou de la production, par rapport aux contraintes et aux ressources en réduisant les temps et les moyens, les problématiques portant sur l'adhésion au projet de l'Organisation, de la confiance, de l'identification à l'organisation, de la responsabilité et de la coordination deviennent prioritaires, voire déterminantes pour la survie et l'image de l'entreprise.
- Ethique égalitariste. Elle prend la forme d'une démocratisation de la connaissance et des savoirs avec la révolution technologique de l'accès à l'information.
- Juridique. Elle prend la forme d'une évolution du champ de portée des règles et des modes de décision en œuvrant à l'ouverture, au plus grand nombre, des processus de décision pouvant porter atteinte aux libertés individuelles et au devenir du citoyen et du territoire dans lequel il évolue.
- Géopolitique. Elle est révélée par la tendance à la pacification des relations entre les nations dominantes. Cette dernière a permis de redessiner les frontières territoriales en redéfinissant la disponibilité des ressources naturelles et humaines.

Mais alors, que dire de la thèse suivant laquelle l'image des entreprises, se serait transformée à cause d'un ensemble d'accidents majeurs dramatiques (ex. catastrophes environnementale, crise financières, maladies professionnelles,...)? Celle-ci est vraie, mais elle ne fait qu'insister sur le symptôme sans remonter à ses origines. Elle est vraie, mais elle ne fait que renforcer l'illusion de la maîtrise possible des risques pour l'homme et l'environnement.

Ces transformations, combinées à une réalité accidentelle industrielle de plus en plus présente, ne peuvent être appréhendées sans se pencher sur ce qui définit les pratiques classiques de gestion et d'organisation du travail.

Dans le cadre de ce chapitre, nous proposons une introduction au corpus des concepts et démarches indispensables à la compréhension de ce qui représente les fondements classiques de l'Organisation (entreprise). Notons que, pour étudier une organisation, il est possible :

- d'analyser les principes de « gestion » d'une « Organisation » ;
- d'analyser les principes « métiers » ;
- d'analyser les liens avec les parties prenantes au sens large (société).

Dans ce qui suit, nous focaliserons sur la relation entre entreprise et société et plus spécifiquement sur les principes de gestion de ce type d'Organisation.

#### **• L'entreprise**

Dans un système de libre marché, l'agent économique au sein de la société, l'Entreprise (Organisation) est de plus en plus perçue comme un centre de profit qui doit pour survivre, dans un marché, être viable au sens de l'équilibre économique. Cette Organisation doit générer du profit à long terme et pour être viable, elle doit respecter la réglementation du travail mais aussi celle concernant l'environnement. Dans ce cadre, le social et l'environnemental sont bien souvent considérés comme des « ressources ».

Classiquement, il est possible d'identifier trois grands niveaux de décision (Ansoff, 1965), et donc d'appui à la décision, au sein d'une Organisation : le stratégique, le tactique et l'opérationnel. Cette différenciation nous permet de distinguer les finalités pratiques et les destinataires des conclusions du pré-diagnostic. Ces trois niveaux de décision se distinguent par la nature et la quantité de l'information disponible et nécessaire ; mais aussi par la portée des mesures qui en découlent :

- le niveau stratégique. L'objectif de la décision est de planifier les actions. La décision a ici une portée long terme (+ de 4 ans<sup>1</sup>), elle est donc influencée par des dimensions à dominante politique et législative. A ce niveau, quoique l'information sur le devenir semble abondante, elle reste imprécise et difficile à trier.
- le niveau tactique. La décision est ici sous l'influence de dimensions politique et législative à un degré moindre qu'au niveau stratégique. En un sens, la décision est autocentrée sur les contraintes et les enjeux de l'organisation mais aussi de dimensions telles que le social et l'économique. Ce niveau de décision concerne le staff dirigeant de l'organisation.
- le niveau opérationnel. La décision revêt ici un caractère plus court terme ( $\leq 1$  an). Le contenu des recommandations est plus ciblé : l'information est très souvent spécialisée, précise, plus homogène que dans les niveaux précédents et de volume plus réduit.

Le modèle classique d'entreprise n'est pas unique. Il existe deux autres modèles : l'association à but social et l'association de défense de l'environnement. Dans le cadre de la première, les sphères économique et environnementale ne sont que des données de « contexte » ; le but étant de préserver le social coûte que coûte. Pour la seconde, c'est l'environnement qui doit être préservé en repensant le modèle économique et social.

L'organisation classique de l'entreprise répond souvent au modèle hiérarchique (top-down). Même si, l'entreprise est le lieu où le principe démocratique s'exerce le moins, le mode de décision peut s'apparenter à de la démocratie dite représentative<sup>2</sup> où la Direction prend les décisions et désigne qui peut exercer son droit à donner un avis éclairé à savoir : les membres du staff de management. L'opérationnel doit lui réaliser l'ordre donné par la hiérarchie et mettre en œuvre les projets faisant suite à leurs décisions. Ici, les ressources sont considérées infinies et illimitées, la ressource humaine constituant une force de travail et ayant une rationalité économique, les entreprises sont soumises à une régulation par le marché (principe de la libre concurrence) et le progrès technologique comme seul salut de la société.

Les limites de ces modèles d'Organisation se font de plus en plus ressentir. Pour l'Organisation à but lucratif, on constate :

- une intensification des rythmes de travail ;
- une augmentation des accidents ;
- une raréfaction des ressources ;
- un réchauffement climatique (emballement global) ;
- une augmentation du mal être au travail et des risques psycho-sociaux associés.

Dans le cadre des deux autres modèles classiques d'Organisation, force est de constater que le principe de réalité économique est de plus en plus fort : une Organisation ne subsiste que si ses ressources monétaires sont suffisamment équilibrées (ex. bénévolat, dons, subventions, ...).

### **1.2. L'Entreprise et ses pratiques de gestion**

Autour de ce modèle classique de l'Entreprise (Organisation) se développent différentes modalités de gestion. Comment définir la gestion autrement qu'à travers un ensemble d'actions, de règles de comportements et de rôles occupés par un acteur au sein d'une Organisation ? Henry Fayol, ingénieur précurseur, la définissait en 1916 à partir de cinq actions :

- Prévoir. Elément de la stratégie, prévoir revient à analyser le futur et établir des plans d'actions.
- Organiser. Ceci revient à établir une structure pour l'entreprise comprenant l'humain et le matériel.
- Commander. Maintenir l'activité entre les employés.
- Coordonner. Harmoniser, mettre en lien dans le but d'unir les moyens et les efforts.
- Maintenir sous contrôle. Veiller au respect des règles et des commandes.

Gérer, c'est aussi savoir reconnaître l'environnement dans lequel l'Organisation évolue. Ainsi, gérer est une question de positionnement viable face à l'incertitude. Pour qu'une Entreprise soit viable, il lui est ainsi nécessaire de :

- Veiller à équilibrer ses risques économiques et accroître ses bénéfices financiers.
- Veiller à maintenir une continuité d'activité face aux chocs internes et externes en maintenant le salarié à un niveau de salaire dépendant de la nature du marché.
- Veiller à respecter la réglementation en termes de santé et d'environnement : effectuer des évaluations de risques (Etude des dangers, ...).

### **1.3. Le Développement Durable et l'Entreprise**

Le DD incite à un changement profond dans les pratiques de gestion des organisations. Avant de se concrétiser sous forme d'actions, le DD reste avant tout une éthique de fonctionnement qui ne peut devenir effective que si l'engagement stratégique est fort. Ce modèle demande d'établir un équilibre entre les trois sphères : économique, environnementale et sociale ; équilibre devant être obtenu à travers une concertation et aller vers un mode de gouvernance dit participatif.

Si le principe philosophique est plutôt simple à comprendre, la manière d'intégrer ce principe dans la gestion au quotidien ne l'est pas. Ce qui est cependant notable, est que l'environnemental et le social ne sont plus considérés comme de simples ressources. Le fait que ces deux ressources se raréfient et qu'elles soient fragiles, fait qu'il est nécessaire de penser, dans un premier temps, « leurs exploitations » au sens des risques que peuvent générer une activité économique non éthique, et dans un second temps, de considérer que pour se maintenir sur un marché et pour créer de l'innovation, il faut prendre des risques (au sens opportunités).

En suivant le principe de progrès continue auquel nous invite la démarche développement durable, il semble cohérent de résumer les trois configurations d'Organisations sous la forme de la déjà célèbre figure des trois cercles du développement durable dont l'interaction contribue à rendre effective la durabilité ou la soutenabilité des Organisations dans leurs environnements écologique et social.

<sup>1</sup> Ces temporalités sont différentes d'une Organisation à une autre et dépendent fortement de la nature de l'activité mais aussi du contexte socio-économique dans lequel évolue elle évolue.

<sup>2</sup> A la différence qu'au sein de l'entreprise les membres de la direction sont nommés et non élus.



Figure 1. Le développement durable

Ce principe de durabilité, basé sur une réalisation concomitante d'un équilibre entre trois sphères écologique, économique et sociale, les sphères écologique et économique (viable), les sphères sociale et économique (équitable) et les sphères écologiques et sociale (vivable) au sein d'une Organisation doit prendre une forme opérationnelle qui, selon nous, doit consister à :

- Repenser le principe de durabilité « sustainability » : Passer du principe d'analyse partielle des risques à une analyse intégrée des risques mais jusqu'où ? Inciter à établir une analyse intégrée des bénéfiques. Exemple : si certains projets peuvent être considérés comme rentables à court terme, ceci peut ne pas être le cas si les aspects sociaux et environnementaux sont pris en compte. Ce qui peut se présenter comme problématique à ce niveau est le fait de l'incommensurabilité des coûts et des bénéfiques économiques, sociaux et environnementaux (des échelles de temps différentes).
- Revoir les principes d'interaction entre les parties prenantes (salariés et autres) : sortir du principe de compétition/confrontation et aller vers la coopération et la co-construction des actions. Ceci implique la mise en place de nouvelles modalités organisationnelles (cf. chapitre 2 et 3).
- Montrer comment le principe DD peut se décliner suivant les différents niveaux d'une Organisation. : stratégique, tactique et opérationnel.
- Faire reconnaître la fonction de « Concertant/ Médiateur » au sein de l'Organisation. Plus récemment, l'organisation a été amenée à respecter et intégrer les avis des parties prenantes dans ses réflexions stratégiques voire dans ses processus opérationnels avec la montée en puissance des principes de gouvernance participative.

• **Durabilité et gestion intégrée des risques**

L'Organisation est un système en interaction constante avec son environnement (milieu) social, économique et écologique. Pour se maintenir sur un marché, l'Organisation doit prendre des risques (ex. Proposer une nouvelle prestation de service), mais aussi doit mettre en place une politique de prévention des risques. Dans le cadre d'une Organisation classique, les services (départements) fonctionnels sont en charge de mettre en place une démarche respectant la réglementation en vigueur. Ainsi, à titre d'exemple :

- La DRH est en charge de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines un plan de gestion des risques psycho-sociaux.
- Le HSE est en charge de faire respecter les obligations réglementaires en matière Hygiène, Sécurité et d'Environnement et d'appuyer la Direction Générale (DG) dans la définition d'une politique de prévention des risques majeurs et au poste de travail.
- La Direction Financière est en charge d'appuyer la DG dans la gestion des risques financiers.
- La Direction Juridique a pour fonction d'appuyer la DG dans la prévention des risques juridiques (ex. risque clients, ...).
- La Direction de la Communication doit appuyer la DG dans la prévention des risques images.

Chaque démarche de gestion des risques est mise en place au niveau du Staff (équipe) de direction, qui représente le niveau de décision dit tactique. Ces démarches sont, par la suite, consolidées au niveau de la DG, qui représente le niveau de décision dite stratégique. Il est aisé de constater que, suivant ce schéma de gouvernance, la vision intégrée du risque n'est envisageable qu'à un niveau stratégique (au niveau de la DG) présentant ainsi de forts risques d'aveuglement du staff de management et de facto, du management intermédiaire et de l'opérationnel. En ce sens, en centralisant au sein de l'Organisation la vision intégrée des risques, il y a une forte chance, voire un fort risque, de mise en place d'actions de prévention des risques ayant un impact paradoxal. Ainsi, il est courant d'observer en ces temps de crise financière, la mise en place de mesures de restructuration organisationnelle et de réduction d'effectif visant à faire baisser le niveau de risques économiques et qui, paradoxalement augmentent les risques psycho-sociaux<sup>3</sup>. Nous pouvons argumenter notre observation par une longue série d'exemples qui ont tous un point commun : la mise en place d'une ou de mesures préventives visant à réduire un risque particulier peut amener une délocalisation du risque et une mise en péril de la durabilité de l'Organisation (qui n'est pas étudiée *a priori*).

L'équilibre des Organisations, porté par le principe de développement durable, ne peut ainsi devenir opérationnel que si le mode de gouvernance des Organisations évolue vers une plus grande participation/association/concertation de l'ensemble des parties prenantes internes mais aussi externes. En ce sens, l'intégration du DD dans la gestion des risques devrait aboutir à la mise en place d'espaces d'échanges et de débats au sein de l'Organisation et à l'extérieur, sur l'impact des mesures de prévention des risques définies de manières dé-corrélées (sont-elles viables ? aboutiront-elles à un cadre de vie ou de travail viable ? Aboutiront-elles à des décisions et des actions équitables ?), mais aussi sur la pertinence des démarches de prévention des risques : la durabilité de l'ensemble (Organisation) n'est pas le résultat de la somme des stabilités des parties (fonctions de l'Organisation).

• **La mise en place du DD : Y a-t-il besoin d'un nouvel acteur ou de nouvelles compétences au sein des Organisations ?**

Rendre opérationnel le principe de DD au sein d'une Organisation nécessite la mise en évidence et la reconnaissance de compétences nouvelles. Ainsi, la personne ou l'entité (ex. Mission, division, département, ...) en charge du DD devra jouir d'une certaine autonomie et rattachée au lieu de décision le plus haut de l'Organisation. En effet, les changements organisationnels

<sup>3</sup> Voir le cas des suicides chez France Telecom. Voir dossier spécial. Journal l'Humanité du lundi 21 septembre 2009, n° 20184.

induits par la mise en place du DD nécessitent une liberté dans l'exercice du droit d'alerte en cas de mise en évidence de zones de vulnérabilité de l'Organisation. Cet acteur en charge du DD « dit acteur intermédiaire » doit veiller à la réduction des situations de malentendu ou d'incompréhension entre les acteurs impliqués dans la construction d'un projet commun à l'Organisation en veillant à établir une proximité avec l'ensemble des acteurs, en présentant une bonne maîtrise des situations de négociation et en disposant ainsi d'une stratégie ou tactique adaptée (Grima, 2005). Dans le cadre de l'exercice de cette mission de « médiateur », nous pensons que l'acteur en charge du DD doit être un articulatoire au sens de Grima (2005), c'est-à-dire un acteur dont le rôle dépasse le rôle du facilitateur<sup>4</sup> dans son animation des débats et qui doit être à la recherche de résultats (ex. la production d'accord) en pesant sur les négociations sans y intervenir directement. Dans ce qui suit, nous verrons comment ces réflexions préalables sur le principe de DD peuvent être mises en application sur la base d'une démarche participative au sein d'une Organisation.

## **2. L'apport de la recherche – intervention dans l'accompagnement à un changement organisationnel**

Est-il possible de faire évoluer la compréhension des changements organisationnels nécessaires ou induits par la mise en place d'une approche innovante comme le DD au sein d'une Organisation ? Est-il possible de fournir un appui à la décision tout en adoptant une approche réflexive sur cet appui ? Oui, c'est ce qui fait la spécificité des approches d'aide à la décision qui s'inscrivent dans le cadre des approches de type recherche-intervention.

### **2.1. Principes et phasage de la recherche-intervention**

Les approches de type-recherche-intervention offrent la possibilité d'alterner lors de l'intervention au sein d'une Organisation, des phases de contextualisation (ex. narration du cas étudié) et de production de connaissances scientifiques utiles à l'action (Hatchuel et Molet, 1986 ; David, 2000). Ces approches reposent sur les principes suivants :

- Le principe de rationalité accrue. Avoir le souci permanent de la recherche d'une adéquation entre les relations et les savoirs formés au sein de l'Organisation.
- Le principe d'inachèvement. Ni le résultat de l'intervention, ni le cheminement méthodologique pour l'intervention ne peuvent être connus à l'avance par l'Intervenant. En ce sens, l'Intervention est à l'image d'une investigation : elle est évolutive.
- Le principe de scientificité. La mise en place du principe de validation des savoirs dégagés par l'intervention.
- Le principe d'isonomie. L'intervention doit s'effectuer dans un cadre dit participatif où chaque membre de l'Organisation se voit offrir une possibilité équitable de participation.
- Le principe des deux niveaux d'interaction. Le dispositif d'intervention doit, à la fois, offrir la possibilité à l'intervention, de faire évoluer les cadres de représentation et donc de relations entre les acteurs de l'Organisation, mais aussi de générer de la connaissance utile à une vision réflexive de l'action.

Il découle de ces principes la mise en évidence d'un phasage commun à toutes les approches de type recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1996) :

- Phase de perception des problématiques. Les problématiques sont rarement clairement énoncées au sein de l'Organisation. Ces dernières ressortent souvent du constat d'inconfort ou de nécessité d'améliorer l'existant voire d'une demande extérieure (ex. Contrainte réglementaire).
- Phase de conception d'un mythe rationalisant. L'intervenant au sein de l'Organisation conçoit et propose un modèle, voire une méthodologie permettant de mieux investiguer les problématiques et de rendre compte de la forme que prendront les recommandations. Ces modèles et méthodologies font partie de ce qui est désigné par « mythes rationnels » rendant compte aussi bien des aspects dits techniques et ceux dits socio – économiques, organisationnels et psychologiques associés.
- Phase d'expérimentation. Le mythe rationnel (modèle) est présenté aux membres de l'Organisation en vue de recueillir leurs avis et attentes. Cette confrontation permet de mettre en évidence les résistances ou l'acceptation de la logique sous-jacente au modèle.
- Phase de définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action ou d'intervention. Les avis et réactions révélés enclenchent le début du processus d'apprentissage des membres de l'Organisation et de l'intervenant. A ce niveau, le mythe rationnel semble fonctionner comme une interface d'interaction permettant, à travers l'expression d'un chacun, de rendre compte de leur logique individuelle et sert ainsi d'outil exploratoire du fonctionnement de l'Organisation.
- Phase de changement. La critique ou l'acceptation du modèle sert alors de révélateur de préférence mais aussi de moteur de changement pour l'Organisation. On assiste ainsi à une coévolution du mythe rationnel ainsi que des pratiques de l'Organisation.

Les méthodes d'aide à la décision répondent aux phasages des démarches de recherche-intervention. Une catégorie de ces méthodes, appelées multicritère, est présentée ci-dessous et servira de « mythe rationnel » à l'intervention au sein de l'Institut.

### **2.2. Méthodes d'aide multicritère à la décision : les grands principes**

Les méthodes d'aide à la décision s'entendent toutes pour structurer les contextes décisionnels en trois phases principales : une phase de formulation du problème d'aide à la décision, une phase d'exploitation et une phase de recommandation. Formuler un problème de décision c'est trouver le modèle adéquat qui nous permet de s'insérer au mieux dans le processus décisionnel. Dans un contexte où la réalité est représentée sous une forme multicritère, cette première phase consiste à (Merad, 2003) :

- décrire le contexte et le processus décisionnel. On y identifie les multiples acteurs, leurs systèmes de valeurs et les différents temps forts intervenant dans le processus de décision,
- construire les actions, éléments sur lesquels porte la décision,
- identifier les situations de décision, ce qui revient à s'intéresser à la manière dont les recommandations ou les résultats doivent être présentés ; et identifier l'esprit dans lequel est élaboré l'aide à la décision « problématiques de décision »,
- modéliser les conséquences des actions et élaborer des critères afin de comparer entre-elles les différentes actions.

Cette première phase est sans doute la plus délicate, car c'est du conditionnement de l'étude que vont dépendre les conclusions et solutions apportées. La seconde phase est d'inspiration plus mathématique. La dernière phase dite d'exploitation

<sup>4</sup> Le facilitateur est défini comme un animateur de débat visant à aider les acteurs de l'Organisation à aller vers un accord satisfaisant. La particularité du facilitateur est d'éviter les situations de débordement.

consiste à trouver une « procédure d'agrégation » de l'information ou des critères de réalisation sur chaque action dans le but de fournir une conclusion globale (recommandation) qui servira de support à la décision.

Si les approches de type aide à la décision nous permettent de rationaliser l'intervention au sein des Organisations, elles restent cependant floues sur la manière de révéler les logiques d'acteurs, voire de faire émerger les problématiques sous-jacentes. C'est dans ce cadre que l'Analyse Organisationnelle (AO), qui elle s'inscrit dans la continuité des sciences de l'observation est d'un grand secours. Celle-ci s'efforce d'établir un diagnostic de constat de dysfonctionnement (de pathologie) de l'objet étudié (ex. le changement organisationnel) avant de prescrire un remède à un symptôme patent (mise en place d'un plan d'actions DD). Le praticien (intervenant) s'efforce donc à la fois de contextualiser (circonscrire) la pathologie en donnant une explication causale d'un constat de dysfonctionnement et en même temps de la décontextualiser en mettant en exergue les « motifs » au sens de « raisons » d'émergence de cette dernière (Ricœur, 2008).

### **2.3. De l'apport de l'Analyse Organisationnelle à la mise en évidence des problématiques**

En opérant un élargissement du champ des problématiques initialement posées à l'Intervenant, l'AO réinterroge les méthodologies et les conditions d'investigation. Ainsi, l'AO réintroduit l'idée de « cas » chère aux sciences de l'observation à travers « l'histoire de problématique ». L'« histoire de problématique » est la résultante d'une interprétation, d'un jugement ou d'un « donner sens », de l'investigateur, d'un ensemble d'expériences relatées, vécues ou perçues par des opérationnels, un personnel d'encadrement, etc. Le « donner sens », proposé par l'AO, va dès lors s'appuyer sur le triplet (Ricœur, 2008) :

- « Méthode d'investigation » et d'exploration de l'organisation.
- « Réseau de concepts théoriques » permettant de donner une intelligibilité aux « épisodes pathologiques » relatés par les acteurs de l'Organisation.
- « Méthode de traitement », d'interprétation des faits et du vécu des acteurs de l'organisation.

Le « donner sens » introduit à la fois l'aspect perceptif du jugement de l'investigateur et les « conditions de validité » des faits relatés par les acteurs quant à leur vécu et leur expérience au sein de l'Organisation. On sort donc, avec l'AO, de l'évaluation individuelle d'une situation à son évaluation communautaire (Douglas, 1986 ; Godard, 1999) et par la même sujet à controverse. Ceci pointe, de fait, le délicat problème de l'objectivité scientifique (Merad, 2003). Face à cette complexité résultant d'informations incomplètes et de connaissances partielles voire évolutives (Khun, 1972), l'investigateur adopte une attitude de choix : « il ne construit pas ce qu'il lui plaît, mais il choisit ce qu'il lui plaît de construire » (Moles, 1958).

L'investigateur est à la fois à l'origine de la conception du modèle d'intervention (méthodes et outils) mais aussi garant de la participation des acteurs de l'Organisation au diagnostic et à l'émergence de recommandations.

Les cadres épistémologiques et méthodologiques ainsi fixés, nous proposons dans ce qui suit de rendre compte d'une expérimentation de conception d'une démarche participative visant à mettre en place une stratégie et un plan d'actions Développement Durable au sein d'un Institut public d'expertise.

## **3. Exemple de la mise en place d'une démarche Développement Durable à l'INERIS**

Établissement public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) créé le 7 décembre 1990 et placé sous la tutelle du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer, l'INERIS a pour mission de réaliser ou de faire réaliser des études et des recherches permettant de prévenir les risques que les activités économiques font peser sur la santé, la sécurité des personnes et des biens ainsi que sur l'environnement, et de fournir toute prestation destinée à faciliter l'adaptation des entreprises à cet objectif.

Dès 2000, l'Institut s'est inscrit dans une démarche de Développement Durable (DD). C'est dans ce cadre que son engagement à poursuivre la mise en place de sa politique DD a été intégré dans son Contrat d'objectifs 2006-2010 et qu'il s'est engagé à en rendre compte annuellement à son Conseil d'Administration. En 2007, l'Institut a affiché ses engagements en faveur de l'ouverture à la société, en signant avec d'autres organismes publics la Charte de l'expertise publique. Depuis, il multiplie les rencontres avec les associations de protection de l'environnement ou de défense des consommateurs auxquelles il présente les résultats de ses travaux de recherche sur des sujets d'actualité. En 2008, cet engagement s'est concrétisé par la signature d'une charte développement durable avec d'autres établissements publics et entreprises publiques.

C'est dans ce contexte qu'en décembre 2008, une mission Développement Durable a été mise en place en vue de préciser les contours de la politique, de la stratégie et d'élaborer un plan d'actions DD. Le guide SD 21000 de l'AFNOR qui propose des bases pour "adapter techniquement et culturellement le système de management d'une entreprise afin d'intégrer progressivement les objectifs du développement durable" devant servir de cadre de référence à la bonne réalisation de cette mission.

A l'INERIS, la mission Développement Durable a été rattachée à la Direction des Services Généraux<sup>5</sup> dont la mission est d'assurer la gestion et la coordination de la disponibilité logistique du système productif.

Afin de mener à bien la mission DD, le chargé de mission (analyse, investigateur) a élaboré un modèle d'intervention présenté aux membres de l'Organisation. Ce modèle est un moyen d'investigation de l'Institut (Organisation). Il nous servira de mythe rationnel (cf. chapitre 2.1) pour faire émerger un plan DD compatible avec l'Institut.

### **3.1. Approche méthodologique et programme de travail**

L'Institut a mis en place un ensemble d'actions en vue d'inscrire la philosophie Développement Durable dans son fonctionnement au quotidien. Même si ces initiatives sont nombreuses, elles restaient fragmentées. Les défis de la mission Développement Durable sont de réussir à établir une démarche structurée, efficiente (proportionnée aux moyens et aux contraintes de fonctionnement de l'Institut) et transparente (infuser et diffuser l'information au fur-et-à-mesure de l'avancée du projet).

En vue de relever ces défis, la réalisation de la mission « Développement Durable » a pris appui sur une démarche aide multicritère à la décision (cf.2.2) ainsi qu'une analyse organisationnelle (cf. 2.3). C'est ainsi que les postulats suivants ont fondé et guidé la démarche de travail de la mission. La mise en place d'un projet au sein d'une Organisation :

<sup>5</sup> La Direction des Services Généraux dépend du Secrétariat Général.

- nécessite la mise en évidence des « enjeux du moteur » (la personne ou le groupe de personnes ayant le pouvoir de décision au sein de l'organisation) mais aussi du mode de répartition des pouvoirs et des responsabilités au sein de l'organisation. En ce sens, la réussite d'un projet dépend à la fois du mode de Dirigeance mais aussi du mode de gouvernance de l'organisation ;
- s'inscrit dans un environnement politique, économique, social, ... (ex. signature de la charte développement durable, Réforme Générale des Politiques Publiques (RGPP), fiscalité écologique, ...) dont il est nécessaire d'explicitier les contours ;
- doit s'inscrire dans une démarche d'accompagnement au changement ;

De même :

- La mise en place d'une stratégie ou d'un plan d'actions a d'autant plus de chance d'être mis en application, dans une Organisation, qu'elle a été issue d'une démarche participative (notamment lors de l'élaboration de la stratégie et non uniquement lors de sa mise en place).
- Un projet qui vise à revoir la trajectoire future d'une Organisation ne peut faire fi du passé et du présent : à l'image des hommes, les Organisations sont des entités historiques.

Les postulats présentés ci-dessus fondent la démarche de mise en place d'une stratégie développement durable à l'INERIS.

### **3.2. Plan d'actions pour la réalisation de la mission Développement Durable**

Le plan d'actions pour la mise en exécution de la mission DD se décline en trois opérations décrites ci-dessous :

1. *Un pré-diagnostic organisationnel de l'INERIS et de son environnement.* Le pré-diagnostic organisationnel s'est appuyé sur des entretiens semi-directifs dont l'objectif était de rendre compte :

- de l'environnement de l'Organisation : cartographie des porteurs d'enjeux, les enjeux, les risques, les opportunités, les régulations ;
- de la répartition des responsabilités au sein de l'Organisation ;
- des forces, des faiblesses, des moyens et des contraintes de l'Organisation ;
- des objectifs prioritaires de l'Organisation ;

Les parties prenantes de l'environnement industriel et des risques qui constituent le tissu relationnel de l'INERIS sont de deux ordres :

- En interne à l'INERIS : le Directeur Général et le Président de l'INERIS, les membres de la chaîne hiérarchique de l'INERIS, les membres du Comité d'Entreprise et les membres du CHSCT.
- En externe : un échantillon des établissements public signataires ou non de la charte Développement Durable, des associations, des élus locaux, des industriels, les prestataires de service et fournisseurs concernés notamment par la révision des marchés publics et par de multiples aspects de la démarche de DD et des représentants du monde académique.

L'étude auprès des parties prenantes a été réalisée au moyen d'une enquête qualitative par entretiens semi-directifs.

Les catégories de parties prenantes présentées ci-dessus ont été étudiées séparément, mais les entretiens ont abordé des questions communes, de manière à pouvoir comparer les réponses ; en outre, l'ambition de l'étude étant également d'être analytique, chaque population a fait l'objet d'une interrogation spécifique approfondie.

Pour chaque entreprise interrogée dans le cadre d'un benchmarking, nous nous sommes renseignés sur des aspects organisationnels et structurels en lien avec la mise en place d'une fonction ou mission DD en leur sein.

De manière générale et pour l'entretien avec les parties prenantes externes à l'Institut, nous avons abordé les thèmes suivants :

- La connaissance du sujet développement durable, information, perception de l'environnement industriel et des risques, connaissance de l'INERIS et information à son sujet.
- Les relations avec l'Institut : expérience de rencontre et d'échanges avec l'Institut, transparence de l'Institut, mise à disposition des connaissances.
- La perception de l'Institut par rapport au DD : la gestion responsable (éco-responsabilité), les attentes dans le domaine, la concertation avec l'Institut, les démarches de consultation mises en place par l'Institut.
- Les relations économiques avec l'Institut : fréquence et importance pour le prestataire de ces relations, perception de la qualité des relations, équité, perception de questions telles que la réduction des délais de paiement ou l'innovation et les relations de l'Institut avec les PME innovantes.
- Les caractéristiques du répondant.

Dans le cadre des entretiens effectués auprès des membres de l'Institut, nous avons tenté d'étudier les zones de vulnérabilité de l'Organisation face au challenge du DD.

Le pré-diagnostic issu de l'analyse de ces entretiens a fait l'objet d'une restitution en interne Institut. Le pré-diagnostic de l'Organisation INERIS ainsi que de son environnement visent à fournir une « aide à la décision à la Direction Générale et à son Staff de Dirigeants ».

2. *Des focus groups pour la co-construction d'une Stratégie et d'un Plan d'actions DD à l'INERIS.* Le pré-diagnostic organisationnel ainsi que la séance de restitution ont permis d'élaborer un pré-projet de stratégie et de plan d'actions Développement Durable. Le contenu de ce pré-projet devait être débattu en focus groups qui avaient pour objectif d'en renforcer la cohérence et la consistance. En réalité, les difficultés liées à la disponibilité des uns et des autres sur une longue période de temps ont fait que cette opération s'est limitée à des échanges en internes à l'Institut sur deux thèmes :

- a) Les 4 piliers de l'Institut : DD et Prestation de Service/Commercial ; DD et Expertise ; DD et Recherche ; DD et Formation.
- b) La Politique interne de l'Institut : DD et empreinte écologique<sup>6</sup> ; DD et Déontologie ; DD et Ressources Humaines.

En dépit de focus groups, les échanges avec les parties prenantes internes ont permis d'élaborer des propositions d'amélioration du pré-projet stratégie et plan d'action Développement Durable à l'INERIS.

3. *Veille stratégique sur le Développement Durable.* L'Institut dispose d'une Cellule de Veille Scientifique qui développe, depuis peu, une activité de veille basée sur la mise à disposition d'outils et de services en appui aux problématiques de

<sup>6</sup> Déplacement, déchets, énergie, isolation des bâtiments, ...



l'Institut. L'étendue de la problématique Développement Durable a motivé la mise en place d'un projet pilote de veille stratégique spécifique à ce thème. Cette action de veille sera complétée par une participation aux différents groupes de réflexion et d'échange sur le Développement Durable (ex. Club Développement Durable des établissements et entreprises publics »).

Des processus de contrôle et d'audit devront être mis en place 1 an après la mise en place de la Stratégie et du Plan d'actions DD à l'INERIS.

### **3.3. Résultats et discussion autour de la mise en pratique du plan d'actions de la mission DD**

La prise de conscience environnementale de la population mondiale à la suite de pollutions et d'accidents industriels majeurs et des catastrophes écologiques, sociales et économiques qui en ont découlé a très certainement renforcé la conscience écologique française aboutissant à un fort enrichissement de la réglementation en la matière. Cette conscience écologique s'est retranscrite dans les pratiques des entreprises (Organisations) du secteur public et du secteur privé où le principe de développement durable est devenu incontournable notamment depuis la reconnaissance de la responsabilité de l'homme en matière de réchauffement climatique.

Au sein de l'Institut, la mission DD a été rattachée à la Direction des Services Généraux. Ce rattachement structurel de la mission a, nous le verrons, fortement impacté la nature des réponses des personnes interviewées mais aussi l'orientation des réflexions menées autour des actions DD.

Il existe très peu d'étude sur l'impact de la mise en pratique du principe de DD au sein des Organisations (Aggeri et al., 2005 ; Oppenheim et al., 2007 ; Berns et al., 2009 ; Acquier, 2009). Deux études ont cependant retenues notre attention. La première menée par Berns et al. (2009) offre les résultats d'une enquête sur plus de 1 500 personnes appartenant à de grandes entreprises sur leurs visions du lien entre DD et la stratégie économique de leur groupe. La seconde est l'étude d'un cas de changement organisationnel en matière de DD au sein de l'entreprise UtilitiesCorp (Acquier, 2009). Cette étude a montré comment la difficulté à développer un modèle de pilotage cohérent du DD au sein de l'entreprise a abouti à une marginalisation de cette dernière. Les conclusions de notre enquête ainsi que notre retour d'expérience sur la mise en place d'un plan DD au sein d'une Organisation rentrent en résonance avec les résultats de ces deux études.

#### **• *Quelle est la vision du Développement Durable et quelles sont les actions à mettre en place ?***

Les entretiens effectués<sup>7</sup> auprès d'associatifs, d'élus et de membres de la société civile au sens large montrent que le principe de développement durable est considéré comme étant flou dans sa mise en pratique et dans son principe d'action et ceci même si le principe politique est lui alléchant. Il ressort de ces entretiens que la dimension la plus considérée dans le principe de DD est « l'environnement », les liens avec le social et l'économique étant très difficilement concevables dans la pratique. Il est ainsi attendu d'un établissement public tel que l'INERIS, au même titre que les autres établissements et entreprises, le respect de l'environnement au sens de la réduction des pollutions. Concernant la tranche d'interviewés connaissant l'Institut, il était clair que l'Institut ne pouvait être qu'un modèle en matière de DD de par son statut d'établissement public, de part l'exercice de ses missions de prévention des risques mais aussi dans ses pratiques de gestion au quotidien. Le principe de DD restant assez jeune dans sa mise en pratique, les actions DD les plus attendues de l'Institut peuvent être toutes regroupées dans la sphère écologique et concernent toutes les actions relatives à la gestion interne de l'Institut : Elaborer un bilan carbone, élaborer un Plan Déplacement Entreprise (PDE), diminuer la consommation de papier, réduire la quantité de déchets produits, consommer des produits issus de la production biologique, diminuer la consommation d'énergie, effectuer des achats responsables et construire des bâtiments éco-efficents.

La veille sur la mise en pratique du principe de DD au sein des établissements et entreprises du secteur public et du secteur privé révèle que la place qui lui est attribuée au sein de leurs Organisations respectives n'est pas la même. Il a ainsi été délicat de faire ressortir des invariants dans l'exercice de la mission DD au sein des différentes structures. Ainsi, le projet DD était, des fois, porté par une seule personne « chargé de mission DD » ou 3 chargés de mission, un Service ou une Direction/Département. Quant à l'étude des différentes formes de rattachement à la structure hiérarchique, il en ressort que le projet DD était le plus souvent rattaché à la Direction Générale ou au Secrétariat Général, la raison invoquée étant la place transversale de la mission. Les autres schémas de rattachement les plus communément rencontrés sont un rattachement aux Directions ou Services fonctionnels suivants :

- La Direction des Services Généraux. Dans la grande majorité des cas, les résultats attendus du porteur de projet était de répondre à la réglementation en vigueur en matière de construction de bâtiments éco-efficents, de consommation d'énergie, de réduction des pollutions, de gestion des déchets.
- La Direction des Achats. Les actions attendues et les plus fréquemment citées sont : effectuer des achats responsables et faire respecter la réglementation en vigueur et diminuer la consommation de papier.
- La Direction de la Communication. Les actions DD attendues étaient : communiquer sur l'exemplarité de l'Entreprise en matière d'environnement auprès des parties prenantes.
- Le Service Hygiène, Sécurité, Environnement. Les actions DD attendues étaient, en plus du respect de la réglementation en vigueur, de préparer l'Organisation à l'obtention de certifications.

Lorsque le(s) porteur(s) de la mission DD étaient rattachés à la Direction Générale ou à la Direction de la stratégie, les actions les plus attendues étaient : une réflexion stratégique sur les implications DD au sein de l'Organisation et quelles restructurations effectuer en vue de répondre aux enjeux du DD et aux attentes du Grenelle de l'environnement ; le respect de la réglementation étant confié aux services fonctionnels.

Pour finir, lorsque la mission DD était exercée par tout un Département/Direction, les actions attendues étaient d'impulser et d'accompagner l'intégration des démarches et des critères de Développement Durable au sein de l'Organisation et de mettre en œuvre une démarche de travail transversale et participative avec les différents services, départements mais aussi avec les autres parties prenantes internes ou externes.

Les entretiens avec le milieu expert ont fait ressortir un écart significatif entre un principe politique de DD qui semble être bien acceptés et une mise en application qui reste elle floue. Les entreprises semblent s'appuyer sur leur mise en pratique de guides de bonnes pratiques, de normes ou de la réglementation en vigueur en matière de DD pour faire l'apprentissage opérationnel de ce principe flou. Nous avons ainsi eu du mal à obtenir des références bibliographiques ou des témoignages relatant des expériences réelles d'adaptation organisationnelle (des difficultés et des freins, des avantages et bénéfiques, des changements de modalités de travail, ..) faisant suite à la mise en place du principe DD. La grande partie des faits relatés portaient sur le respect de la réglementation mais aussi sur un discours centré sur une démonstration d'exemplarité de leur Organisation de rattachement. C'est comme si l'ensemble des entreprises et établissements tentait de se co-construire une vision opérationnelle

<sup>7</sup> Cette étude a été menée sur plus d'une centaine de personnes.

commune du DD à travers le partage d'expériences des actions les plus facilement opérationnelles et les plus médiatiquement présentées comme étant attendues par la société ou les membres de l'Organisation. Un sous-groupe se démarque dans ce milieu expert, il s'agit le plus souvent de personnes ayant une double casquette entre la recherche et la pratique. Ce sous-groupe fait ressortir un besoin de déclinaison du principe DD sur les principes de gestion de l'entreprise (Organisation), sur la déclinaison des métiers et des missions mais aussi sur les échanges avec les différentes parties prenantes.

Au sein de l'INERIS, les entretiens effectués auprès des opérationnels font ressortir, en plus des considérations éco-citoyennes, un besoin de mettre en perspective historique les différents travaux effectués en interne à la fois sur la gestion de l'Institut (ex. une consommation proportionnée du papier) mais aussi sur les différents travaux d'études et de recherches sur la prévention des risques. Ainsi, il a été proposé, d'un point de vue stratégique, de définir par métier les évolutions majeures envisagées ; de se fixer un objectif technique et scientifique et de définir, ensemble les actions à court, moyen et long terme nécessaires pour y parvenir. Il est de même ressorti des entretiens une attente forte sur la mise en place de nouvelles démarches ou modalités d'échanges permettant à tout un chacun d'être écouté et de participer plus fortement à la définition de ces orientations stratégiques.

Les entretiens effectués auprès du management intermédiaire ont fait ressortir les mêmes préoccupations et attentes des parties prenantes externes mais plus particulièrement celles autour de la gestion des déchets, de la bonne consommation du papier et de la consommation d'énergie. Ceci peut s'expliquer, nous le pensons, par le fait du rattachement de la mission DD aux Services Généraux qui a fortement orienté les réponses, faite par les interlocuteurs, vers la perception des limites de champ d'intervention du département de rattachement de l'interviewer (enquêteur). En ce sens, nous pouvons constater la forte prégnance d'une logique administrative dans l'élaboration de l'étendue du champ des réponses du management intermédiaire.

Les représentants du personnel, membres du CE ou CHSCT ont insisté sur le besoin de :

- o mettre en place des actions dites solidaires, certaines appuyées par la présence d'une réglementation en la matière (ex. égalité des chances pour les handicapés, les étrangers, les femmes, ...), d'autres d'actions ne faisant pas l'objet pour le moment d'une réglementation mais ressortant du partage de bonnes pratiques entre établissements et entreprises publics (ex. mettre en place une conciergerie) ;
- o mettre en place des actions visant à prévenir les risques psycho-sociaux et à reconstruire un collectif de travail solidaire.

Ces entretiens ont permis de mettre en évidence des actions DD et ce malgré l'évidente difficulté, des opérationnels ainsi que de l'encadrement, à concevoir les impacts de ces actions sur les trois sphères sociale, écologique et économique.

En approfondissant ces entretiens au travers un diagnostic organisationnel, nous avons pu établir les constats suivants :

- o Le plan d'actions DD doit comprendre en plus des volets classiques sur l'éco-responsabilité, des actions allant dans le sens de la responsabilité sociale de l'entreprise, à savoir la prévention des risques psycho-sociaux et l'accompagnement au changement.
- o Les actions ne doivent pas trop contraindre l'Organisation à court terme sous peine d'être difficiles à mettre en place, compte tenu de la charge de travail des opérationnels.

#### • *Des fiches d'actions opérationnelles*

Afin d'intégrer les demandes d'outils de pilotage par le management et les différentes remontées d'information des salariés et des parties prenantes externes, mais aussi de prendre en compte les contraintes réglementaires<sup>8</sup>, il nous a semblé nécessaire de nous appuyer sur des « fiches actions » comportant les informations suivantes :

- Deux indices représentant le **niveau de maturité** et le **niveau d'efficacité** de l'action. Ces deux indices représentent respectivement le **niveau d'aboutissement de la réflexion sur l'action en interne** et le **niveau de mise en œuvre ou d'aboutissement à un résultat escompté par l'Institut**.  
La performance d'une action, sur ces deux indices, prend une **valeur entre 1 (niveau le plus bas) et 3 (niveau le plus haut)**.
- Ses **objectifs stratégiques**. Cette rubrique comporte une sélection des objectifs à un niveau opérationnel, les plus importants en termes d'environnement, de social et d'économique.
- Ses **enjeux** en matière de développement durable. Cette partie comporte un rappel des contraintes réglementaires ainsi qu'un rappel sur les mesures mises en place à l'INERIS jusqu'au premier trimestre 2009.
- Le **déroulement de l'action**. Cette partie comporte un listing de l'ensemble des mesures envisagées à court, moyen ou long terme.
- Les **coordinateurs** internes de l'action et les partenaires extérieurs.
- Les **indicateurs** qui permettent de rendre compte de l'exécution de l'action.

22 actions stratégiques sont ressorties de l'entretien et du respect de la réglementation en vigueur. Ces actions ont été regroupées en trois grandes rubriques :

#### 1. **Volet Achats**. On y retrouve les thèmes suivants :

- Limitation des émissions de CO2 des véhicules du parc.
- Approvisionnement en papier éco-responsable et usage maîtrisé du papier à copier.
- Politique d'impression.

#### 2. **Volet éco-responsable**. On y retrouve les thèmes suivants :

- Politique des déplacements.
- Bilan des consommations énergétiques.
- Gestion des déchets.

#### 3. **Volet responsabilité sociale**. On y retrouve les thèmes suivants :

- Achats socialement responsables.
- Formation sur le développement durable des achats.
- Développer la culture du Développement Durable au sein de l'Institut.
- Déployer une Gestion Préventive des Emplois et des Compétences au sein de l'Institut.
- Développer la prise en charge du handicap et contribuer à l'activité des personnes éloignées de l'emploi.
- Développer les échanges de savoirs et de savoir-faire avec les parties prenantes.

<sup>8</sup> A la suite de la circulaire du Premier Ministre relative à l'exemplarité de l'Etat au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics définissant les contours d'une démarche développement durable pour le secteur public du 3 décembre 2008.

- Améliorer les conditions de travail et développer le bien-être dans l'Institut.

Pour chacune de ses 22 actions, il a été jugé pertinent d'identifier (i) les bénéfiques ou **impacts positifs en termes de responsabilité environnementale, sociale et économique** DD, induits par leur mise en place des actions et (ii) les coûts ou les dépenses engagées par l'Institut (les **dépenses internes**, les **dépenses externes** (ex. Prestation de Service Technique) et les **investissements**). Ces informations ont été agrégées en utilisant une approche d'agrégation multicritère du type surclassement de synthèse.

Ayant abouti à une liste d'actions DD pour l'Institut, nous avons souhaité poursuivre l'investigation au sein de l'Institut en focalisant nos entretiens sur les impacts (risques et bénéfiques) induits par la mise en place d'un plan DD. En effet, la mise en pratique du principe DD au sein d'une Organisation conduira à des évolutions organisationnelles à venir dont il est nécessaire d'identifier les trajectoires, compte tenu des configurations actuelles.

## Conclusion

Comment mettre en pratique le principe de Développement Durable (DD) au sein d'une Organisation ? Quelles sont les transformations organisationnelles faisant suite à la mise en pratique de ce dernier ? Quelles sont les évolutions nécessaires aux sciences de gestion pour offrir une aide à la décision, en entreprise, répondant à ce nouveau défi de la société : le DD ?

C'est à ces questions que nous avons tenté de répondre au travers d'une expérience relatée de mise en place d'un plan d'actions DD au sein d'un Institut public d'expertise. Même si cet exemple d'intervention a été contraint par la production d'une prestation interne, à savoir le plan d'actions DD, il nous a tout de même servi de *laboratoire* en nous offrant la possibilité de mettre à l'épreuve certains principes des sciences de gestion. Nous avons ainsi pu faire le constat que *l'intervention* et la *recherche* sont des démarches complémentaires si l'intervenant (investigateur, analyste, chargé de mission, ...) maintient une distance critique et met en place un protocole lui permettant d'y parvenir.

Il nous a semblé nécessaire de revenir sur certains principes de gestion que nous avons fait évoluer à la lumière du principe DD. Au-delà du besoin de repenser la gestion et la gouvernance des Organisations autour de la mise en application du DD, il nous a semblé nécessaire de s'interroger sur l'émergence d'un nouveau type d'acteurs : le facilitateur et le médiateur. Ces acteurs ont pour mission d'agir sur les nœuds de conflit qui ne manqueront pas d'apparaître du fait de la pluralité des enjeux et de complexité de la mise en pratique du principe de Développement Durable au sein des Organisations.

La pratique de la concertation pour la mise en place d'un projet dit innovant au sein d'une Organisation n'est pas une chose aisée. Fortement réglementée par des lois et fortement codifiée par des pratiques de gestion (ex. culture interne), la concertation est fortement contrainte et l'intervenant (facilitateur/médiateur) est, de fait, lui aussi contraint. Le caractère participatif de ce projet s'est ainsi heurté au vécu historique des acteurs de terrain qui y ont trouvé l'occasion de rappeler certaines priorités sociales à intégrer dans les visions très environnementaliste du DD.

Pour finir, le présent article a permis d'aboutir à la proposition d'une grille d'intervention (aide à la décision) et d'une grille d'investigation (Analyse organisationnelle). Leur mise en pratique a permis à la fois de faire émerger des solutions attendues par le commanditaire de l'étude (à savoir un plan d'actions) mais aussi de faire émerger les conséquences pouvant faire suite à un changement organisationnel induit par le projet DD (ex. délocalisation des risques).

## Références

- [1]. ANSOFF I. (1965). Stratégie du développement de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, 1ère édition originale.
- [2]. BASTIEN C. (1992). Le décalage entre logique et connaissance. Courrier du CNRS, Sciences cognitives, N°79.
- [3]. CAIB. (2003). CAIB Final Report, Volume 1 (August 26, 2003).
- [4]. COOLEY Ch. (1967). Social organization. New York. Schockers books.
- [5]. DAVID.A. (2000). La recherche – intervention, cadre général pour la recherche en management ? Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Ouvrage coordonné par DAVID.A, HATCHUEL.A, LAUFER.R, pp 193-212. Editions Vuibert.
- [6]. DOUGLAS M. (1986). Risk acceptability according to social sciences. Londres : Routledge.
- [7]. FAGOT-LARGEAULT A. (1989). Les causes de la mort, Histoire naturelle et facteurs de risque, Librairie philosophique J. Vrin, Paris.
- [8]. FAYOL H. (1916). Administration industrielle et générale. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, N° 10, 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1918.
- [9]. GODARD O. (1999). De l'usage du principe de précaution en univers controversé. Futuribles, p. 239-240, 37-60.
- [10]. GRIMA F. (2005). La médiation dans les relations professionnelles françaises : une relation à trois ? . Gérer et comprendre. Mars 2005. N° 79. Pp. 31-40.
- [11]. HATCHUEL.A, MOLET.H. (1986). Rational modeling in understanding and aiding human decision making. About two case studies. European Journal of Operational Research, vol.24, pp 78-86.
- [12]. KUHN T. S. (1972). La structure des évolutions scientifiques. Paris : Flammarion.
- [13]. LAGADEC P. (1987). « L'action en situation de crise » et « Stratégies de communication en situation de crise », Presses de l'école normale supérieure, Paris, 567-585.
- [14]. MACCOURDY H. E. (2001). Faster, Better, Cheaper. Low-Cost innovation in the U.S. program. The John Hopkins University Press. Baltimore and London.
- [15]. MARCH J.G., SIMON H.A. (1959). Organizations. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- [16]. MINTZBERG H. (1989). Le management : Voyage au centre des organisations. Paris : Les éditions d'organisation, 570 p.
- [17]. MOLES A. (1956). La création scientifique. Genève : Université de Paris, Ed. René Kister.
- [18]. RICOEUR P. (2008). Ecrits et conférences 1. Autour de la psychanalyse. Edition Seuil. Paris. 329 pages.
- [19]. WEBLER.T; LEVINE.D; RENN.O (1991) .The group Delphi: A novel attempt at reducing uncertainty. Technological forecasting and social changes, 39 (3).
- [20]. Berns M., Townend A., Khayat Z., Bolagopal B., Reeves M., Hopkins M., Kruschwitz N. (2009). The business of sustainability. Findings and insights from the first annual business of sustainability survey and the global thought leaders' research project. MIT Sloan Management review. Spécial report. 44 pages.
- [21]. Aggeri F., Pezt E., Abrassart C., Acquier A. (2005). Organiser le développement durable. Paris. Vuibert.
- [22]. Oppenheim J., Bonini S., Bielak D., Kehm T., Lucy P. (2007). Shaping the new rules of competition: UN global compact participant Mirror, 34, MacKinsey.
- [23]. Acquier A. (2009). Du "développement durable" au "développement rentable" : chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise. Gérer et comprendre n°98. P 38-49.