

Vie de la recherche

Mise en place d'une démarche de développement durable au sein d'un institut public d'expertise

Myriam Merad¹, Nicolas Dechy², Dominique Guionnet³, Frédéric Marcel⁴

¹ Chargée de mission développement durable, INERIS, 60550 Verneuil-en-Halatte, France

² Ingénieur-chercheur sur le retour d'expérience et l'analyse organisationnelle, INERIS, 60550 Verneuil-en-Halatte, France

³ Ingénieur en veille stratégique, INERIS, 60550 Verneuil-en-Halatte, France

⁴ Directeur des services généraux, INERIS, 60550 Verneuil-en-Halatte, France

Mots-clés :

développement durable ; risque ; changement organisationnel ; gouvernance ; recherche-intervention ; aide à la décision

Keywords:

sustainable development; risk; organizational change; governance; intervention research; decision-aid

Résumé – Les organisations font face à de nouveaux défis soulevés par la mise en application du principe de développement durable. Cet article offre un retour d'expérience et une réflexion sur la mise en place d'une stratégie 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, et révèle le besoin d'un accompagnement au changement et sa nécessité pour parvenir à ce changement.

Abstract – **An experience feed-back on the implementation of a sustainable development plan within a government expertise agency.** In 2007, the French government organized a series of meetings dealing with environment and sustainable development problematics under the title « Grenelle de l'Environnement ». The conclusions of these meetings were introduced in a new law published in August 2009 (Law N° 2009-967) known as "Grenelle 1". Article 1 requires that the State designs a so-called Sustainable Development National Strategy (SDNS) structured around 9 targets. Target 1 consists in fighting against climate change. The SDNS is used as a basis for the involvement of public and private agencies in this perspective.

The struggle against climate change and implementation of sustainable development principles within the agency framework raises a number of practical questions: how are adaptive methods and tools to be developed to help the agency reach a new balance given the environmental, economic and social risks induced by these broad targets? Are there any standards of reference and if not can an innovative approach be developed to support decision-making in situations of uncertainty? How can a management dashboard be developed for a proportional allocation of resources adapted to the various stakeholders and decision levels within the agency? How does one compare actions that can have different impacts in different sub-systems and with different time frameworks?

Following a brief historical review of the origin of the challenges of sustainable development and climate change in the introduction part of the paper, we discuss the methodological approach selected and the investigator's intervention program in the first part of the paper. In the second part, we address practical issues for an agency facing the challenges of sustainable development and climate change. To this end we relate the experience of designing a sustainable development framework within a public agency using an organizational approach and a multiple criteria decision aid methodology. Finally, we discuss the decision-makers' choices and the lessons learned by implementing an innovative approach which we set up to face these new challenges.

Auteur correspondant : M. Merad, myriam.merad@ineris.fr

Introduction

Les impacts du développement de l'industrie et des cités sur leur environnement soulèvent des questions liées à leur durabilité¹. À l'image des autres pays, la France ne cesse de prendre en compte les enjeux du développement durable dans l'organisation de son action publique, comme le montre l'adoption des lois Grenelle 1 puis Grenelle 2 ainsi que, pour une seconde fois, la publication d'une stratégie nationale de développement durable (SNDD 2009-2013). Cette dernière permet aux acteurs privés et publics de suivre une architecture commune dans l'élaboration de leurs plans développement durable (PDD) en veillant à prendre en compte des indicateurs ayant fait l'objet d'un large consensus. À ce titre, les services de l'État, les établissements publics et les entreprises publiques doivent rendre compte chaque année de la mise en œuvre de la SNDD en conformité avec l'article 1 de la loi Grenelle 1.

Concernant plus spécifiquement les entreprises publiques et les établissements publics, le ministère de l'Environnement a fait converger, dès 2008, les réflexions et les échanges entre ces derniers vers la signature d'une « Charte du développement durable » qui les engage à mener une réflexion et à élaborer un document stratégique sur le développement durable.

Le 3 décembre 2008, la circulaire du Premier ministre relative à l'exemplarité de l'État 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. C'est dans ce cadre et dans le prolongement de ces réflexions sur le développement durable que l'INERIS a décidé de mettre en place une mission d'animation transversale visant à instaurer une démarche développement durable en son sein.

L'INERIS est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) qui 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 développement durable et a concrétisé son engagement en 2008 par la signature d'une charte avec d'autres établissements publics et entreprises publiques. C'est

dans ce contexte qu'une mission développement durable a été mise en place en vue de préciser les contours de la politique et de la stratégie, et en vue d'élaborer un plan d'actions développement durable.

La mission développement durable a été rattachée à la direction des services généraux² dont le rôle est d'assurer la gestion et la coordination de la disponibilité logistique du système productif.

Afin de mener à bien la mission développement durable, le chargé de mission (ci-après désigné également par les termes « analyste » ou « investigateur ») a élaboré un modèle d'intervention présenté aux membres de l'organisation. Ce modèle est un moyen d'investigation de l'Institut. Il nous servira de mythe rationnel³ (cf. Hatchuel et Molet, 1996 ; David, 2000) pour faire émerger un plan développement durable compatible avec l'INERIS.

La mise en place d'une démarche développement durable au sein d'un établissement public d'expertise, en matière d'environnement industriel et de risques, 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.

Le présent article vise à rendre compte de l'expérience de mise en place du principe de développement durable au sein d'un institut public en s'appuyant sur une approche participative. Cet article comporte deux grandes parties. Nous discuterons dans une première partie de l'approche méthodologique choisie ainsi que du plan d'intervention de l'investigateur (chargé de mission). Les résultats de cette investigation et les premières réflexions et questions soulevées seront examinés dans la seconde partie dans une perspective organisationnelle.

Approche méthodologique et programme de travail

L'INERIS 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 étaient nombreuses, elles restaient fragmentées. Les défis de la mission développement durable étaient de réussir à établir une démarche structurée, efficiente (proportionnée aux moyens et aux contraintes de fonctionnement de

¹ Ces travaux ont été présentés lors du NATO Advanced Research Workshop on Climate Change: « Global Change and Local Adaptation » du 6 au 9 juin 2010 en Islande. Par ailleurs, une version précédente de ce texte a été présentée au congrès LM17 « Innovation et maîtrise des risques » de l'Institut pour la maîtrise des risques (IMdR), qui a eu lieu à La Rochelle du 5 au 7 octobre 2010. Les actes de ce congrès seront accessibles en ligne sur le site de l'IMdR en novembre 2012.

² qui dépend du secrétariat général.

³ Le chargé de mission conçoit et propose un modèle, voire une méthodologie, permettant de mieux investiguer les problématiques de développement durable au sein de l'Institut et de faire émerger des recommandations. Ce type de modèle est désigné par le terme « mythe rationnel » pour rendre compte aussi bien des aspects techniques, socio-économiques, organisationnels et psychologiques.

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 mission développement durable s'est appuyée sur une démarche d'aide à la décision multicritères ainsi que sur une analyse organisationnelle. C'est ainsi que les postulats suivants ont fondé et guidé le travail de la mission. La mise en place d'un projet au sein d'une organisation :

- 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. En ce sens, la réussite d'un projet dépend à la fois du mode de dirigeance⁴ 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, fiscalité écologique...) dont il est nécessaire d'explicitier les contours ;
- doit s'inscrire dans une démarche d'accompagnement au changement.

De même :

- Une stratégie ou un plan d'actions dans une organisation a d'autant plus de chance d'être mis en application, qu'il a été issu d'une démarche participative (notamment lors de son élaboration 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 pour l'INERIS.

Plan d'actions pour la réalisation de la mission développement durable

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

1. Un pré-diagnostic organisationnel de l'Institut et de son environnement

Le pré-diagnostic organisationnel s'est appuyé sur des entretiens semi-directifs dont l'objectif était de rendre compte pour l'organisation :

⁴ Ce terme désigne les problématiques et les activités de direction générale en entreprise (ex. : comité exécutif, comité de direction, DG, directoire...).

- de l'environnement (porteurs d'enjeux, enjeux, risques, opportunités, régulations) ;
- de la répartition des responsabilités en son sein ;
- des forces, des faiblesses, des moyens et des contraintes ;
- des objectifs prioritaires.

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

- en interne, le directeur général et le président, les membres de la chaîne hiérarchique, les membres du Comité d'entreprise et les membres du CHSCT ;
- en externe, un échantillon des établissements publics signataires ou non de la charte développement durable, des associations, des élus locaux, des industriels, des prestataires de service et des fournisseurs concernés notamment par la révision des marchés publics et par de multiples aspects de la démarche développement durable ainsi que 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 développement durable en leur sein.

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

- connaissance du sujet « développement durable » ; information et perception de l'environnement industriel et des risques ; connaissance de l'INERIS et information à son sujet ;
- relations avec l'Institut (expériences de rencontres et d'échanges avec l'INERIS, transparence de l'Institut, mise à disposition des connaissances) ;
- perception de l'INERIS par rapport au développement durable (gestion responsable [écoresponsabilité], attentes dans le domaine, concertation avec l'Institut, démarches de consultation mises en place par l'INERIS) ;
- relations économiques avec l'Institut (fréquence, importance pour le prestataire de ces relations, perception de la qualité de ces relations, équité, perception de questions telles que la réduction des délais de paiement, ou l'innovation et les relations de l'INERIS avec les PME innovantes) ;
- 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 développement durable.

Le pré-diagnostic issu de l'analyse de ces entretiens a fait l'objet d'une restitution en interne. Le pré-diagnostic de l'INERIS ainsi que de son environnement visait à fournir une « aide à la décision à la direction générale et à son équipe de direction ».

2. Des *focus groups* pour la coconstruction d'une stratégie et d'un plan d'actions développement durable

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 interne sur deux thèmes : les missions et métiers de l'Institut et son fonctionnement interne.

Ces échanges ont permis d'élaborer des propositions d'amélioration du pré-projet stratégie et plan d'actions développement durable de 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 l'INERIS. L'étendue de la problématique du 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.

Des processus de contrôle et d'audit devront être établis un an après la mise en place de la stratégie et du plan d'actions développement durable.

Résultats et discussion autour de la mise en pratique du plan d'actions de la mission développement durable

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 renforcement de la réglementation en la matière. Cette conscience écologique s'est retranscrite dans les pratiques des entreprises du secteur public et du secteur privé où le principe de développement durable est devenu incontournable notamment depuis la reconnaissance de la contribution de l'activité humaine au réchauffement climatique.

Au sein de l'Institut, la mission développement durable a été rattachée à la direction des services généraux. Ce rattachement structurel de la mission a, nous le verrons, fortement influencé la nature des réponses des personnes interviewées mais aussi l'orientation des réflexions menées autour des actions développement durable.

Il existe très peu d'études sur l'impact de la mise en pratique du principe de développement durable au sein des organisations (Aggeri *et al.*, 2005 ; Oppenheim *et al.*, 2007 ; Berns *et al.*, 2009 ; Acquier, 2009). Deux études ont cependant retenu 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 le développement durable et la stratégie économique de leur groupe. La seconde est l'étude d'un cas de changement organisationnel en matière de développement durable au sein de l'entreprise *Utilities Corp.* (Acquier, 2009). Cette étude a montré comment les difficultés de développement d'un modèle de pilotage cohérent avec le développement durable au sein de cette entreprise ont abouti à sa marginalisation. Les conclusions de notre enquête, ainsi que notre retour d'expérience sur la mise en place d'un plan développement durable au sein d'une organisation, entrent 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 effectués⁵ 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 cela même si le principe politique est, quant à lui, attractif. Il ressort de ces entretiens que la dimension la plus considérée dans le principe de développement durable 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, tout comme des établissements privés et des entreprises, le respect de l'environnement au sens de la réduction des pollutions. La tranche

⁵ Cette étude a été menée sur plus d'une centaine de personnes.

d'interviewés connaissant l'Institut a insisté sur le fait que ce dernier devait être un modèle en matière de développement durable, y compris dans ses pratiques de gestion au quotidien, en raison de son statut d'établissement public et de ses missions de prévention des risques. Le principe de développement durable restant assez jeune dans sa mise en pratique, les actions développement durable les plus attendues de l'INERIS peuvent toutes être regroupées dans la sphère écologique et elles sont toutes relatives à la gestion interne de l'Institut : élaborer un bilan carbone, élaborer un plan « Déplacement entreprise », 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 développement durable au sein des établissements et entreprises du secteur public et du secteur privé révèle que la place qui lui est attribuée est très diverse. Il a ainsi été délicat de faire ressortir des invariants dans l'exercice de la mission développement durable au sein de ces différentes structures. Par exemple, le projet développement durable est parfois porté par un seul chargé de mission développement durable, parfois par 3, parfois par un service, une direction ou un département. L'étude des différentes formes de rattachement à la structure hiérarchique montre que le projet développement durable est le plus souvent rattaché à la DG 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 aux services fonctionnels ci-dessous.

- La direction des services généraux : dans la grande majorité des cas, les résultats attendus du porteur de projet étaient 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 étaient d'effectuer des achats responsables, de faire respecter la réglementation en vigueur et de diminuer la consommation de papier ;
- La direction de la communication : les actions développement durable attendues étaient de communiquer sur l'exemplarité de l'entreprise en matière d'environnement auprès des parties prenantes ;
- Le service hygiène, sécurité, environnement : les actions développement durable 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 développement durable était(en)t rattaché(s) à la DG ou à la direction de la stratégie, les actions les plus attendues étaient une

réflexion stratégique sur les implications du développement durable au sein de l'organisation et sur les restructurations à effectuer en vue de répondre aux enjeux du développement durable et aux attentes du Grenelle de l'environnement ; le respect de la réglementation était confié aux services fonctionnels.

Enfin, lorsque la mission développement durable était exercée par tout un département ou une 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 et 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 développement durable qui semble être bien accepté et une mise en application qui reste 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 développement durable 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 (difficultés et freins, avantages et bénéfices, changements de modalités de travail...) faisant suite à la mise en place du principe de développement durable. La grande partie des faits relatés portait 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 des établissements tentait de coconstruire une vision opérationnelle commune du développement durable à travers le partage d'expériences au sujet « des actions les plus faciles à mettre en œuvre et de celles présentées médiatiquement comme étant les plus attendues par la société ou les membres de l'organisation ». Un sous-groupe se démarque dans ce milieu expert, celui de personnes ayant une double casquette recherche et pratique. Ce sous-groupe fait ressortir un besoin de déclinaison du principe de développement durable dans les principes de gestion de l'organisation, dans les métiers et les missions, mais aussi dans les échanges avec les différentes parties prenantes.

Au sein de l'INERIS, les entretiens effectués auprès des opérationnels montrent, en plus des considérations éco-citoyennes, un besoin de mettre en perspective historique les différents travaux effectués en interne sur la gestion de l'Institut (ex. : une consommation raisonnée du papier) mais aussi les différentes études et 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 chacun d'être écouté et de participer plus fortement à la définition de ces orientations stratégiques.

Les entretiens effectués auprès du management intermédiaire ont montré les mêmes préoccupations et attentes que celles des parties prenantes externes, plus particulièrement celles autour de la gestion des déchets, de la bonne consommation du papier et de la consommation d'énergie. Cela peut s'expliquer, nous le pensons, par le rattachement de la mission développement durable aux services généraux, ce qui a fortement orienté les réponses vers la perception des limites de champ d'intervention du département de rattachement de l'enquêteur. En ce sens, nous pouvons constater la forte prégnance d'une logique administrative dans les réponses du management intermédiaire.

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

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

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

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

- Le plan d'actions développement durable doit comprendre, en plus des volets classiques sur l'écoresponsabilité, des actions allant dans le sens de la responsabilité sociale de l'entreprise, à savoir le bien-être au travail, la prévention des risques psychosociaux et l'accompagnement au changement.
- 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'informations des salariés et des parties prenantes externes, mais aussi afin de prendre en compte les contraintes réglementaires, il nous a semblé nécessaire de nous appuyer sur des « fiches actions » comportant chacune les informations suivantes :

- deux indices, 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 de l'action ou d'aboutissement à un résultat escompté par l'Institut ;
- 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 ont émergé des entretiens et du respect de la réglementation en vigueur. Ces actions ont été regroupées en trois grandes rubriques : achats, écoresponsabilité et responsabilité sociale.

Pour chacune de ces actions, il a été jugé pertinent d'identifier (i) les bénéfices ou impacts positifs en termes de responsabilité environnementale, sociale et économique, induits par la mise en place des actions et (ii) les coûts ou les dépenses engagées par l'Institut (dépenses internes, dépenses externes [ex. : prestation de service technique] et investissements).

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

Quelques réflexions et observations sur la mise en place d'un processus participatif et consultatif

Nous avons eu l'occasion de rappeler les bouleversements théoriques induits par la mise en œuvre du principe de développement durable dans la gestion des organisations. Nous avons, par conséquent, fait l'hypothèse qu'une démarche participative permettrait d'accompagner cette mutation et favoriserait sa mise en œuvre. Pourtant, les entretiens sur l'impact des changements organisationnels ont révélé une dissymétrie dans la prise de parole, voire dans la manière d'aborder les problèmes entre les opérationnels et le personnel d'encadrement (ex. : managers). Nous avons tenté de comprendre ce qui se cachait derrière ces discours souvent normés et convenus.

a) La dissymétrie de prise de parole entre les opérationnels et les membres de l'encadrement

Ces constats sont récurrents chez les enquêteurs qui ont tenté d'inviter le personnel d'encadrement à s'exprimer sur les conditions de travail dans leur organisation. Plusieurs pistes d'explication peuvent être proposées : un formatage scolaire qui incite les managers à cultiver le culte de la compétition – compétition non pas sur l'atteinte des objectifs fixés par une organisation, mais compétition entre personnels d'encadrement – où toute expression d'éléments de vulnérabilité personnelle est souvent perçue comme une preuve de faiblesse ; où tout questionnement sur les raisons et la pertinence d'une nouvelle procédure, d'une nouvelle organisation du travail... est pris comme un manque d'engagement et un manque de confiance en l'organisation et donc en la direction. Le personnel d'encadrement qui expose son vécu, ses attentes et ses craintes est taxé de « subjectivité » et considéré comme un « électron libre ». N'attendons-nous pas d'un cadre un comportement « rationnel, responsable, objectivable et mesurable » ?

Mais comment peut-on expliquer ce positionnement ? Des éléments de réponse sont fournis par une étude de la culture managériale, traditionnellement top-down⁶ voire très « militaire », où le directeur, au même titre que le patriarche, a la connaissance innée du « travail » et donc la vision appropriée de l'organisation. Il n'est pas innocent de constater le fort intérêt qu'ont suscité⁷ les méthodes japonaises (Llory et Llory, 1996) qui, au-delà de leurs actions performatives sur le temps et la qualité du travail, sont un modèle de conformité à la règle et de

déférence absolue au directeur (chef). Pourtant, March et Simon (1959) mettaient déjà en évidence les particularités liées aux modes d'actions des managers. Selon ces auteurs, une solution satisfaisante pour les managers revient à rechercher une « solution en accord avec leur niveau d'aspiration ». Les perceptions des acteurs de terrain semblent ainsi passer au second plan. De même, March et Simon signalaient que les actions entreprises par les managers étaient prises en compte, non pas en fonction de leurs conséquences, mais plutôt sur la base de règles et de codes de conduite existant au sein de l'organisation. Par ces constats, les auteurs nous éclairent un peu plus sur les raisons de l'écart de perception entre les acteurs de terrain et les managers : les uns ont un contact physique direct avec le « travail », les autres le « perçoivent » à travers des indicateurs (ex. : ratio) qui ne sont qu'une pâle représentation de la réalité. Ainsi, au-delà du conformisme des agents d'encadrement, leur difficulté à s'exprimer sur le quotidien du travail est plutôt due à l'inadéquation ou l'incomplétude de leurs outils de gestion avec le vécu du travail.

Concernant les opérationnels, des questions subsistent : comment expliquer que la prise de parole des acteurs de terrain soit d'apparence plus immédiate et plus « vraie », même si elle est plus rare ?

À la différence du personnel d'encadrement, les opérationnels sont invités à se fondre dans le collectif, à devenir une « pièce du système ». Quand l'un des leurs est « défaillant », c'est tout le collectif qui en pâtit. La survie dans le système se fait au prix du partage d'une culture orale et d'une expérience transmise par la pratique. L'opérationnel est dans le vécu et le ressenti du moment et cela s'accroît d'autant plus qu'il est sous le poids de contraintes de temps et de moyens : il est souvent dans l'exécution par peur de la sanction et peut ne plus être dans l'analyse (Llory et Llory, 1996).

L'investigateur joue souvent le rôle d'exutoire : l'opérationnel lui expose ce qu'il a du mal à transmettre à sa hiérarchie qui, dans sa quête de la performance, considérera toute alerte sur les risques induits par une nouvelle organisation comme une résistance au changement et comme une défaillance ; elle pourra alors saisir l'occasion pour appliquer une sanction exemplaire qui refermera le collectif sur lui-même.

Le constat est ainsi clair : opérationnels et encadrement prennent la parole ou se taisent, ni pour les mêmes raisons, ni pour les mêmes motivations ! Il en résulte une difficulté pour l'investigateur de donner une image « proportionnée » du vécu au sein de l'organisation.

b) La « face cachée » des organisations

L'analyse organisationnelle que nous avons effectuée devait nous permettre de mettre en évidence l'impact des pratiques de management et de gouvernance sur le

⁶ En France, en Italie et en Allemagne. Cela n'est pas le cas des pays nordiques.

⁷ Et continuent à susciter.

changement des pratiques de travail opéré par le développement durable. En réalité, sa mise en œuvre nous a renvoyé vers la dimension sociale du développement durable dans les organisations.

La prégnance au sein des organisations de fortes préoccupations uniquement économiques aboutit souvent à la mise en place d'un « management par le stress dit positif », à la mise en concurrence et à la segmentation et fragmentation du travail, comme autant de modes de travail permettant d'aller vers cet idéal « *Faster, Better, Cheaper* » (CAIB, 2003). Ces modes de management ne peuvent aboutir qu'à un avilissement, à une précarisation du travailleur et à l'explosion des indices pointant leurs limites et leurs incohérences, indices devenant des réalités cauchemardesques à l'occasion d'accidents sans précédent (McCurdy, 2001).

Poser un diagnostic, au-delà du symptôme, sur la genèse d'une problématique à la suite d'un changement organisationnel revient à porter son attention sur un certain nombre d'indicateurs et de signes avant-coureurs d'un « mal-être ». Parmi ces indicateurs, le « stress », la « détresse », la « peur », la « démotivation »... sont autant d'expressions d'un ressenti individuel et collectif ayant un impact négatif sur la vie de l'organisation. Ce ressenti peut être déduit d'un vocabulaire imagé, s'il n'est pas dit explicitement.

C'est à travers cette relation de parole qu'est offerte à l'acteur la possibilité de rendre son récit intelligible et, par là même, de mettre en mots les pensées et les symptômes qui n'ont pas de sens pour lui (Ricœur, 2008). Cette collecte de récits individuels permet à l'investigateur de construire cette « histoire de cas » ou « histoire d'un changement organisationnel » et de dépasser ainsi les seuls indicateurs – pour la plupart tronqués, détournés de leur utilisation première – qui servent à informer le management du possible mal-être au sein de l'organisation.

Conclusion

Comment mettre en pratique le principe de développement durable 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 au sein des organisations pour rendre effectives les mesures visant à aller vers un développement durable ?

C'est à ces questions que nous avons tenté de répondre au travers d'une expérience de mise en place d'un plan d'actions développement durable 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 développement durable, il nous a toutefois 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 (par exemple, être chargé d'une mission opérationnelle au sein de l'entreprise) et la recherche (effectuer des travaux de 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.

Nous pensons que les organisations sont bousculées par les contraintes et les enjeux du principe de développement durable. Au-delà du besoin de repenser la gestion et la gouvernance des organisations autour de la mise en application du développement durable, il nous a semblé nécessaire de nous 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 conflits qui ne manqueront pas d'apparaître du fait de la pluralité des enjeux et de la 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 environnementalistes du développement durable.

Enfin, 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 des conséquences pouvant faire suite à un changement organisationnel induit par le projet développement durable (ex. : délocalisation des risques).

Références

- 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*, 98, 38-49.
- Aggeri, F., Pezt, E., Abrassart, C., Acquier, A., 2005. *Organiser le développement durable*, Paris, Vuibert.
- 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, special report, 84 p.
- CAIB, 2003. *CAIB Final Report*, Volume 1, August 26.

- David, A., 2000. La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? in David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (Eds), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, 193-212.
- Fayol, H., 1916. Administration industrielle et générale, *Bulletin de la Société de l'industrie minière*, 10, 5-164 [rééditions régulières par Dunod depuis 1918].
- Hatchuel, A., Molet, H., 1986. Rational modeling in understanding and aiding human decision making. About two case studies, *European Journal of Operational Research*, 24, 78-86.
- Llory, M., Llory, A., 1996. Description gestionnaire et description subjective du travail : des discordances. Le cas d'une usine de montage d'automobiles, *Revue internationale de psychosociologie*, III, 5, numéro spécial « Psychodynamique du travail ».
- McCurdy, H.E., 2001. *Faster, Better, Cheaper. Low-Cost Innovation in the U.S. Program*, Baltimore, London, The John Hopkins University Press.
- March, J.G., Simon, H.A., 1959. *Organizations*, New York, John Wiley and Sons Ltd.
- Oppenheim, J., Bonini, S., Bielak, D., Kehm, T., Lucy, P., 2007. *Shaping the New Rules of Competition: UN Global Compact Participant Mirror*, McKinsey.
- Ricœur, P., 2008. *Écrits et conférences 1. Autour de la psychanalyse*, Paris, Le Seuil.