

Les motivations et les freins à la gestion des bio-déchets au niveau de l'agglomération rémoise : une grille de lecture croisée parties prenantes-RSE

Enola LAMY
Doctorante en sciences de gestion
Laboratoire CEJESCO
Université de Reims Champagne-Ardenne
enola.lamy@hotmail.com

Jean-Paul MEREUX
Maître de conférences HDR en sciences de gestion
Laboratoire CEJESCO
Université de Reims Champagne-Ardenne
jean-paul.mereaux@univ-reims.fr

Jean-Claude LOPEZ
Maître de conférences en sciences de gestion
Laboratoire LAREQUOI
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
jean-claude.lopez@uvsq.fr

Résumé

Face aux nouvelles réglementations liées à la gestion des déchets, il semble essentiel de comprendre le processus organisationnel qui accompagne ce changement. A travers une expérimentation sur le tri des déchets alimentaires du Grand Reims (296 000 habitants), cette recherche explore l'acceptabilité, le comportement, et appréhende les outils nécessaires à la conduite du changement selon une logique RSE en intégrant toutes les parties prenantes.

Notre positionnement au sein de Suez, gestionnaire de ces déchets, nous a permis de conduire une recherche qualitative en échangeant avec les usagers afin d'identifier leurs motivations et les freins liés au tri des dits déchets.

Les résultats ont révélé les leviers d'actions nécessaires à la pérennité du projet. Rendre les gestes de tri accessibles et simplifiés permet de cibler toutes les populations. Une communication adaptée à chaque type de persona permet de positionner l'utilisateur et les parties prenantes au cœur de la stratégie RSE.

Mots clés : bio-déchets, démarche RSE, parties prenantes, usagers, perception

Introduction

La gestion des déchets est un des enjeux au niveau du développement durable. Elle représente près de 326 millions de tonnes de déchets résiduels à traiter, dont 1 tiers de ce gisement est composé de déchets alimentaires et 68% de déchets valorisables¹. Elle oblige les collectivités territoriales à revoir leur approche dans ce domaine.

C'est la raison pour laquelle la collectivité rémoise, « Le Grand Reims² », en charge de la gestion de l'agglomération demande aux acteurs privés et publics de repenser la gestion des bio-déchets. Les parties prenantes cherchent à se réorganiser pour répondre à cette injonction dans une démarche RSE³ (Mullenbach, 2007 ; Travaillé et Naro, 2014). Elles sont encouragées à améliorer, réorganiser voire réinventer la gestion des bio-déchets de cette agglomération de 300 000 habitants et ses 700 milles tonnes de déchets résiduels⁴.

- D'un point de vue managérial : à l'horizon 2024, les parties prenantes devront trouver un fonctionnement pérenne et une articulation fonctionnelle de leurs unités.
- D'un point de vue sociétal : les populations attendent des collectivités une gestion responsable et durable de leurs déchets, ont constaté Poirot et Gérardin (2010).
- D'un point de vue normatif : l'Union Européenne incite à promouvoir de nouvelles réglementations quant à la valorisation des déchets avant 2024⁵.

La gestion des déchets du Grand Reims est confiée depuis plus de 60 ans à l'entreprise Suez en charge de sa gestion et de sa valorisation mais la démarche RSE/RSO qui va s'imposer à terme à l'ensemble des parties prenantes⁶ oblige à la réorganiser et à s'adapter à cette logique

¹ Source : ADEME

² Le Grand Reims est une communauté urbaine française (300 000 h) située dans le département de la Marne et la région Grand Est. Fusion de neuf structures intercommunales, elle est née le 1^{er} janvier 2017.

³ Responsabilité Sociétale des Entreprises – Responsabilité Sociétale des Organisation

⁴ Source : reporting déchets PLPDMA SUEZ

⁵ Directive 2008/98/CE Du Parlement Européen Et Du Conseil du 19 novembre 2008 relative aux déchets

⁶ Dans une collectivité territoriale, les parties prenantes sont l'Etat, les autres collectivités territoriales, les usagers, les citoyens, les entreprises, les agents, les associations.

normative (Wood, 1991 ; Laville, 2009). Le Grand Reims et Suez doivent repenser leur relation, dans une démarche RSE/RSO, afin de pouvoir gérer des bio-déchets. La démarche est ici double (RSE pour Suez et RSO pour le Grand Reims) et suppose une approche commune de cette problématique (Bonnetfour-Boucher et Randstaff, 2016).

Pour cette agglomération, la gestion des déchets devient de plus en plus complexe et coûteuse⁷. Seul un cinquième des déchets produits à Reims est actuellement valorisé, les autres sont soit enfouis, soit incinérés⁸. Le coût de traitement de ses déchets ne cesse d'augmenter et d'être taxé (TGAP)⁹. Au-delà de l'aspect développement durable, c'est aussi un enjeu financier important vis-à-vis des habitants/usagers puisqu'ils la supportent indirectement via l'augmentation d'un des impôts dits locaux, la taxe d'habitation via la taxe d'ordures ménagères.

Dans ce contexte, un appel d'offres a été lancé par la ville de Reims. Il a été décidé de mettre en place, avant 2024, une nouvelle collecte : celle des bio-déchets. Cette production de déchets pourrait-être valorisée, par exemple, via le compostage et/ou la production d'énergie (par le biais de la méthanisation) et ainsi être facteur de performance (Porter et Kramer, 2006).

Une des stratégies envisagées qui motive les responsables du Grand Reims serait de réutiliser localement, et de façon pérenne, les matières premières valorisables issues des déchets produits par sa population et l'activité économique locale. C'est un enjeu multidimensionnel avec ses impacts économiques, financiers, juridiques, sociaux et environnementaux. Il faut convaincre les usagers de la nécessité de trier et de bien trier selon une démarche volontaire (Postel et Sobel, 2010).

⁷ Programme Local de la Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés (PLPDMA) de Reims – Novembre 2019

⁸ PLPDMA de Reims - 2019

⁹ Taxe générale sur les activités polluantes (TGAP)

Dans un premier temps, il s'agit surtout pour ces responsables de comprendre les comportements des usagers (Gendron et Reveret, 2000) liés au de tri des déchets, d'où notre question de recherche : **quelle est la perception des usagers par rapport à ce nouveau tri des déchets dans une logique de conduite du changement ?**

Une thématique peu traitée par les chercheurs que nous avons choisi d'explorer dans cette recherche.

Dans cette communication, dans une première étape, nous présentons notre cadre théorique basée sur la conduite du changement, les principes RSE/RSO et la théorie des parties prenantes. Puis, nous exposons notre méthodologie puis nos résultats que nous discutons.

1. CADRE THÉORIQUE

Une gestion des bio-déchets selon une démarche RSE/RSO, dans un changement durable implique, pour les pilotes de ce projet (le Grand Reims et SUEZ), d'avoir recours à des innovations organisationnelles. La recherche met en avant les implications managériales et le développement des stratégies d'influence selon les catégories d'acteurs liées. Elles viseront à faciliter la mise en place de nouvelles pratiques induisant de nouveaux comportements. Cette étude permet de conceptualiser la notion de management du changement (Bartoli et Hermel, 2004).

Selon Bonnafous-Boucher et Rendtorff (2016), un problème majeur de légitimité sociale, politique et managériale est soulevé dans la gestion des biens communs par les organismes publics. Un nouveau contrat social entre les parties prenantes est possible à partir d'une démarche RSE. Selon Bartoli et Hermel (2006), les parties prenantes, bien que certaines aient des contingences et/ou une mission à mener à bien, doivent assumer les conséquences des choix ou des non-choix qui créeraient des externalités négatives.

Ces externalités générées par notre consommation pourraient être atténuées par une organisation efficiente et responsable de la filière de gestion des déchets en permettant à chaque partie prenante de jouer son rôle. Ainsi la théorie des parties prenantes, Freeman (1984) peut fournir les éléments d'analyse des mécanismes de management à introduire dans l'organisation de la collecte des bio-déchets. Selon Freeman (1984, p. 46), « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Selon Bonnafous-Boucher et Rentorff (2016), cette théorie est restée assez stable bien que mobilisée, au fil du temps, dans différentes études sur de nombreux sujets aux aspects managériaux.

La théorie des parties prenantes permet de concevoir une organisation comme un tissu de contrats sociaux, culturels, moraux, sociétaux, et économique. Dans sa vision élargie des parties prenantes, Freeman (1984) nous dit que l'organisation est aussi une association volontaire d'individus interagissant afin d'atteindre un but spécifique, ici une gestion efficiente des bio-déchets produits sur un territoire. Postel et Sobel (2010) mettent en évidence une convergence de vue dans la littérature sur la contribution volontaire ou non des parties prenantes (individus ou organisation) à créer de la valeur pour des activités dont ils peuvent ou non bénéficier des avantages ou en supporter les risques. Elles interagissent au quotidien entre elles. Pour exemple, les associations locales sont très impliquées dans la finalité des déchets. Elles vont analyser la solution de collecte choisie et l'impact carbone de celle-ci. Les usagers sont les acteurs majeurs de cette expérimentation et vont devoir être écoutés afin de devenir précurseurs d'idées. Les collectivités territoriales gèrent un budget et se doivent de répondre aux enjeux réglementaires et politiques. Le prestataire privé Suez, doit, quant à lui, doit répondre aux exigences sécuritaires de ses équipes tout en répondant aux conditions contractuelles.

Ainsi, nous devons chercher les leviers actionnables rendant acceptable par toutes les parties prenantes un changement de paradigme dans la gestion des déchets. Mercier (2006) préconise

pour ce faire une étude basée sur l'analyse des ressources et des compétences des parties prenantes concernées.

Nos interrogations découlent de lectures faites sur l'utilisation de la théorie des parties prenantes au fil du temps dans les études de Donaldson et Preston (1995), Cazal (2008), Chawki et Aitlemqeddem (2020).

Nous mobilisons les recommandations de Mercier (2006), qui sont d'utiliser la théorie des parties prenantes selon trois axes : descriptif, instrumental et normatif.

- Descriptif – Les organisations sont composées de parties prenantes aux intérêts communs ou opposés. L'activité des organisations impacte les parties prenantes et inversement. La recherche consiste à lister, inventorier et répertorier ses interactions ;
- Instrumental – Nous devons axer nos recherches sur les connexions qui existent ou non entre la performance organisationnelle et les parties prenantes. La nature de ces connexions est intéressante, car si l'objectif de création de valeur doit être atteint, alors les intérêts des parties prenantes doivent être connus ;
- Normatif – Chaque partie prenante doit être prise en compte selon sa légitimité dans la gouvernance du projet.

Notre recherche centrée sur cette légitimité utilise la théorie des parties prenantes pour proposer des actions managériales respectueuse des intérêts communs. Selon Wood (1991) et Laville (2009), la logique normative s'adapte particulièrement aux idées de l'institutionnalisation de la RSO au sein d'une collectivité. Dans cette logique, les organismes publics doivent exercer un contrôle sur les entreprises, ne serait-ce que parce qu'ils édictent les normes. Les entreprises concernées se doivent de suivre les obligations sociales dictées par leur démarche RSE et l'intérêt général à travers une éthique environnementale alors que les organisations publiques se sont approprié un management stratégique spécifique de la RSE (Rapport de Brundtland,

1987). Une convergence des stratégies RSE/RSO publiques et privées s'appuie sur quatre piliers : social, écologique et politique, mais aussi économique. Ces piliers sont constitués des références qu'une entreprise ou une organisation publique choisira d'adopter selon les enjeux contemporains de développement durable importants pour leurs parties prenantes stratégiques. Ce constat rejoint les observations faites par Porter et Kramer (2006) qui considèrent qu'une démarche RSE est une source de progrès durable qui se traduit par une performance en termes de justice sociale, prospérité économique et qualité environnementale. Les atouts de cette stratégie reposent sur un avantage compétitif quant à l'adhésion des usagers soit à un parti, soit à une ligne de conduite pré-définie (Gendron et Reveret, 2000).

Ainsi, plusieurs questions sur la place des politiques publiques et l'importance de l'approche terrain lors d'un changement managérial au sein d'une collectivité sont posées. Nous apportons aussi une réflexion sur les causes et les effets d'un positionnement trop orienté sur la satisfaction d'une population, compte tenu des actualités et des enjeux électoraux. Les fondements de cette recherche reposent sur la prise de conscience de la complexité des enjeux, la nécessité de la mise en place d'une stratégie basée sur l'orientation vers les parties prenantes et entre autres, sur les nouvelles opportunités qu'offrirait en la matière les outils de démocratie participative (Bartoli et Hermel, 2006).

Selon la démarche RSE, la pérennité d'une organisation de la gestion de l'atténuation d'une externalité négative, créée par des pratiques communes à un grand ensemble de parties prenantes, se situe entre l'aspect marchand, écologique et politique du problème. Le lien entre durable et pérenne est fait quand l'engagement des parties prenantes contribue à la responsabilité globale, ce qui n'est pas toujours le cas selon Greenwood (2007). Selon Dodgson (1993), un apprentissage organisationnel serait une réponse à la nécessité d'ajustement dans les dynamiques de changement, notamment celles basées sur un changement de paradigme.

Il y a dans cette recherche de pérennité un concept dynamique et intégrateur appréhendable après une analyse systémique selon les préconisations de Crossan et al. (1999). Ces auteurs introduisent le fait de concevoir plusieurs niveaux d'analyse : l'individu, les groupes et l'entreprise, et dans le cadre de la recherche d'une organisation durable, d'appréhender les niveaux inter-organisationnel, c'est-à-dire les relations entre toutes les parties prenantes sans exception.

La conduite du changement doit faire face aux changements permanents liés aux tensions communicationnelles. Elle doit également considérer les objectifs de développement, planifié sur le long terme (Delhaye et al., 2006). Des actions doivent être mises en place afin de permettre la cohérence entre les déclarations d'intentions et les pratiques opérationnelles. Plusieurs visions peuvent être considérées. Un point de vue méthodologique qui permettrait aux organisations de s'inscrire dans une perspective sociologique, en identifiant les parties prenantes stratégiques et les enjeux qu'elles représentent. D'autre part, un point de vue pragmatique qui, quant à lui, permettrait d'identifier et d'évaluer les risques de chacune en incitant une gestion des priorités dans ce nouveau paradigme de management socialement responsable.

Nous récapitulons dans le tableau 1 le cadre théorique mobilisé : celui des parties prenantes, que nous appliquons à une démarche RSE/RSO qui se veut être la condition de la pérennité de l'organisation de la collecte des bio-déchets.

Tableau 1. Récapitulatif des théories mobilisées

Cadre théorique	Auteurs	Courant de pensée	Questionnements
Théorie des Parties Prenantes (PP)	Freeman (1984) Donaldson et Preston (1995) Mitchell, Agle et Wood (1997) Mercier (2006)	Relationnelle Légitimité	Les PP ont-elles une relation directe avec les organisations ? Ont-elles des attributs tels que le pouvoir ou la légitimité ? Sont-elles inévitablement à prendre en compte lors du processus de décision ?
RSE/RSO	Freeman (1984) Carroll (1999) Cazal (2008) Postel et Sobel (2010)	Ethique Vision normative Modèle de performance	Comment répondre aux défis sociétaux et environnementaux ? Quelles responsabilités face aux PP ? Quelles dimensions RSE/RSO dans un contexte d'acceptabilité sociale ?
Conduite du changement	Bartoli et Hermel (2004) Delhaye et al. (2006)	Impératif délibératif Théories évolutionnistes	Comment rendre un projet acceptable ? Quelle stratégie mène à la durabilité ? Comment répondre aux enjeux sociétaux, environnementaux et organisationnels ? Quels outils pour s'assurer de son efficacité ?

Sources : notre réalisation

Ce cadre théorique nous permet d'étudier le système complexe liant les parties prenantes à la gestion des déchets. L'idée étant d'identifier les pratiques managériales efficaces et utiles à rendre la collecte de bio-déchets, durable responsable, acceptable et convenable pour les différents acteurs.

2. METHODOLOGIE

Afin de répondre à cette question de recherche, nous avons réalisé une étude de cas au sein de la métropole du Grand Reims, en partenariat avec la société Suez.

L'étude de cas a été conduite au sein des quatre quartiers expérimentaux à la collecte des biodéchets du Grand Reims. Afin d'aborder les différents thèmes lors de notre étude qualitative, nous avons rédigé un guide d'entretien (Annexe 1) fondé sur la base de nos recherches académiques. Notre positionnement de doctorante rémoise, en charge d'une thèse CIFRE¹⁰ dans la société Suez, avec comme client principal la collectivité, nous permet de porter plusieurs visions. Ce travail de recherche a été mené dans le but d'analyser les comportements et le taux d'acceptabilité face à ce changement organisationnel. Le but étant de comprendre les motivations et les freins, et de pouvoir préconiser des actions à mettre en place pour pérenniser ce changement, dans une démarche globale de prise en compte de la dimension environnementale et stratégique pour la collectivité et les citoyens.

2.1. COLLECTE DES DONNEES

Nous avons réalisé une enquête qualitative permettant de combiner les recherches empiriques avec une étude terrain.

Cette enquête qualitative, en co-construction avec la société Suez et la Communauté Urbaine du Grand Reims, envisageait de solliciter l'ensemble des 14000 habitants ciblés, grâce à des entretiens semi-directifs réalisés en porte à porte. Un guide a été rédigé afin d'identifier les

¹⁰ Convention Industrielle de Formation par la Recherche : Thèse réalisée avec trois acteurs principaux (laboratoire, entreprise et chercheur) qui s'exécute au sein d'une entreprise

thématiques clefs liées à la perception et l'acceptabilité des usagers. Nous avons défini quatre catégories : les usagers ne sont pas au courant, les usagers ont eu connaissance de cette expérimentation, les usagers sont au courant mais ne participent pas, les usagers sont inscrits. Cette trame était composée de questions ouvertes et fermées afin de pouvoir guider l'entretien sans interférer sur le recueil des informations des usagers.

En juillet 2022, pendant 3 jours, nous avons rencontré les usagers de cette expérimentation. Nous nous sommes déplacées dans les quartiers concernés dans le but d'échanger avec les citoyens sur cette expérimentation. Cette méthode qualitative nous a interrogé sur l'intérêt de ce nouveau geste de tri, comment il s'est construit, quelles sont les conséquences et les finalités (Mucchielli, 2007). Cette enquête exploratoire nous a permis d'échanger avec 83 personnes. Les entretiens semi-directifs se sont déroulés sur des points de rencontre (place fréquentée, commerces, maisons de quartiers, centre sociaux...) mais également au sein des foyers.

2.2. ANALYSE DES DONNEES

Plusieurs méthodes d'analyse des données textuelles ont été proposées par la communauté scientifique (Helme et al., 2004 ; Fallery et Rodhain, 2007). Nous avons choisi de suivre le modèle proposé par Moscarola (2006). Il consiste à identifier les zones clefs d'un corpus en les regroupant en thèmes pour ensuite extraire les verbatims pertinents.

Nous avons combiné ce modèle avec la méthodologie de Thiétart, qui consiste à « découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes, ...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche » (Thiétart, 2007, p.455)

Pour faciliter les analyses, un code couleur a été employé pour identifier chacun des 4 quartiers d'expérimentation. Les échanges ont pu facilement être regroupés en différentes sous-parties : les freins forts, les freins modérés, les freins associés à l'adhésion au service, et les freins à

l'action au tri. Le chercheur se doit de condenser et de coder les données collectées à l'aide de tableaux et de matrices, afin de ne pas perdre la richesse des résultats obtenus (Miles & Huberman, 2003).

Les rapports d'analyse ont été codifiés et regroupés en fonction du quartier d'expérimentation, des catégories de motivations et des freins identifiés. L'expérimentation du tri des bio-déchets a ciblé 3,5% de la population rémoise (14 000 habitants). Nos 83 entretiens semi-directifs représentent moins d'1% de la population ciblée. L'échantillon est peu élevé et ne nous permet pas d'imaginer que leur parole représente celle de tous les usagers.

3. RESULTATS

L'expérimentation a répondu principalement à la demande d'habitants engagés et volontaires pour valoriser leurs déchets. D'autres habitants, eux aussi motivés, avaient déjà une solution depuis quelques temps : « *Je possède un jardin partagé et je fais mon compost là-bas depuis plus de 8 ans, il est juste à 1km* ». Les composteurs partagés ont été implantés en 2018 dans la métropole pour répondre à un réel besoin. Chaque composteur a deux habitants référents qui s'occupent de fédérer une communauté et de s'assurer de la qualité du compost. Une formation est proposée à chaque adhérent dans le but d'apprendre à mieux gérer ses déchets. Un composteur dessert en moyenne 30 foyers. Ils connaissent un fort succès qui peut être perçu comme concurrente à la solution récente. Une autre partie des profils n'adhère pas à la mise en place de cette collecte des déchets alimentaires. Ils jugent ce service trop polluant et en désaccord avec l'empreinte carbone et la protection de l'environnement : « *total qui massacre la forêt amazonienne* (en référence aux camions poubelles qui viennent collecter et qui polluent) » « *C'est une question d'argent, il y a un mec qui vend les poubelles et un autre qui vend les pneus* »

Certains usagers se disent aussi limités pour trier les biodéchets, car celui-ci est perçu comme complexe : « *Pour aller chercher le badge, c'est pénible et abusé. L'administration ça me*

prends la tête. ». En effet, le service proposé oblige à se déplacer en mairie pour l'inscription au contrôle d'accès, se munir d'un matériel spécifique, et de réaliser au maximum 200 mètres pour accéder à une borne. Notre retour sur expérience nous montre qu'en multipliant les barrières à l'entrée, l'utilisateur se retrouve freiner dans son élan de motivation.

Les échanges avec les usagers nous ont montré que la communication doit être au cœur d'une stratégie de changement. C'est un pilier essentiel qui doit être adapté au public cible. Notre analyse nous a démontré qu'il est important de diversifier les canaux de communication disponible pour inciter le plus de personnes possibles, au vu de la diversité des usagers dans une métropole. Les usagers sont en attente d'une communication inclusive et incitative, directe et humaine : *si on venait toquer à sa porte et lui apporter tout le matériel elle serait volontaire pour trier ses déchets alimentaires.* « *Au début, j'attendais que quelqu'un passe chez nous comme pour les autres poubelles* ». Ils ont besoin d'identifier un référent pour comprendre les enjeux et l'intérêt de ce changement. Plus d'un individu sur deux déclare que si la population avait été consultée pour ce projet, elle serait plus motivée et volontaire, comme pour les composteurs partagés.

Un point d'attention est également porté sur la mise en place de la technologie. Les anciennes solutions de tri étaient simplifiées et accessibles. Les réglementations récentes¹¹ imposent une complexité technologique pour mieux trier et créer de la data.

Les populations s'adaptent petit à petit aux avancées technologiques de leur époque, mais de nombreux usagers restent réfractaires : « *je n'adhère que moyennement à l'idée devoir mettre en place de la technologie type badge et transport des déchets, seau en plastique papier kraft alors que des bacs avec du sol en dessous seraient si simples ...comme dans nos jardins...* »

¹¹ La loi de la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) du 17.08.2015 ; le plan déchets 2014/2020. <https://expertises.ademe.fr/economie-circulaire/dechets/elements-contexte/politique-vigieur/dossier/cadre-reglementaire/reglementation-francaise-dechets>

L'analyse de ces entretiens a pu mettre en avant les comportements des usagers face au tri des biodéchets en apport volontaire. Nous avons pu déterminer plusieurs types de profils : les trieurs, les intéressés, les non-concernés et les non-trieurs (cf. tableau 2).

	Trieurs	Intéressés	Non concernés	Non trieurs
Profil	Familles avec enfants Célibataires actifs	Parent avec enfant au foyer Parents sans enfants au foyer	Retraités Jeunes parents	Etudiants Jeunes couple
Habitat	Propriétaires Quartiers résidentiels	Habitats verticaux Logements sociaux	Maisons individuelles Quartiers résidentiels	Maisons individuelles Quartiers populaires
Solution/ Dispositif de collecte	Abri-bacs Bornes d'apport volontaire	Abri-bacs	Abri-bacs	Bornes d'apport volontaire

Tableau 2 : Représentation des profils trieurs/non-trieurs

Les profils trieurs sont les usagers inscrits à l'expérimentation, qui participent au quotidien. Notre enquête a pu mettre en lumière la motivation des familles face à cette logique d'économie circulaire. Les enfants sont de réels moteurs de la transition. Les célibataires actifs, ainsi que les parents, se sentent concernés par l'environnement de demain et participent activement au changement des comportements. Les intéressés font partis des personnes qui aimeraient trier, mais qui n'ont pas eu les informations nécessaires, ou qui se pose encore beaucoup de questions sur le principe. Cette hésitation est bien souvent associée à des questionnements opérationnels : la place dans les appartements, la compréhension des consignes, les appréhensions sur les nuisible, etc... Les trieurs non concernés possèdent déjà une solution, en compostage individuel

ou partagé. Le profil des non-trieurs regroupe l'ensemble des personnes interrogées qui ne voient pas l'intérêt de trier les déchets alimentaires ou qui ne trient déjà pas leurs déchets sélectifs. Cette catégorie impose une compréhension sociologique de leurs besoins et de leurs attentes, afin de réduire les freins et de les inciter à modifier leurs habitudes.

4. DISCUSSION ET PRECONISATIONS

Les données sont issues d'une analyse théorique et terrain, associées aux remontées de la population. Notre expertise a permis de mettre en lumière certaines préconisations dans le but de faciliter la conduite du changement et la perception des usagers. Les pistes d'améliorations se dessinent à travers la communication et l'opérationnalisation du service.

La conduite du changement peut être mise en place grâce à l'intervention systémique brève, basée principalement sur la perception et les émotions (Watzlawick et al., 1975). Plusieurs points sont à considérer : la découverte de l'utilisateur (à travers l'identification d'un type de persona, d'une typologie ou d'un positionnement), l'identification du problème, les tentatives de solutions mises en place et l'objectif minimal de l'intervention (Benoit, 2007). Ce procédé permet d'initier un changement en influençant le comportement à travers la perception, dans une logique de valeur ajoutée.

Le discours de communication utilisé dans cette expérimentation se doit d'être adapté à chaque typologie de persona. Différents canaux peuvent être utilisés et répondre à cette demande. Les réseaux sociaux peuvent particulièrement toucher les plus jeunes, les échanges scolaires peuvent motiver les enfants, le porte à porte peut sensibiliser les plus anciens et la communication responsable pourrait permettre de sensibiliser au geste de tri. Notre expérience nous a prouvé que la valorisation du geste est importante pour pérenniser les comportements et donner du sens au changement (Bartoli et Hermel, 2004). Nos recommandations managériales reposent sur un discours de mobilisation en faveur de la protection de l'environnement. La

sollicitation de l'utilisateur doit être en lien avec celle du consommateur dans le cadre d'un système d'alliance.

Les parties prenantes doivent être liées. Certaines collectivités organisent des visites de site et des distributions de compost pour intégrer les usagers et fédérer une communauté. L'ensemble des parties prenantes devraient être intégrées au projet (Mercier, 2006 ; Greenwood, 2007). Les écoles, maisons de quartiers et relais sociaux semblent être proche de la communauté et potentiellement des non-trieurs.

Des ateliers et des retours d'expériences filmés peuvent être envisager pour susciter la curiosité voir donner l'envie de faire partie d'un mouvement. Les solutions devront certainement être décuplées pour s'accorder avec chaque type de persona, et ainsi, multiplier les chances de conquête.

Nous pouvons imaginer qu'il ne faut pas opposer les solutions mais les lier pour renforcer le maillage territorial (Crossan et al., 1999). En complément, il serait pertinent d'identifier les préjugés pour pouvoir mettre en place des solutions opérationnelles. Par exemple, les odeurs et les nuisibles font partis des freins identifiés avant même que la collecte soit mise en place. Des solutions pour palier à ces appréhensions existent et permettront certainement de rassurer les usagers (installation d'histoire de lavage sur les bornes, désodorisant naturel, plaques autocollantes anti-insectes). La stratégie du changement doit être adoptée dans le but de réduire les freins et inciter les citoyens à trier leurs déchets.

Les parties prenantes doivent créer des groupes de travail afin de redistribuer les responsabilités et de mettre en lumière chaque problème, chaque solution, en fonction des comportements types de chaque catégorie de citoyens. La complémentarité des solutions s'inscrit dans une logique d'impératif délibératif (Blondiaux et Sintomer, 2022).

	Points de faiblesses identifiés	Préconisations	Valeur ajoutée
Matériel/Opérationnalisation	Se déplacer en mairie pour s'inscrire et récupérer le matériel	Distribution du matériel en porte à porte ou en point relais	Contact direct avec l'interlocuteur
	Contrôle d'accès	Supprimer le système	Ouverture à toute la population sans condition d'inscription
	Odeurs et nuisibles	Anticiper avec une hygiène irréprochable et des collectes rapprochées	Gage de qualité et d'implication de la collectivité et de Suez
	Matériel d'utilisation restreint à celui fournis par la collectivité (sacs krafts)	Possibilité d'utiliser les sacs krafts de grande surface	Réduire les contraintes
	Technologie de la borne (QR code + badge pour ouvrir)	Faire du porte à porte pour l'inscription et/ou retirer le contrôle d'accès, proposer un mode d'emploi sur la borne pour badger et scanner le QR code des réclamations	Accompagner la population et créer du lien
Communicati	Hygiène des bornes	Tableau sur les bornes avec les dates de lavage	Transparence auprès de la population et suivi des actions

Population ne se sent pas concerné par ce nouveau service	Communiquer sur les enjeux	Donner du sens au geste de tri
Communication non ciblée	Utilisation de différents canaux pour diversifier l'offre	Fédérer une communauté
Beaucoup de questionnements des usagers sur le principe et l'utilisation	Identifier les préjugés et créer une FAQ pour la publier sur le site internet	Moderniser la collectivité et répondre à des demandes divers

Tableau 3 : Identification des faiblesses et préconisations associées

CONCLUSION

La gestion des bio-déchets s'inscrit dans une démarche de développement durable selon un processus de changement impliquant les différentes parties prenantes. Le Grand Reims a été une des premières collectivités à expérimenter la collecte des bio-déchets en apport volontaire.

Cette étude terrain nous a permis de retranscrire la perception des usagers face à ce nouveau service. Un changement d'habitudes n'est pas sans conséquences, et il nous paraissait nécessaire d'aller au plus proche de la population pour comprendre les motivations et les réticences. Nos analyses nous ont aidé à identifier les éléments nécessaires pour faciliter et accompagner le geste de tri. Nous avons pu déterminer qu'un discours transparent rayonnerait plus facilement auprès des populations.

En effet, sensibiliser sur la finalité du déchet, la réduction des déchets ménagers, la plus-value pour la planète et le climat fait appel à la sensibilité de l'utilisateur. Le changement n'est donc plus perçu comme une contrainte. Les enfants ont été identifiés comme de véritables moteurs de la

transition. La communication liée au bouche à oreilles et aux évènements sociaux représente un levier non négligeable pour mettre en lumière le nouveau projet.

Notre recherche a besoin d'être étoffée avec d'autres études auprès des usagers permettant ainsi de mettre en exergue le concept de nouveau management publique.

BIBLIOGRAPHIE

BARTOLI, Annie et HERMEL, Philippe. Managing change and innovation in IT implementation process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2004.

BARTOLI, Annie et HERMEL, Philippe. Quelle compatibilité entre " orientation-client " et service public ? *Politiques et management public*, 2006, vol. 24, no 3, p. 13-31.

BONNAFOUS-BOUCHER, Maria et RENDTORFF, J. Dahl. *Stakeholder theory: A model for strategic management*. Springer, 2016

BLONDIAUX, Loïc et SINTOMER, Yves. L'impératif délibératif. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 2002, vol. 15, no 57, p. 17-35.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 1999, vol. 38, no 3, p. 268-295

CAZAL, Didier. PP et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, 2008, vol. 3, no 1, p. 12-23.

CHAWKI, Assiya et AITLEMQEDDEM, Hamid. Théorie des PP: revue de la littérature sur le développement historique et l'influence dans la discipline du management stratégique. *International Journal of Management Sciences*, 2020, vol. 3, no 1

COLLINS, J. C. et PORRAS, J. I. Le secret des entreprises qui durent. *L'Essentiel du Management*, janvier, 1997, p. 108-114.

CROSSAN, Mary M., LANE, Henry W., et WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 1999, vol. 24, no 3, p. 522-537.

DELHAYE, Christine, EL ABBOUBI, Manal, et XHAUFLAIR, Virginie. Au-delà des labels: Du management de la RSE au management par la RSE. *Cahier de recherche: Entrepreneurship and Innovation, HEC-ULG: Université de Liège*, 2006, no 200605/02.

DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 1993, vol. 14, no 3, p. 375-394.

DONALDSON, Thomas et PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 1995, vol. 20, no 1, p. 65-91.

DUMEZ, Hervé. Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 2009, no 2, p. 91-94

FALLERY, Bernard et RODHAIN, Florence. Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. In : XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS. AIMS, 2007. p. pp 1-16.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman Publishing.(1, 4). 1984.

GENDRON, Corinne et REVÉRET, Jean-Pierre. Le développement durable. *Économies et sociétés*, 2000, vol. 37, no 91, p. 111-124.

GREENWOOD, Michelle. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 2007, vol. 74, no 4, p. 315-327.

HARRISON, Jeffrey S. et FREEMAN, R. Edward. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management Journal*, 1999, vol. 42, no 5, p. 479-485

HELME-GUIZON, Agnès et GAVARD-PERRET, Marie-Laure. L'analyse automatisée de données textuelles en marketing: comparaison de trois logiciels. *Décisions Marketing*, 2004, p. 75-90.

LAVILLE, Elisabeth. *L'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. Pearson Education France, 2009.

MERCIER, Samuel. La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature. *Décider avec les parties prenantes*, Paris : La Découverte, 2006, p. 157-172.

MILES, Matthew B. et HUBERMAN, A. Michael. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.

MITCHELL, Ronald K., AGLE, Bradley R., et WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 1997, vol. 22, no 4, p. 853-886.

MOSCAROLA, J. Le Sphinx développement, analyse lexicale avec le Sphinx. Manuel d'utilisation, 2006.

MUCCHIELLI, Alex. Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives*, 2007, vol. 3, p. 1-27.

MULLENBACH, Astrid. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La revue des Sciences de Gestion*, 2007, no 1, p. 109-120.

POIROT, Jacques et GÉRARDIN, Hubert. L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en développement*, 2010, no 1, p. 27-41.

PORTER, Michael E. et KRAMER, Mark R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 2006, vol. 84, no 12, p. 78-92

POST, James E., PRESTON, Lee E., et SAUTER-SACHS, Sybille. *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press, 2002

POSTEL, Nicolas et SOBEL, Richard. La RSE: nouvelle forme de dé-marchandisation du monde ? Une lecture institutionnaliste à partir de Karl Polanyi. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 2010, vol. 1, no 3.

THIÉTART, Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management-3ème édition*. Dunod, 2007.

TRAVAILLÉ, Denis, NARO, Gérald, *et al.* *Responsabilité sociétale des organisations et performance globale: les modèles intégrés de performance en question (s)*. 2014.

WATZLAWICK, Paul, WEAKLAND, John H., FISCH, Richard, *et al.* *Changements: paradoxes et psychothérapie*. Éd. du seuil, 1975.

WOOD, Donna J. 1991. « Corporate Social Performance Revisited ». *Academy of management review*, vol.16, no.4, p. 691-718.