

Gestion des bio-déchets et démarche RSE dans une métropole régionale

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

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

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

Résumé

Face aux nouvelles réglementations liées à la gestion des déchets, il semble essentiel de comprendre le processus organisationnel qui accompagne ce changement. Pour les acteurs et notamment dans le cadre du partenariat public-privé qui a été mis en place pour valoriser les biodéchets du Grand Reims (296 000 habitants), il faut mobiliser toutes les parties prenantes d'un tel projet selon une logique RSE.

Une des premières étapes est de solliciter les acteurs de ce projet et, ici particulièrement, les usagers afin de mesurer leur acceptabilité et leur comportement par rapport à ce changement de pratiques. Ce changement redéfinit les contours d'un nouveau management public.

Une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs a été réalisée en juillet 2022 auprès de 83 usagers. Elle a permis d'identifier les motivations et les freins des usagers liés au tri des biodéchets.

Mots clés : RSE, biodéchets, parties prenantes, usagers, perception

Introduction

Les nouvelles réglementations sur la gestion des déchets incitent un changement organisationnel contraint par la réglementation. Le tri des déchets se diversifie avec la mise en place d'un nouveau geste de tri, celui du tri des déchets alimentaires. La réglementation française, issue de l'article L.541-1-1 du code de l'environnement indique qu'au 1^{er} janvier 2024, tous les particuliers devront disposer d'une solution pratique de tri à la source de leurs déchets alimentaires. Les collectivités devront accompagner les usagers à ce changement organisationnel.

La valorisation des déchets ne se positionne plus comme une option pour les organisations publiques. Elles se doivent d'anticiper les impacts externes dans l'objectif de cibler la triple performance économique, environnementale et sociale. Cette performance permettra aux organisations publiques de mobiliser les parties prenantes dans une logique d'acceptabilité, pour se positionner comme un acteur central de la RSE.

L'investissement dans ce management stratégique constitue un instrument essentiel pour la territorialisation des organisations et la pérennisation de leurs activités dans une logique de performance globale (Amine et Merchich, 2022). La RSE est aujourd'hui considérée par la communauté de recherche comme un levier incontournable de performance et d'agilité, qui fait face aux défis socio-économiques et environnementaux (Cazal, 2008).

Depuis quelques années, l'apparition des usagers dans les liens entre le public et le privé vient perturber les relations et redéfinir les frontières public/privé de ce secteur. Pour que les différents acteurs identifiés puissent construire activement un projet durable et circulaire, l'utilisateur doit être mis au centre des réflexions, puisque c'est lui qui détient ce biodéchet à

circulariser. Il est considéré à l'origine de la logistique inverse à organiser, bien que la responsabilité du producteur soit engagée par la Responsabilité Etendue du Producteur¹.

Des questions sont ouvertes en termes de conduite du changement, de motivation de l'utilisateur, de performance des services publics, de partenariat entre public et privé, de pérennisation du geste et de partage de la valeur.

Notre problématique s'est formée autour d'un questionnement pragmatique lié aux nouvelles réglementations du secteur des déchets : Quels pourraient être les freins et les motivations des usagers dans le cadre de ce projet de gestion des biodéchets pouvant modifier les modalités de ce changement organisationnel sous contrainte ?

Dans une première partie, nous tenterons de définir un cadre théorique mobilisable, ensuite nous chercherons à comprendre le rôle de chaque acteur de la gestion des biodéchets et leur stratégie. Après avoir fait un point méthodologique, nous présenterons le cas étudié, celui de la métropole de Reims et les principaux résultats obtenus. Enfin, nous discuterons de ces résultats.

I. Cadre théorique

Le cadre théorique sélectionné est composé de trois axes principaux : la RSE, la théorie des parties prenantes (PP) et la conduite du changement. Le secteur des déchets est composé de nombreuses parties prenantes plus ou moins impliquées (élus, politiques publiques, entreprises privées, associations locales, organismes de références, etc...) qui interagissent et œuvrent pour une meilleure gestion des déchets. Chaque acteur joue un rôle dans ce processus. L'utilité et la légitimité du changement doivent être appréhendés par l'ensemble des acteurs.

¹ "Les filières REP sont des dispositifs particuliers d'organisation de la prévention et de la gestion de déchets, qui concernent certains types de produits. Ils reposent sur le principe de responsabilité élargie du producteur, reconnu dans la directive-cadre européenne sur les déchets, selon lequel les personnes responsables de la mise sur le marché des produits peuvent être rendus responsables d'assurer la prévention et la gestion des déchets issus de ces produits en fin de vie." <https://www.ecologie.gouv.fr/cadre-general-des-filieres-responsabilite-elargie-des-producteurs>

Les stratégies initiées par le New Management Public illustrent parfaitement ce schéma. Ces notions devraient permettre de comprendre comment les organisations peuvent fonder des stratégies qui mobiliseront leurs ressources et leurs compétences, dans le but de répondre au nouveau contexte environnemental.

1. PARTAGE DE LA RSE ENTRE PP PUBLIQUES ET PRIVEES

Bowen (1953) pose les bases de la RSE, Freeman (1984) propose une approche par la théorie des parties prenantes. A ce jour, il est nécessaire d'étendre cette approche à de plus en plus d'acteurs dans le but d'obtenir une analyse responsable globale. Freeman et al, (2007) proposent une théorie orientée business : celle du management des PP qui vient consolider l'idée de consultation d'une multitude d'acteurs. Cazal (2011) souligne que dans cette vision business qui dirige les actes des PP, seul le volontarisme est possible. Ainsi la dimension éthique de cette théorie est mise à mal. Reste donc à déterminer comment devraient opérer les organisations non orientées "business".

Selon Bonnafous-Boucher et Dahl 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 cependant 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), pourra fournir les éléments d'analyse des mécanismes de management à introduire dans l'organisation de la collecte des biodéchets. 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 et al. (2014) cette théorie est restée assez stable bien que mobilisée, au fil du temps, dans différentes études sur de nombreux sujets aux aspects managériaux. (Mitchell et al., 1997 ; Carroll et Buchholtz, 2015).

Dans le cadre de relations, voire de partenariats entre organisation publique et entreprises privées, la question du contrat social se pose. Ainsi les responsables des pouvoirs publics, poussés par leurs populations, ont pu dicter leurs conditions pour capter une partie de la richesse créée par l'exploitation de bien publics. La notion de licence to operate (SLO)² a été inventée pour la première fois en 1997 (Thomson et Boutilier, 2011), c'est une issue à l'impasse sociale créée du "tout business". Dans le cas de la gestion des biodéchets, un phénomène observable est à l'œuvre : nous voyons une puissance publique exiger d'une entreprise privée de prendre en charge une externalité négative générée par la communauté locale (au sens de l'ISO 26000). L'entreprise privée étant chargée de négocier et ensuite gérer la réserve de valeur qu'elle pourra capter en assumant les opérations (collecte, logistique inverse, traitement, valorisation des déchets, revente, etc.).

Les pressions existantes sur les différents marchés offerts par la puissance publique (eau, assainissement, collecte des déchets, etc.) seraient les leviers de l'acceptation par l'entreprise de comportement RSE augmentés, au détriment de la rentabilité de l'opération, sur une externalité en particulier (ici la collecte des biodéchets). Le risque est alors important de voir les entreprises, Les communautés, les gouvernements locaux se servir de ce « permis social d'opérer » pour atteindre leurs buts politiques au détriment des communautés (Bice et Moffat, 2014). Les jeux d'influence dépassant parfois les enjeux RSE, la SLO est un des outils utiles pour installer un climat de confiance, certes contraint entre les PP, car elle instaure une certaine équité et rétablit le rapport de force entre les PP.

² Un permis social d'exploitation (SLO) fait référence aux perceptions des parties prenantes locales selon lesquelles un projet, une entreprise ou une industrie qui opère dans une zone ou une région donnée est socialement acceptable ou légitime (Raufflet, et al., 2013)

Lépineux et al. (2016) insistent sur l'intégration volontaire des contraintes pour assimiler les préoccupations économiques sociales et environnementales qui seraient au cœur de la stratégie des entreprises et des pouvoirs publics (Amine et Merchich, 2022). Sûrement pour des raisons différentes, mais leurs intérêts croisés, tendraient à laisser espérer la mise en action de forces vertueuses (Martin, 2002).

La théorie des parties prenantes permet aussi de concevoir une organisation comme un tissu de contrats sociaux, culturels, moraux, sociétaux, et économiques. 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 biodéchets produits sur un territoire. Post et al. (2002) mettent en évidence une convergence de vue dans la littérature sur la contribution volontaire ou non, libre ou sous contrainte, 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, sous-jacents aux nœuds de contrats, les aléas moraux agissent.

2. ROLE DES ACTEURS ET LIEN AVEC LE NEW PUBLIC MANAGEMENT

2.1 Le rôle des acteurs privés

Dès 1926, la question sur la collecte et le traitement des déchets a été mise en avant. La gratuité de ce service aux usagers est remise en question. Le produit énergétique et les réglementations strictes sur le traitement des déchets ne permettent plus d'assurer le financement du service, et représente un coût colossal pour le service public. Les technologies sont de plus en plus pointues et l'investissement devient conséquent. Les régies publiques laissent peu à peu place aux entreprises privées locales pour effectuer ces prestations. La taxe des ordures ménagères est créée en 1926 pour pallier à ces coûts. Le secteur public a, depuis, ancré le principe de sous-traitance de gestion des déchets face aux augmentations des enjeux financiers et de la complexification des compétences technologiques nécessaires.

Les acteurs privés doivent convenir d'un cahier des charges strict pour répondre aux nouvelles réglementations nationales et européennes. La gestion des déchets, au fil de l'eau, est devenue un enjeu international. Le réchauffement climatique et les sommets internationaux témoignent de l'impact de ce secteur d'activité. Les collectivités délèguent les responsabilités du fonctionnement de ce service aux acteurs privés, dans le but de créer un partenariat gagnant-gagnant et de satisfaire les parties prenantes concernées (Rocher, 2007).

2.2 Le rôle des organisations publiques

Les acteurs du service public permettent de faire le lien entre les entreprises privées et d'un groupe de parties prenantes, composées principalement de l'Etat, des élus politiques, des citoyens et usagers, et des associations locales. Ils tiennent le rôle de médiateur, portent la voix et relaient les attentes des parties prenantes. A travers leur implication, ils sont de véritables vitrines de la RSE. Les organisations publiques doivent garantir le fonctionnement des services et la satisfaction de l'intérêt général. Ils sont initiateurs des nouvelles réglementations, sous contrainte de l'acceptabilité de l'impôt (donc financière et électorale), pour répondre au contexte environnemental et garantissent un rayonnement national de leurs actions (Blondiaux et Sintomer, 2002). Les élus, les politiques et la direction générale des services définissent conjointement leur stratégie et leur plan d'action. Ils sont décisionnaires sur l'attribution des marchés et s'assurent du bon fonctionnement des services proposés aux usagers, la transparence pour l'utilisateur, et son faible rôle dans la gestion des déchets, évitant que cette PP, potentiellement électeur, soit convoquée aux débats. Les élus locaux disposent d'un soutien de l'Etat, financier ou moral, pour les accompagner dans un management stratégique et inclusif. Cependant, depuis l'ère numérique, les notions de transparence et de satisfaction sont plus que jamais au cœur des préoccupations, le jeu doit depuis être à la hauteur des enjeux (électoraux, financiers et environnementaux).

2.3 Le rôle des parties prenantes

Le secteur public/privé comporte de nombreuses parties prenantes, tel que les associations, les usagers, les élus, l'Etat, etc... La confiance de toutes les PP à l'égard de la politique de gestion des déchets est une préoccupation majeure pour les organisations publiques et privées.

Cependant, nous pouvons assez facilement voir apparaître qu'une typologie déjà utilisée en science politiques (Padiloleau,1982) permet d'être mobilisée pour notre recherche en l'augmentant avec les réseaux sociaux numériques.

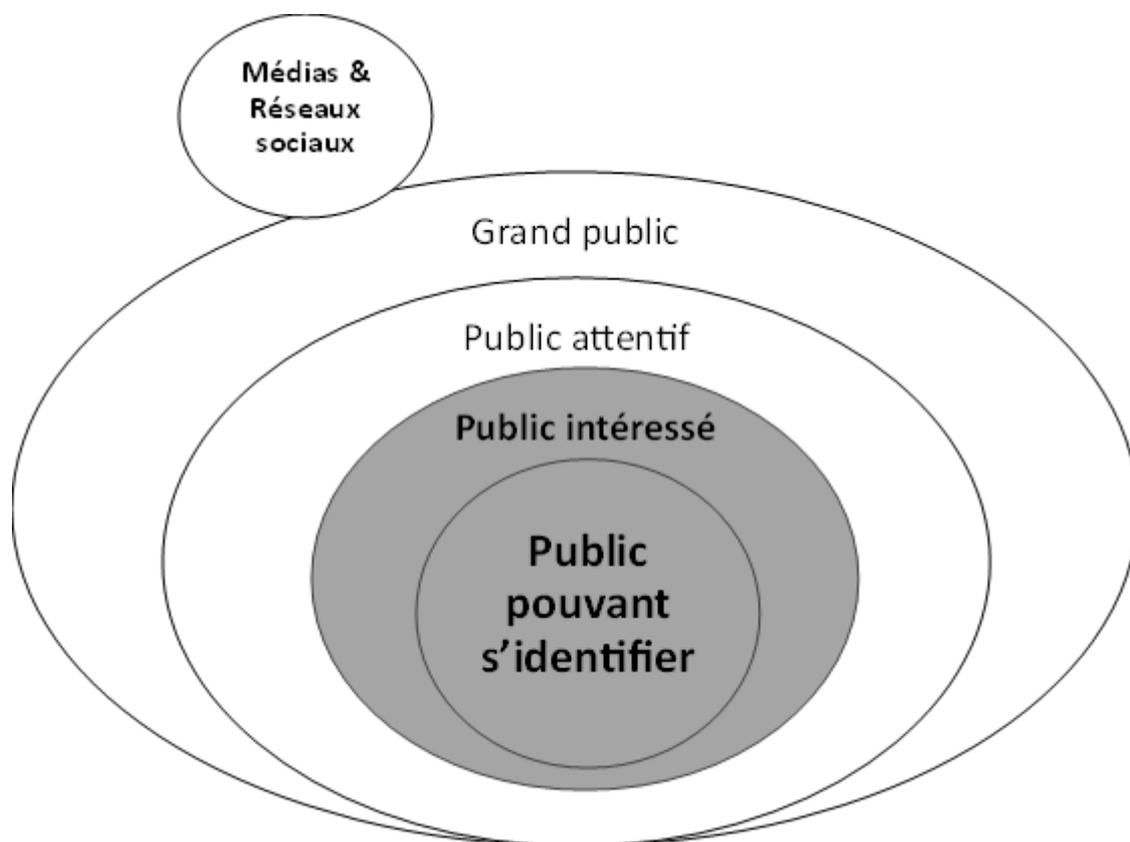


Figure 1 : d'après Typologie des publics selon Padioleau (1982)

La sollicitation et l'implication de l'utilisateur se constatent à partir des années 1990 lorsque les collectes sélectives sont déployées. La sollicitation des citoyens se poursuit avec celles des PP dans le but de créer un système d'alliance (Rumpala, 1999). Elles représentent aujourd'hui

l'un des acteurs principaux au regard de l'élaboration d'un changement organisationnel stratégique.

Les publics sont conscients des enjeux, voire des usages en termes de gestion des biodéchets, le grand public est abreuvé d'informations sur le thème par les médias, est sensibilisé à l'école, au travail.

2.4 Consensus d'idées avec le NPM

Les organisations publiques et privées ont besoin de donner du sens aux actions qu'elles mettent en place. Le rapport entre éthique et action publique est plus que jamais considéré. L'éthique dans le milieu public se base sur une approche contextuelle et sur les intentions des collectivités dans leurs actions et leurs décisions. La notion de performance vient prendre place dans les démarches de modernisation de la gestion des services publics. La performance publique peut donc être perçue comme une nécessité opérationnelle et stratégique (Bartoli et al., 2011). La stratégie du New Public Management permet de faire le lien entre éthique, performance et service public, et de considérer ces instruments comme un nouveau système de valeurs (Bartoli et al., 2011). Dans ce sens, l'objectif d'une réforme du management public devrait considérer les notions de valeurs et de finances.

3. LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS ASSOCIES

Pettigrew (1990) propose une analyse contextualisée du changement organisationnel. Il intègre dans sa recherche des dimensions essentielles pour un tel changement comme les acteurs, le contexte, le contenu et les processus. Il évoque la stratégie de repositionnement, véritable enjeu de survie à long terme, qui consiste à faire preuve de proactivité : s'adapter continuellement à l'évolution de l'environnement et des attentes des parties prenantes. Pour Delhaye et al., (2006), il est nécessaire d'élaborer un partenariat multipartite avec les parties prenantes pour réaliser un objectif commun.

Il faut, dans ce schéma de partenariat, voire de contractualisation, même de contrat moral ou social, considérer les différentes asymétries agissant comme levier de l'action ou de l'inaction dans un contexte sous contraintes (financières, électorales, légales, etc.).

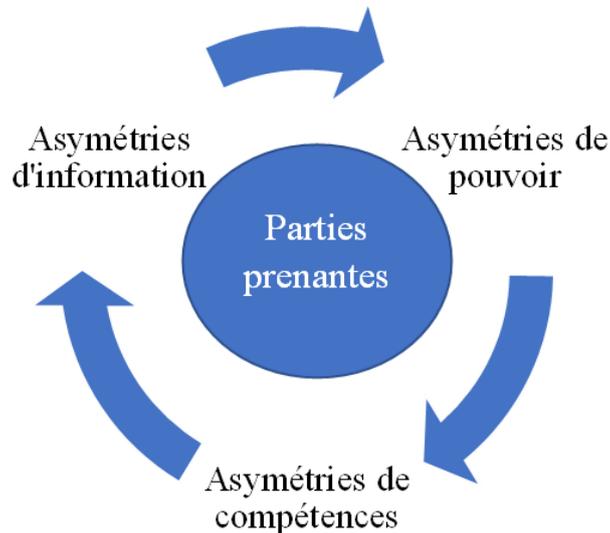


Figure 2 : Conceptualisation des asymétries

Ces asymétries sont omniprésentes dans la relation entre les parties prenantes. L'asymétrie de pouvoir expose un modèle gagnant-gagnant. Elle imagine une collaboration fructueuse entre plusieurs individus ne possédant aucun intérêt commun. Cette approche dialogique est considérée comme un levier d'action principal pour mener l'action sociale et durable (Barnaud et al., 2016). Les asymétries d'informations résultent de la différence des enjeux entre chaque partie prenante. Le niveau d'information diffère, notamment sur les risques et la finalité des actions. Des questions autour de la transparence et de l'aléa moral se posent. Il est difficile de prévoir le comportement de l'autre à cause de cette asymétrie et du risque d'opportunisme existant. A ces asymétries, s'ajoute surtout dans le cas de PPP³, celle des compétences de chaque partie prenante associées au projet.

³ Un partenariat public-privé (PPP) est un marché public sur lequel se rencontrent un organisme public (État, collectivité locale, établissements publics, notamment les hôpitaux) et un ou plusieurs acteurs privés pour réaliser un projet lié à l'intérêt général <https://www.vie-publique.fr/fiches/20261-que-sont-les-partenariats-public-privé-ppp-marchés-de-partenariat>

L'efficacité d'un nouveau management stratégique, tel que le NPM, repose sur l'ensemble de ces rôles et modalités. Afin de rendre un changement organisationnel pérenne, il est nécessaire de considérer, a minima les rôles, l'intérêt, et l'influence de chacun, dans un souci de matérialiser les priorités d'action, né de ce constat le concept de double matérialité. Pourquier et Igalens (2020) parlent de double matérialité quand il s'agit de prévoir d'intégrer le processus d'évaluation de la matérialité des enjeux RSE et les enjeux financiers. Les objectifs de la gestion des déchets, et maintenant avec la loi qui arrive, deviennent stratégiques sous contraintes normatives, légales, sociales, économiques et voire électorales.

Les aléas moraux, les intérêts croisés, les intérêts particuliers font que le mélange des contraintes (ou la seule crainte de ce mélange) est aisé quand il s'agit de peser sur les décisions. Ainsi, avant d'agir, le champ d'action des parties prenantes doit être finement analysé. La possibilité qu'un électeur soit un habitant employé dans une industrie polluante existe.

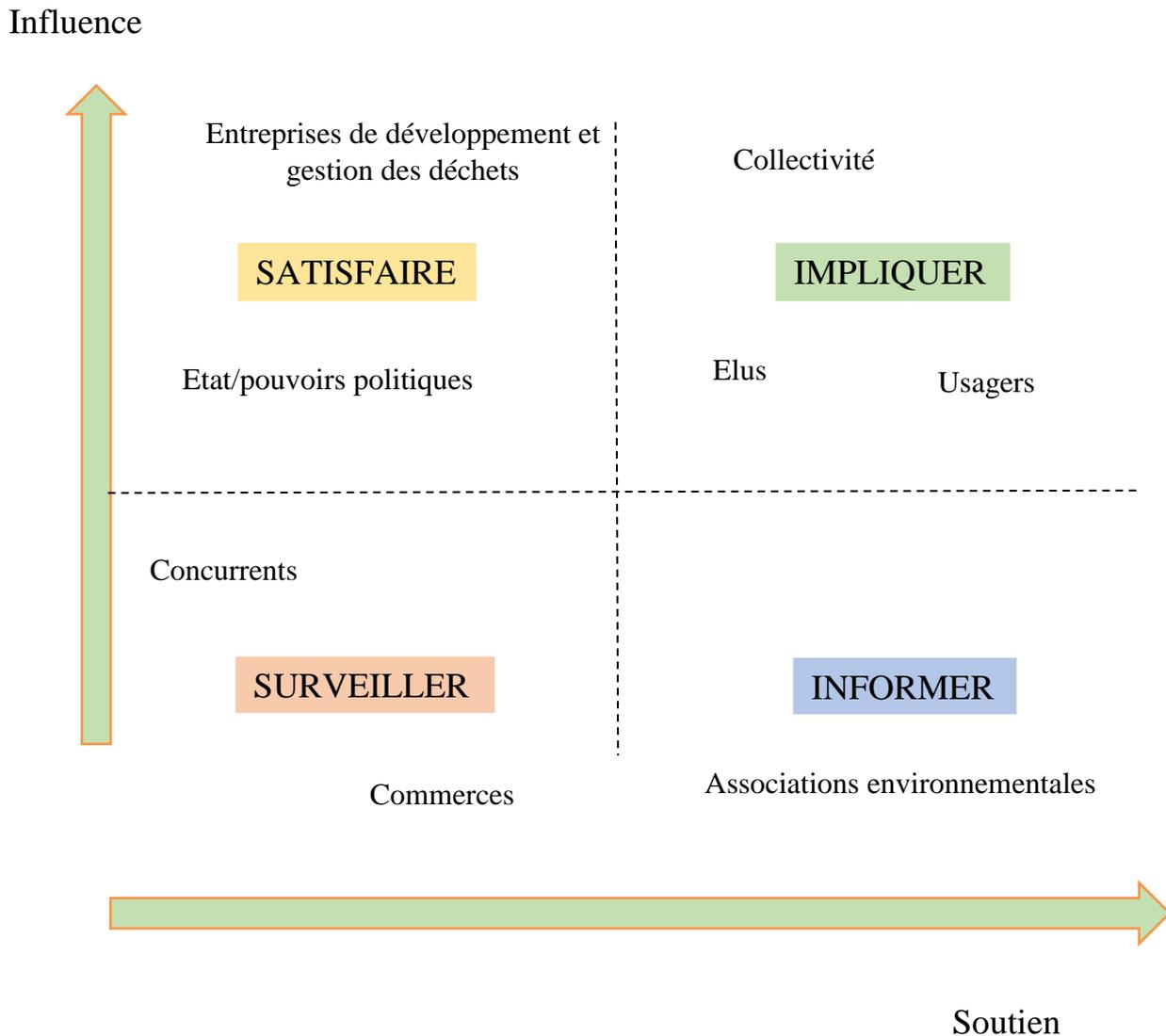
Comme celle qu'un chômeur de la communauté locale, électeur, soit potentiellement favorisé pour entrer dans une industrie plus vertueuse grâce à une clause sociale contractualisée entre la puissance publique et l'opérateur privé. Il se crée ainsi, petit à petit, au fur et à mesure des divulgations, une ou plusieurs zones d'exercice du pouvoir dans laquelle une ou plusieurs PP peuvent orienter les conduites et l'activité d'autres acteurs (parfois très éloignés). Les processus organisationnels associés au changement doivent tendre à faire converger ces zones.

Tableau N° 1 : Champs d'action des parties prenantes

- Dialogue autour de l'activité et des projets avec les autorités publiques
- Dialogue autour de l'activité et des projets avec Les entreprises
- Recherche d'information sur les impacts
- Prise de parole et sensibilisation du public
- Campagnes Participation aux controverses
- Représentation et action en justice
- Reconnaissance de l'intérêt à agir
- Action de groupe
- Lobbying des entreprises auprès des pouvoirs publics
- Plaidoyer (advocacy)

Nous avons cartographié ci-dessous les principales parties prenantes, notamment pour identifier les comportements à adopter en fonction de leur capacité à soutenir le projet comparé à leur influence sur le projet.

Figure 3: Cartographie des parties prenantes



Ainsi la sphère d'influence de chaque acteur est probablement une force qui devra être considérée au moment de réorganiser une activité comme la collecte des biodéchets. Sinon le discours volontariste et la logique de préservation de l'environnement et des biens communs risquent de rester à l'état de vœux pieux. La sphère d'influence pouvant être définie comme un « Espace dans lequel, par ses relations politiques, contractuelles ou économiques une entreprise peut influencer les décisions ou les activités d'autres entreprises ou de personnes individuelles » (Pereira, 2014). Les PP à la manœuvre n'ont que leur zone d'exercice d'un pouvoir (et la peur de la perdre) soit comment peut orienter les conduites et l'activité d'autres acteurs, sans remettre en cause leur autonomie juridique.

Le changement organisationnel est une logique d'adaptation de l'organisation, qui prend en compte son environnement (Bouillon et al., 2007). Il a besoin d'avoir des outils d'accompagnement pour les organisations, dans ce nouveau paradigme de management socialement responsable. L'analyse de ces outils ainsi que le type de méthodologie choisi, peut mettre en avant les intentions des entreprises et définir leur niveau de responsabilité. Nous avons constaté que les travaux de recherche sur l'opérationnalisation des concepts se concentrent principalement sur la création d'instruments et peu sur les outils et actions. Ceux-ci sont nécessaires pour permettre la cohérence entre les déclarations d'intentions et les pratiques du processus de gestion et ce d'autant plus la satisfaction est au cœur des enjeux dans le domaine des services (Barari et Furrer, 2018) d'où l'idée de le solliciter en amont.

II. Etude empirique

1. Méthodologie

L'étude de cas a été réalisée dans le cadre d'une thèse CIFRE au sein de l'antenne locale de SUEZ. Notre étude a consisté à sonder quatre quartiers expérimentaux à la collecte des biodéchets du Grand Reims. Nous avons réalisé une enquête qualitative en juillet 2022, pendant 3 jours, et nous avons rencontré 83 usagers pour échanger avec eux par rapport à ce projet de gestion des biodéchets. Nous nous sommes déplacés dans les quartiers concernés dans le but d'échanger avec les citoyens sur cette expérimentation. 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.

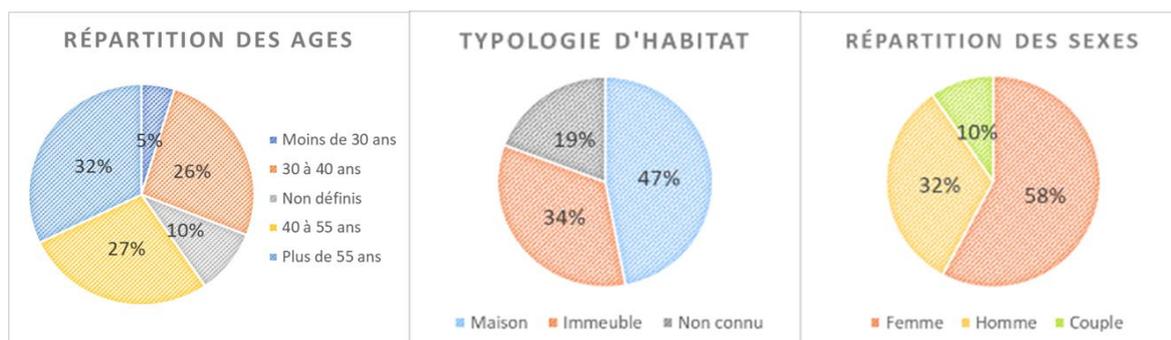


Tableau 2 : Représentation socio-démographique des profils interviewés

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 clés d'un corpus en les regroupant en thèmes pour ensuite extraire les verbatim 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, 2014).

1.1 Contexte

A terme, l'ensemble des citoyens devront, dans une logique de gestion des coûts et de préservation de l'environnement, trier et valoriser leurs déchets. La hausse de la Taxe Générale des Activités Polluantes (TGAP) sur les ordures ménagères ne permet plus aux collectivités de maîtriser les coûts. La gestion des déchets représente maintenant un des principaux budgets des collectivités.

Ce changement organisationnel est également contraint par la réglementation (loi AGEC) et par l'émergence d'une demande environnementale et sociétale des citoyens. La collectivité doit se réinventer, dans une logique RSE, afin de comprendre quelles sont les méthodes fondamentales liées à cette conduite du changement. Les collectivités, industriels, citoyens, et le prestataire privé Suez doivent répondre à des enjeux et des intérêts, parfois communs,

parfois différents, résumés dans le tableau 1. Certains de ces enjeux ont des impacts financiers et stratégiques différenciés en fonction des acteurs : perdre un gros contrat, perdre les élections, gagner le défi de l'économie circulaire, améliorer le climat, etc..

Parties Prenantes	Enjeux	Modalités de réalisation du service
Collectivité	Respecter les lois (AGEC, LTECV) Bénéficier des subventions Elections politiques	Gestion du budget Traçabilité de la prestation et du traitement des déchets Création de valeur ajoutée (biogaz, compost, énergies vertes)
Industriels	Capter la valeur ajoutée Participer à l'économie circulaire du territoire Réglementations et nouvelle filières REP	RSE Maîtriser les coûts Être acteur du changement
Communauté	Système de gestion des déchets intelligent permettant de maîtriser les coûts face à l'inflation Préservation de la pollution urbaine et de l'environnement	Continuité du service Communication claire Implication des citoyens
Suez	Satisfaction du client (collectivité) Accompagnement dans la transition écologique Renouvellement du marché qu'elle possède depuis plus de 60 ans	Performance Agilité Gestion des déchets intelligente et responsable

Tableau 3 : Les enjeux des parties prenantes

1.2 Collecte des données

Cette étude de cas a été réalisée au sein de la métropole du Grand Reims, en partenariat avec la société Suez dans le cadre d'une recherche-intervention qui s'inscrit dans une triple perspective : décrire, expliquer et transformer l'objet de recherche pour mieux le comprendre (Savall et Zardet, 1996). Nous nous appuyons sur l'idée qu'il n'est pas possible d'appréhender le fonctionnement d'une organisation sans y intervenir (Moison, 2010). Notre choix s'est orienté vers une analyse qualitative. Celle-ci nous permettra d'être au plus proche des usagers pour comprendre leurs comportements liés au nouveau geste de tri des biodéchets. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec pour objectif de proposer des préconisations à terme dans une logique de valeur ajoutée.

Pour répondre à ce questionnement, nous avons mené des entretiens en juillet 2022. Cette enquête nous a permis d'échanger avec 83 personnes de profils différents accompagnées de deux cheffes de projets biodéchets Suez, nous nous sommes positionnées comme des enquêtrices mandatées par la collectivité. Pendant 3 jours, nous avons parcouru les différents quartiers expérimentés. 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. En fonction des heures de fréquentations, nous nous positionnons autour des places commerçantes et des bornes d'apports volontaires afin de créer du lien et un effet groupe. Nous avons réalisé un guide d'entretien afin de catégoriser l'ensemble des éléments. Chaque entretien durait entre 5 et 10 minutes.

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.

2007, p.455)

Au niveau de l'analyse des données, nous avons utilisé un code couleur pour identifier chacun des 4 quartiers d'expérimentation, ce qui nous a permis d'identifier les éléments clés : les freins

forts, les freins modérés, les freins associés à l'adhésion au service, et les freins à l'action au tri. Nous avons ainsi condensé et codé les données collectées à l'aide de tableaux et de matrices, afin de ne pas perdre la richesse des résultats obtenus (Miles & Huberman, 2003).

2. Résultats de la recherche

Notre enquête qualitative s'est déroulée en plusieurs étapes. Premièrement, nous avons analysé les quartiers expérimentaux choisis par la collectivité. Nous avons essayé d'identifier les caractéristiques de chaque quartier afin de comprendre pourquoi ces lieux avaient été retenus. Deuxièmement, nous avons analysé et retranscrit nos entretiens. Grâce aux sous-parties identifiées, nous avons pu classifier les idées et les comparer par quartier. Nous avons mis en avant les verbatims des usagers afin de pouvoir mettre en lumière leurs besoins et leurs attentes. A l'aide de ces données, nous avons pu réaliser une synthèse représentant les profils types identifiés.

2.1 Résultats clés

La collectivité du Grand Reims a choisi quatre quartiers expérimentaux pour le tri des biodéchets. Dès 2024, 550 bornes d'apports volontaires doivent être déployées dans la métropole de Reims. Afin de tester le matériel et la solution mieux adaptée, 24 bornes test ont été posées dans les lieux définis.

Une étude préliminaire a été réalisée par la société Suez afin de référencer l'ensemble des quartiers (12). Ils ont été analysés en fonction de plusieurs critères :

- Des critères démographiques : nombre d'habitants, densité, moyenne d'âge, nombre d'enfants et d'adolescents, pourcentage de logements collectif et particuliers ;
- Des critères financiers : pourcentage de propriétaires, revenu annuel moyen par ménage ;
- Des critères économiques : nombre d'écoles, de commerces, de cafés-hôtels-restaurants ;

- Des critères stratégiques : nombre de tonnes de tri sélectif et de verre collectés par semaine et en moyenne par an et par habitant.

Une fois les données collectées auprès des sources institutionnelles, nous les avons classées et comparées en fonction des 12 quartiers identifiés. Nous y avons ajouté des indicateurs de performance (entre 1 et 10). Nous avons également ajouté des coefficients sur les critères. Par exemple, nous avons déterminé un coefficient plus important pour les critères stratégiques, qui nous paraissent plus pertinent que les critères financiers.

Cette méthode de calcul nous a permis de classer chaque quartier par une moyenne. La note de 1 étant la plus faible, et la note de 10 étant la plus élevée.

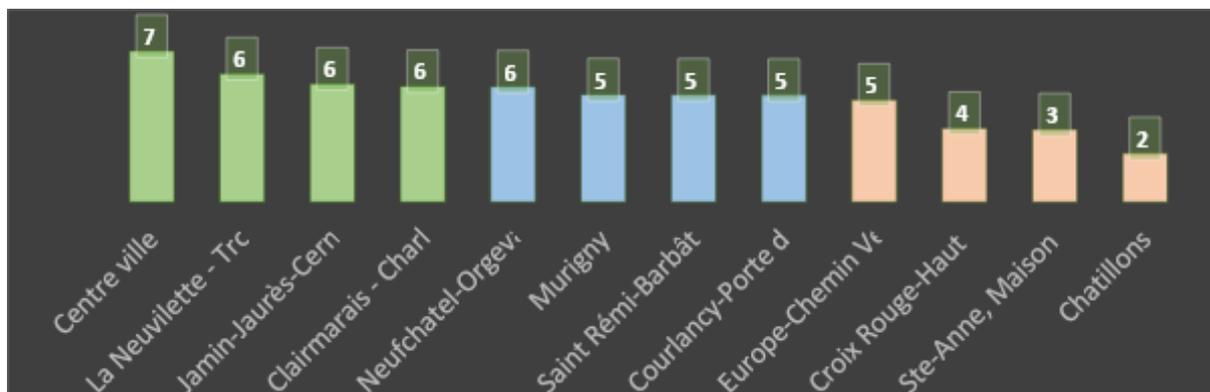


Figure 4 : analyse des quartiers de Reims

La finalité de cette étude repose sur la détermination de quartiers complémentaires avec des caractéristiques éloignées pour l'expérimentation. En choisissant des lieux différents les uns des autres, la collectivité pourra donc tester plusieurs solutions matérielles et techniques de communication afin de définir la meilleure stratégie. Le déploiement d'une solution nouvelle, à grande échelle et contraint par la réglementation, doit pouvoir identifier au préalable les freins et les motivations. Elle doit solliciter la population et expérimenter les solutions vouées à être pérennes.

Dans un second temps, après la définition des quartiers cibles et la mise en place des bornes, nous avons voulu aller au plus près des usagers afin de comprendre leurs motivations et leurs freins.

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 quelque 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 à 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 concurrent 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 récentes⁴ imposent une complexité technologique pour mieux trier et créer une base de données.

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... »*

2.2 Interprétation des résultats et discussions

L'analyse de ces entretiens a pu mettre en avant les comportements des usagers face au tri des biodéchets en apport volontaire. Des conflits d'intérêts surviennent entre les différents trieurs. Les conflits d'intérêts surviennent lorsque les divers intérêts, devoirs ou engagements qu'une personne peut avoir : famille, amis, travail, bénévolat ou intérêts politiques, entrent en conflit (ou sont très susceptibles d'entrer en conflit). Ces conflits n'impliquent pas nécessairement un comportement inapproprié ou corrompu, bien qu'ils puissent y conduire. Des intérêts concurrents créent un risque accru de partialité ou de mauvais jugement. Par exemple, la peur des rats est mise en avant quand il s'agit d'installer des composteurs. Et puis chacun ne veut pas forcément un bac chez lui, mais alors qui surveille la régularité des apports dans le bac

⁴ 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-vigueur/dossier/cadre-reglementaire/reglementation-francaise-dechets>

commun ? Que l'on soit en immeuble ou en maison individuelle les incitations au tri ne sont pas perçues de la même manière (que faire d'un sac de compost dans un studio). La peur de la punition, de voir tout simplement la taxe OM augmentée n'est pas forcément une réelle menace sur les catégories les plus aisées.

	Public pouvant s'identifier – 16%	Public Intéressés – 51%	Public attentif – 24%	Grand public – 9%
Profil	Familles avec enfants Célibataires actifs	Parent avec enfant au foyer Parents sans enfants au foyer	Retraités Jeunes parents	Étudiants 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 selon le public inspiré de la typologie des publics selon Padioleau (1982)

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 partie des personnes qui

aimeraient trier, mais qui n'ont pas eu les informations nécessaires, ou qui se posent 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 nuisibles, 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.

La mise en place d'un nouveau service qui implique une conduite du changement n'est pas simplifiée par le contexte. La réglementation impose aux collectivités de se repenser. Elles doivent faire face à de nombreuses barrières à l'entrée pour pouvoir espérer un changement de comportement durable. Elles doivent ainsi gérer le positionnement des acteurs (Barnaud et al., 2016) et réduire les asymétries.

Certains citoyens ont bien conscience du contexte environnemental européen et ont à cœur d'œuvrer pour un principe de retour à la terre. Une pétition avait même été lancée en 2021 de la part des usagers, pour bénéficier d'une collecte des biodéchets en porte à porte *« c'est très important pour sensibiliser les enfants pour la planète, c'est le moment »*.

Les usagers sont très impactés par le sens du geste et la seconde vie donnée à leurs déchets. Cette conscience amène un bon nombre d'utilisateurs à promouvoir le geste de tri auprès de leur entourage *« elle en a parlé à nos voisins d'en face qui n'étaient pas au courant, eux aussi trient le biodéchet maintenant »*. Les autres usagers suivent le mouvement et souhaitent montrer l'exemple à leur famille et entourage.

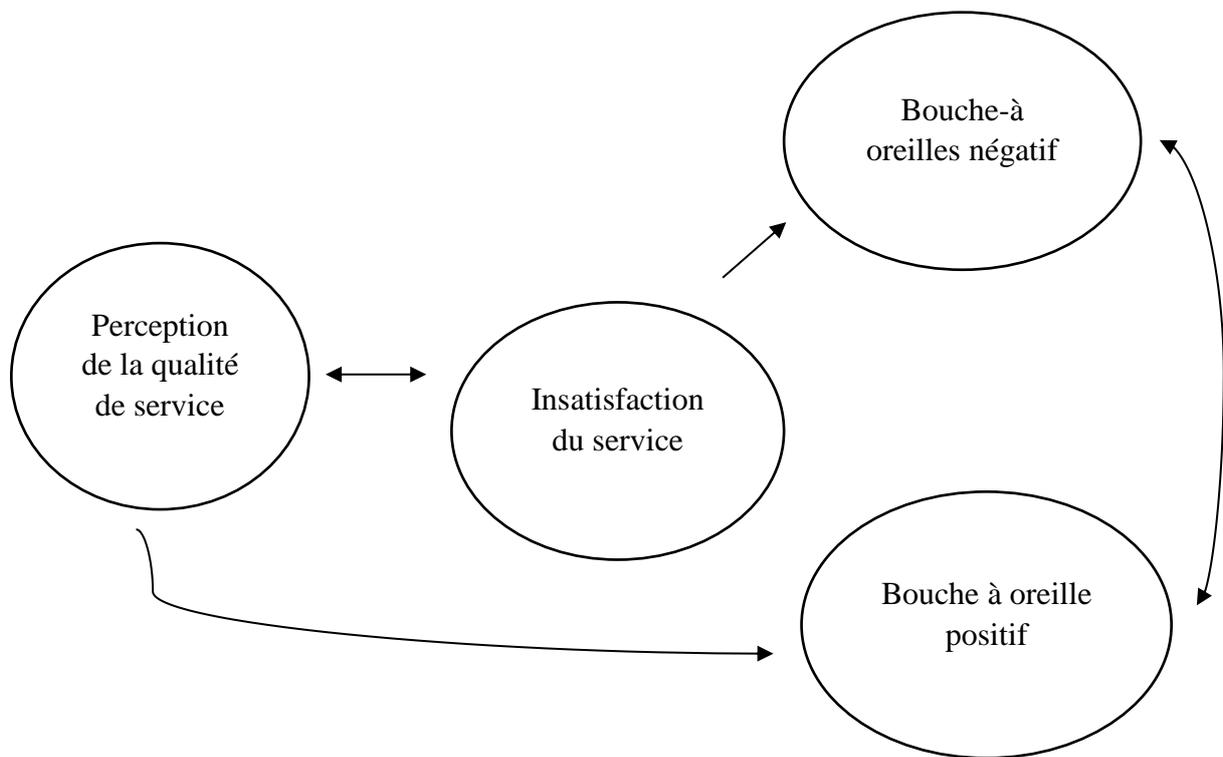


Figure 5 : de la satisfaction à l'intention du comportement

Ce modèle, inspiré de la littérature du marketing des services (Barari et Furrer, 2018) nous montre que la satisfaction est au cœur d'un engouement positif ou négatif. Il considère l'impact bouche-à-oreilles. Il stipule que la perception de la qualité de service influence la satisfaction des usa. Il stipule que la perception de la qualité de service influence la satisfaction des usagers. De ce fait, la satisfaction et la perception de la qualité du service influencent le comportement ou l'intention du comportement vis-à-vis d'un nouveau service.

Afin de pérenniser un changement organisationnel, il faut prendre en compte les freins existants au nouveau dispositif. Le tri des déchets alimentaires entraîne beaucoup de

questions : « *Pourquoi faire ? Où ça va ? Et les odeurs ? J'ai peur d'avoir des moucheron chez moi ; Comment ça marche ? Le QR code pour s'inscrire et un badge pour ouvrir une trappe, ça a l'air vachement compliqué !* ». Ces freins sont liés aux a priori des usagers face à une nouvelle démarche. Le geste se doit d'être simplifié et accessible pour faciliter le geste de tri.

La collectivité a opté pour des bornes avec contrôle d'accès. Les usagers doivent s'inscrire sur internet ou en mairie pour recevoir le badge et récupérer le matériel (biosceau et sacs kraft) offerts par la collectivité. Le contrôle d'accès permet d'avoir un tri de qualité (moins de 3% de refus de tri) et des données précises (nombres d'utilisateurs et d'inscrits, moyenne de poids par sac, nombre de dépôts, ...). Cependant, le fait de devoir se déplacer en mairie contraint les citoyens à s'inscrire « *Je ne sais pas comment récupérer les sacs et si je dois me déplacer à la mairie, c'est beaucoup trop contraignant* ». Certains même doutent de la confidentialité des informations « *je ne suis pas fan du fait que je doive donner ma carte d'identité et mon adresse pour m'inscrire !* ». L'accessibilité est perçue comme complexe et représente un premier frein.

La diversité des technologies présente sur les bornes d'apports (QR Code pour s'inscrire ou remonter les anomalies, badge à présenter pour ouvrir, trappe qui se referme toute seule) peut constituer une barrière à l'entrée pour les utilisateurs moins à l'aise avec la nouveauté. La communication est aussi un frein relevé par les usagers. Selon eux, la distribution de flyers et l'affichage dans la ville ne suffit pas. Il faut organiser des réunions et proposer des échanges directs et humains : « *il faut quelqu'un qui explique ; il faut aller chercher les gens ; ça a été plus clair pour les poubelles que ce truc-là* ». Les usagers attendent d'être initiés au projet afin de pouvoir comprendre les enjeux et les modalités.

C'est pourquoi il faut considérer et impliquer l'ensemble des parties prenantes. Le triangle de la fidélité ci-dessous nous montre les différentes étapes qui mènent à la décision de changement de comportement.

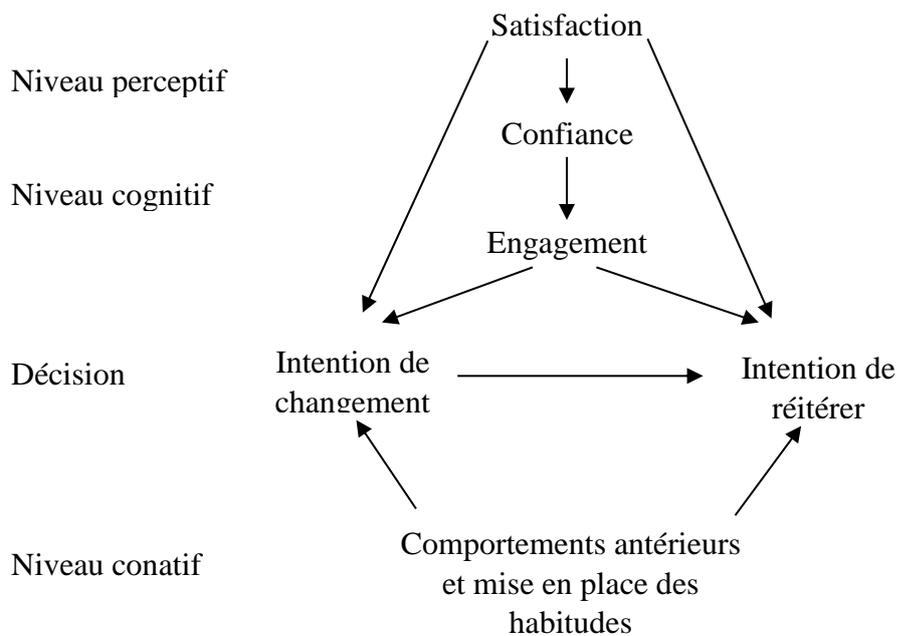


Figure 6 : triangle de la fidélité

Ce modèle représente les différentes étapes de réflexion dans la prise de décisions pour un changement durable. Premièrement, l'utilisateur observe les nouveautés et éprouve une satisfaction/insatisfaction. Si le citoyen n'adhère pas au concept, il procèdera au bouche à oreille négatif et il faudra modifier la perception de la qualité du service en limitant les freins associés. Une fois le client enclin au concept, il évolue vers une phase de confiance et d'engagement. Il expérimente le nouveau concept et commence à acquérir des connaissances sur la finalité de ses déchets et l'importance du tri. De ce fait, il émet une intention instinctive de changement, durable dans le temps. L'utilisateur évolue vers le niveau conatif qui indique une certaine volonté de passage à l'action, synonyme d'effort.

La collectivité et le prestataire Suez doivent analyser l'ensemble de ces phases de leurs cibles afin de rendre l'utilisation des nouvelles bornes pérennes. La conduite du changement dans ce nouveau paradigme résulte d'une implication de celles-ci et d'une compréhension de leurs besoins.

3. Recommandations managériales

Les données évoquées sont issues d'une analyse théorique et de terrain, que nous avons associées aux retours 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.

Ce changement de paradigme entraîne un renouvellement organisationnel contraint par les réglementations⁵. La loi AGEC impose des objectifs de réduction des déchets ambitieux, en lien avec la mise en place du biodéchets dès le 1^{er} janvier 2024. Les organismes environnementaux tel que l'ADEME, estiment pouvoir détourner 83kg/habitant / an de biodéchets. Une pression sans conséquence pour les collectivités, les citoyens et les industries. A terme, moins les déchets seront triés, plus la taxe sera élevée. L'état prévoit de multiplier par 2 le prix de la TGAP en 5 ans, pour atteindre 65€ par tonne en 2025 pour l'ensemble des déchets enfouis. Cette incitation financière provoque des réflexions diverses sur la gestion future des déchets. L'ensemble des acteurs doit se réinventer dans une logique de durabilité. La création de valeur d'un déchet doit être appréhendée. Le traitement du déchet par méthanisation permet de récupérer de la chaleur et de l'énergie verte, et ainsi participer à l'économie durable du territoire. La collectivité a besoin de récupérer des moyens pour pallier ces nouvelles évolutions (or brun (biodéchets), subventions, accompagnement des industries, engagement des parties prenantes).

⁵ LTEC, loi AGEC

Face aux impératifs de performance environnementale, les autorités publiques doivent mettre en avant leurs capacités à produire un changement social en promouvant des comportements favorables à leurs objectifs d'intérêt général (Kotler, 2011). Dans ce modèle des politiques publiques, les comportements sont souvent déterminants dans l'atteinte des finalités sociales. Pour promouvoir une façon de se comporter et de consommer face à des usagers adeptes de la routine, il faut se fier à des instruments qui reposent sur une anticipation des processus décisionnels des groupes cibles que l'on cherche à influencer :

- Les instruments économiques ayant pour objectif d'augmenter le coût des comportements polluants et de baisser celui des comportements ayant un impact positif sur l'environnement, en utilisant des incitations financières cohérentes avec l'impact
- Les instruments de communication qui doivent permettre aux individus de faire leurs choix en étant informés. Des campagnes de sensibilisation, par exemple, promeut des émotions favorables à l'adhérence des comportements souhaités

Les stratégies doivent se baser sur la perception des usagers et des parties prenantes. Ils doivent être impliqués et comprendre les enjeux de demain. Une relation symbiotique doit être créée entre les acteurs locaux. Cette relation forte est imaginée comme une forme organisationnelle qui génère des bénéfices économiques et environnementaux dans une logique d'économie circulaire (Diemer et Dierickx, 2022). Les parties prenantes doivent échanger en coopérant autour d'un objectif commun : l'amélioration du système. Le durcissement de la réglementation et la pression fiscale poussent à créer des groupes de travail autour des enjeux RSE de demain.

Ce contexte laisse entendre qu'il serait pertinent de créer un écosystème et de faire évoluer le déchet en valeur. Cette valeur devrait être redistribuée aux usagers, de la façon qu'ils le souhaitent, afin de récompenser le geste de tri et de participer à une économie locale et

préservée. Cette stratégie permettrait de toucher l'ensemble du public attentif, voir du grand public, et pas seulement les citoyens déjà concernés et convaincus.

Afin de limiter les freins des usagers face à ce changement d'habitudes, nous sommes convaincus que la communication et l'incitation positive peuvent faire adhérer une partie des citoyens. Cependant, la collectivité ne peut pas se contenter de répondre à la demande des usagers en les satisfaisant. Les variables sont trop nombreuses et les profils différents. La solution de la contrainte peut être envisagée. Les citoyens sont captifs et attachés à leur confort de vie. Des instruments économiques peuvent être mis en place, comme la stratégie incitative pécuniaire qui permet de facturer la collecte des déchets de chaque habitant, favorisant les trieurs et impactant les pollueurs.

Néanmoins, la collectivité doit définir les responsabilités de chacun face à la gestion de leurs déchets. Faut-il imposer le tri des biodéchets comme le suggèrent certains auteurs (Everett et Peirce, 1991 ; Folz et Hazlett, 1991) ou miser, comme le préconise Maunder (2006) sur des incitations financières sensées accroître durablement la participation et la qualité du tri des déchets ? L'enjeu est d'importance pour les collectivités. Un changement organisationnel contraint doit être opéré, dans un temps court avec des modalités encore floues.

4. Conclusion

Nos résultats montrent que l'action sur les usagers est nécessaire mais pas suffisante pour obtenir un réel changement organisationnel pérenne.

Nous avons pu déterminer plusieurs types de profils d'usagers : les trieurs, les intéressés, les non-concernés et les non-trieurs. Selon les quartiers les motivations diffèrent mais l'organisation aussi, l'attractivité pour les solutions (techniques, organisationnelle, incitatives, punitives) envisagées n'est pas la même. Le processus de changement organisationnel, défini en 3 étapes par Ackerman *et al.* (1976), repris par (Acquier et Aguerri, 2015) nous semble ici être une solution opérante vers cette nécessaire transition. Il propose de lister les éléments

déclencheurs qui induisent une prise de conscience des organisations. Leur analyse permettra ainsi de formuler une stratégie et de caractériser le problème. Le type de changement organisationnel nécessaire sera déterminé en fonction du contexte, des objectifs, des acteurs et des processus actuels et historiques.

La généralisation de la démarche inclut le choix du processus de gestion le plus adapté qui favorise l'appropriation par toutes les parties prenantes opérationnelles d'une démarche responsable, impliquant les producteurs de déchets. Bien entendu il faudra que les modalités RSE, les intérêts, les comportements et les attentes des parties prenantes soient pris en compte (Beyer, 1999).

Les actions et la performance stratégique doivent être mesurées. Les impacts issus de la RSE doivent être évalués et adaptés en fonction de la finalité stratégique. Qui devrait être ici non pas de satisfaire à une réglementation qui se durcit, mais à améliorer les comportements vis-à-vis de l'environnement. La notion d'une RSE à l'échelle d'une métropole, vécue par les communautés comme une Responsabilité Sociétale Territoriale (RST) aurait des chances de réussir, ne serait-ce que par l'émulation entre territoires, ou secteurs.

Pour l'utilisateur qui est au minimum à la fois client, citoyen et électeur, la résistance au changement, la possibilité de subir des pénalités, ou d'obtenir des avantages est bien différente. Que faire d'un sac de terreau offert dans un studio d'un quartier populaire, à quoi bon trier si la pénalité est perçue comme dérisoire ? Comment accéder à l'appareil de tri si on est un enfant, une personne âgée, etc ? Ainsi, la satisfaction et la perception de la qualité du service influencent le comportement ou l'intention du comportement vis-à-vis d'un nouveau service. L'idée d'un système symbiotique dans lequel le déchet des uns serait la ressource d'autres doit être envisagée. Cependant la logistique inverse est très compliquée une fois le déchet chez l'habitant. Des solutions transparentes pour l'utilisateur doivent être imaginées pour offrir une chance à une amélioration globale de la gestion des biodéchets.

Ne serait-ce pas au producteur du bio déchet de le récupérer pour le composter dans un système symbiotique organisé entre les partenaires publics et privés avec les usagers ? Et cela dans un processus de changement organisationnel profond. Par exemple, un système de broyeurs installés dans chaque appartement, financés par une taxe sur les producteurs, pourrait centraliser les déchets via des canalisations vers un composteur public.

Le secteur public n'est pas en mesure de gérer seul les biodéchets, le secteur privé cherche de la valeur. La collecte n'est pas rentable selon les quartiers de l'agglomération. La tentation est grande de reporter une partie du « travail » sur l'utilisateur, voire de lui faire supporter une partie du financement (impôts, taxes, pesée des poubelles, amendes, etc.). On parle même de le responsabiliser, alors même que ce n'est pas lui qui a produit ce déchet, voire qu'il n'a aucune conscience de la nature et de la composition de son déchet. Nos travaux ont finalement soulevé un questionnement qui sera une piste de recherche future : Est-ce que c'est appliquer les principes RSE que de rendre l'utilisateur responsable ? Est-ce que c'est l'utilisateur qui doit faire les efforts pour payer un déchet qu'il ne produit pas ?

Bibliographie

Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.

Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). Corporate social responsiveness: The modern dilemma [sic]. (*No Title*).

AMINE, K. E. A., & MERCHICH, I. (2022). La responsabilité sociétale des organisations comme levier d'un développement socialement responsable au service de Nouveau Modèle de Développement du MAROC. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 10(1), 243-265.

Barari, M., & Furrer, O. (2018). The customer experience ecosystem in two cultural contexts. *Journal of financial services marketing*, 23, 234-243.

- Barnaud, C., d'Aquino, P., Daré, W. S., & Mathevet, R. (2016). Dispositifs participatifs et asymétries de pouvoir: expliciter et interroger les positionnements. *Participations*, (3), 137-166.
- Bartoli, A., & Hermel, P. (2006). Quelle compatibilité entre " orientation-client" et service public ?. *Politiques et management public*, 24(3), 13-31.
- Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, (4), 629-639.
- Beyer, F. M. (1999). *Au-delà de la qualité: démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*. FeniXX.
- Blondiaux, L., & Sintomer, Y. (2002). L'impératif délibératif. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 15(57), 17-35.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Bice S., Moffat K. 2014 Social licence to operate and impact assessment. *Impact Assess. Project Appraisal* 32 (4), 257–262.
- Bouillon, J. L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations: glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (31), 7-25.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). Corporate citizenship: social responsibility, responsiveness, and performance. *Classics of organization theory*, 439.
- Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 12-23.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).

- Delhaye, C., El Abboubi, M., & Xhaufclair, V. (2006). 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*, (200605/02).
- Diemer, A., Dierickx, F. (2022). Symbioses industrielles et Economie circulaire au service de la cause climatique, le basculement vers Industrie 6.0. *Revue Francophone du Développement Durable*, n°19, mars, 83 – 104.
- Everett, J. W., & Peirce, J. J. (1992). Social networks, socioeconomic status, and environmental collective action: Residential curbside block leader recycling. *Journal of Environmental systems*, 21(1), 65-84.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. In *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS* (pp. pp-1). AIMS.
- Folz, D. H., & Hazlett, J. M. (1991). Public participation and recycling performance: explaining program success. *Public administration review*, 526-532.
- Freeman R. E., Harrison J., Wicks A. C. (2007) *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, New Haven: Yale University Press.
- Freeman R. E. (1984) *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Helme-Guizon, A., & Gavard-Perret, M. L. (2004). L'analyse automatisée de données textuelles en marketing: comparaison de trois logiciels. *Décisions Marketing*, 75-90.
- Kotler, P. (2011). Philip Kotler's contributions to marketing theory and practice. In *Review of Marketing Research: Special Issue–Marketing Legends* (pp. 87-120). Emerald Group Publishing Limited.
- Lépineux, F., Rosé, J. J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La RSE-La responsabilité sociale des entreprises-2e éd.: Théories et pratiques*. Dunod.

- Maunder, A. (2006). The use of incentives to change householder behaviour to improved waste management practices in England. *Sustainable Waste and Resource Management*, 459-468.
- Martin, R. L. (2002). The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard business review*, 80(3), 68-75.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moscarola, J. (2006). Le Sphinx développement, Analyse lexicale avec le Sphinx. *Manuel d'utilisation*.
- Moisdon, J. C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, (1), 213-226.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Padioleau, J. G. (1982). La lutte politique quotidienne: caractéristiques et régulation de l'agenda politique. *L'État au concret*. Paris: PUF, 23-47.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Pereira, B. (2014). ISO 26000, Due diligence, sphère d'influence et droits de l'homme. *Revue de l'organisation responsable*, 9(2), 60-75.
- Pourquier, C., & Igalens, J. (2020). Leadership responsable, un double alignement entre valeurs et engagement RSE. *Revue française de gestion*, 46(289), 11-34.

- Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
- Raufflet, E., Baba, S., Perras, C., Delannon, N. (2013). Social License. In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Rendtorff, J. D., & Bonnafous-Boucher, M. (2016). *Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management*.
- Rocher, L. (2007, March). Gestion des déchets ménagers: figures du " public" et rôle des prestataires privés. In *Public: Nouvelles figures? Nouvelles frontières? 16ème Colloque International de la Revue " Politiques et management public"*.
- Rumpala, Y. (1999). Le réajustement du rôle des populations dans la gestion des déchets ménagers: du développement des politiques de collecte sélective à l'hétérorégulation de la sphère domestique. *Revue française de science politique*, 601-630.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique*, 10, 157-189.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Thomson I., Boutilier R. 2011 social licence to operate. In *SME Mining Engineering Handbook*, 3rd edn. Darling P. (ed.). Society for Mining, Metallurgy and Exploration, pp. 1779–1796.