



# CLUB DÉVELOPPEMENT DURABLE GRAND LYON

Restitution de la séance du 10 avril 2017

## **Mener une démarche éco-responsable : le facteur humain**

Hôtel de la métropole, 20, rue du Lac, 69003 Lyon

### **Sommaire**

---

Accueil et Introduction	1
Les démarches éco-responsables des administrations : une brève introduction	2
Le facteur humain au cœur du changement : mobiliser pour réussir sa démarche éco-responsable	3
Ateliers de travail autour de témoignages des communes	6
Mise en perspective	11
Conclusion	13
Quelques ressources pour aller plus loin...	13

### **Accueil et Introduction**

---

□ **Bruno Charles** – *Vice-président de la Métropole de Lyon en charge du développement durable, de la biodiversité, de la trame verte et de la politique agricole.*

Bruno Charles rappelle que la thématique de l'éco-responsabilité, au cœur de cette séance du Club Développement Durable, a été proposée par les communes. Il rappelle que cet enjeu de l'exemplarité n'est pas anecdotique car, dans tous les domaines liés au développement durable, le modèle traditionnel de la délégation ne fonctionne plus : qu'il s'agisse de trier ses déchets ou de prendre son vélo, si le citoyen ne s'empare pas de la politique publique qui est proposée,

**Bruno Charles rappelle que l'exemplarité n'est pas anecdotique : les acteurs publics ne peuvent plus se contenter de proposer le changement, ils doivent l'appliquer pour y participer concrètement, au côté des citoyens.**

celle-ci échoue. Le modèle de citoyenneté classique ne suffit plus : je suis éco-citoyen car je m'engage concrètement, par l'acte et pas seulement par le vote. C'est pour cela que nos organisations collectives ne peuvent plus se contenter de proposer des changements, elles doivent se les approprier et changer elles-mêmes leur organisation. C'est une question de crédibilité, même si cette exemplarité se heurte bien souvent au phénomène bureaucratique et à ce que les psychologues sociaux appellent le dilemme social (ou la théorie du passager clandestin, à savoir que chacun a intérêt à ce que les autres changent pour ne pas être obligé de changer lui-même). Aujourd'hui la plupart des gens ont compris ce que sont les enjeux d'un

développement durable, sans pour autant nécessairement changer de comportement : c'est à nous, acteurs publics, de montrer l'exemple, afin d'être cohérents avec nous-mêmes, de convaincre le reste de la société de la nécessité de passer à l'acte. La question de cette matinée est bien celle-ci : comment impulse-t-on et prend-on la tête du changement ?

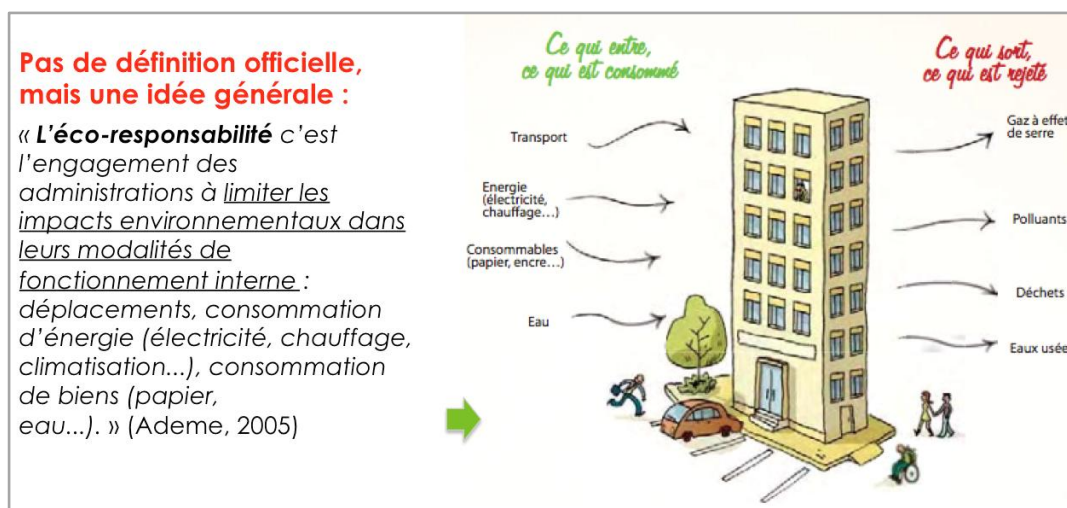
## Les démarches éco-responsables des administrations : une brève introduction

▣ **Aurélien Boutaud** – Consultant environnement, co-animateur du Club développement durable du Grand Lyon.

### a) Une dynamique née dans les années 2000

**Les démarches éco-responsables ont connu un certain engouement dans les années 2000, porté notamment par l'Etat, rapidement rejoint par de nombreuses collectivités. Cette dynamique a permis d'établir des réseaux, de diffuser des bonnes pratiques et de produire des outils méthodologiques...**

Aurélien Boutaud rappelle que la notion d'éco-responsabilité n'a pas de définition officielle. L'Ademe la décrit comme "l'engagement des administrations à limiter les impacts environnementaux dans leurs modalités de fonctionnement interne : déplacements, consommations d'énergie (électricité, chauffage, climatisation...), de biens (papier, eau...)". Ces démarches ont connu un engouement dans les années 2000, suite notamment à la publication de la Stratégie Nationale de développement durable qui faisait de l'exemplarité de l'Etat un levier d'action à part entière. La circulaire du 3 décembre 2008 a renforcé cette dynamique et amené les ministères à se doter d'un Plan d'Administration éco-responsable. Au tournant des années 2010, les retours d'expérience ont permis de mieux structurer les démarches des acteurs publics : des formations, des guides méthodologiques et des réseaux d'échange se sont alors multipliés.



### b) Une diffusion des démarches au tournant des années 2010

**... la dynamique s'est toutefois ralentie. De nombreuses bonnes pratiques se sont largement diffusées, mais les démarches globales d'exemplarité ne se sont pas généralisées. Parfois délaissés, l'accompagnement au changement est pourtant un facteur clé de la réussite des démarches.**

Le tournant des années 2010 est ainsi marqué par un certain engouement pour l'écoresponsabilité. Aurélien Boutaud l'illustre à travers l'exemple du Parc National de la Vanoise, qui a mené à cette époque une démarche originale basée sur le calcul de l'empreinte écologique de l'administration. Ce calcul a permis de hiérarchiser les enjeux pour mener des actions sur les postes de consommation les plus impactants. Par exemple, pour le poste de chauffage au gaz du bâtiment principal, des actions ont été proposées selon les trois modalités du scénario négaWatt : sobriété (baisse de la température de chauffe), efficacité (isolation du bâtiment) et substitution des énergies fossiles par des renouvelables (chaudière bois). Appliquées à tous les postes de consommation, ce travail a permis d'estimer les réductions d'empreinte écologique de l'administration envisageables à court et moyen terme.

### c) Aujourd'hui : le facteur humain au cœur des démarches éco-responsables

Malgré cette dynamique des années 2010, l'éco-responsabilité n'est toutefois pas parvenue à s'imposer dans toutes les administrations. Il semble même que l'on assiste aujourd'hui à un certain essoufflement. D'un côté, de nombreuses bonnes pratiques se sont diffusées (restauration collective, marchés publics) et les exigences réglementaires se sont parfois accrues (usage des phytosanitaires, réglementation thermique...). Mais d'un autre côté, la thématique de l'éco-responsabilité apparaît aujourd'hui moins porteuse, tandis que l'accompagnement des démarches est parfois délaissé. Ce dernier est pourtant indispensable : toute démarche éco-responsable suppose des changements de comportement et d'organisation. Ce facteur humain, longtemps délaissé, est sans doute le plus important. C'est pourquoi il est au cœur de cette séance du club développement durable.

## Le facteur humain au cœur du changement : mobiliser pour réussir sa démarche éco-responsable

□ **Lara Mang-Joubert** –Facilitatrice de changement, écologie et transition de société

Pour comprendre l'importance du facteur humain dans les démarches éco-responsables, Lara Mang-Joubert en appelle à l'image de l'iceberg, dont la face visible serait la bonne connaissance technique des enjeux. Cet iceberg repose sur une face cachée, une base constituée d'hommes et de femmes qui participent au quotidien d'une organisation. On ne peut pas changer le haut de l'iceberg sans s'intéresser à ce sur quoi il repose. La proposition de cette matinée consiste à explorer ce facteur humain, qui est la face invisible mais fondamentale de l'éco-responsabilité.

### a) L'éco-exemplarité : quels enjeux humains ?

**L'éco-exemplarité soulève en général trois types d'enjeux qui relèvent de la routine (les habitudes qu'il faut changer), du sens (la finalité de l'action) et enfin des dissonances cognitives (la cohérence entre les valeurs et l'action).**

Pour débiter, Lara Mang-Joubert demande à chacun de réfléchir à quelques enjeux d'éco-responsabilité qui le concernent directement au sein de sa structure. Les propositions sont variées : des déplacements professionnels à la machine à café, en passant par les commandes publiques, les logiciels libres, la distribution des journaux communaux ou encore la dématérialisation.

De manière générale, trois enjeux s'entremêlent pour les agents : l'évolution des routines (les habitudes du quotidien, qui jouent un rôle important et confortant de "système d'économie d'énergie psychique"), le sens des missions (ma place dans la collectivité, mon rôle, le sens de mon action : ce que je fais s'inscrit-il dans une vision collective qui fait sens pour moi ?) et enfin ce que les psychologues

appellent les dissonances cognitives (le fait de ne pas être en phase avec ce que je dis, ou ce que sont mes valeurs).

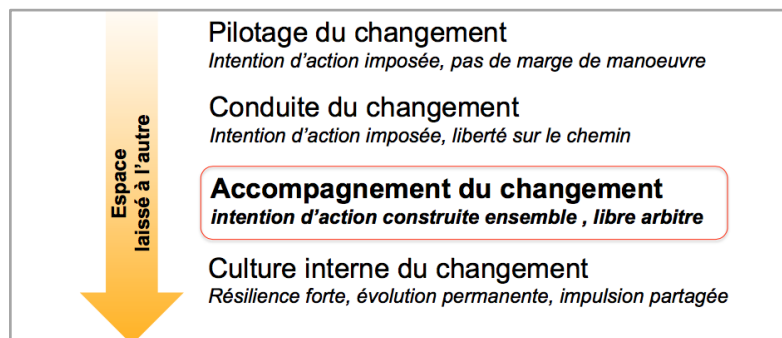
**Il est important de comprendre que l'éco-exemplarité ne relève pas d'une obligation : il ne s'agit pas de conduire le changement, mais de l'accompagner. Cela suppose de ne pas imposer un changement, mais de permettre à chacun d'en devenir acteur.**

L'éco-exemplarité concerne 5,6 millions d'hommes et de femmes au sein des administrations, qui sont confrontées quotidiennement à ce type de questionnement.

L'éco-exemplarité pose de nombreuses questions : comment ça marche, est-ce que c'est efficace, quels sont les outils, etc. Mais de manière implicite, une question souterraine vient souvent diriger nos projets : "comment puis-je faire changer les autres ?". Or cette question, légitime, est problématique : elle génère davantage de résistances que de changements. En effet, l'éco-exemplarité nécessite de rendre acteurs toutes les personnes, en premier lieu les élus et les décideurs, mais également l'ensemble des agents et même les partenaires de la collectivité. La question n'est pas tant de savoir comment je vais sensibiliser (évolution des connaissances, des

représentations) ou *faire changer*(évolution des comportements), mais plutôt de savoir comment je vais permettre à chacun d'être acteur. Et pour y parvenir, on peut se doter d'outils qui relèvent de l'accompagnement au changement... qui n'est pas le pilotage ou la conduite de changement:

- Le pilotage ou la conduite de changement, pertinents lorsqu'un changement est inévitable, vital – par exemple lorsqu'on change un logiciel indispensable au travail des agents. Il n'y a alors pas de marge de manœuvre possible : chacun doit changer et s'adapter.
- L'accompagnement au changement intervient lorsque les changements sont plus flous, laissent davantage de place au libre arbitre, à la conscience de chacun, etc. Dans ce cas, la conduite de changement ne suffit pas – et peut même être contre-productive en générant des blocages. Il faut alors accompagner chacun, lui donner sa place dans le processus, le rendre acteur du changement...



## b) Quels outils ? Les processus internes du changement

En matière d'accompagnement du changement, on dispose d'outils qui permettent de comprendre comment s'opère le changement. La première étape, c'est la compréhension des enjeux et l'adhésion aux principes : par exemple, cette étape est franchie si une majorité de personnes comprennent le développement durable et reconnaissent la nécessité des changements pour y parvenir. Mais cela ne suffit pas à changer. L'étape suivante consiste à trouver l'envie, la motivation. Il faut aussi préparer les changements, favoriser les expérimentations, provoquer les modifications de comportement. Et enfin il y a une dernière phase de "maintien" qui consiste à ancrer les nouvelles habitudes, les pérenniser.

**L'accompagnement au changement repose sur une compréhension des processus du changement, qui procède par étapes. Pour être franchies, elles nécessitent de mobiliser des « moteurs » que sont la confiance (en sa capacité à changer) et l'envie de changer.**

Pour franchir ces différentes étapes, il y a deux "réservoirs d'énergie" à prendre en compte : l'envie de changer et la confiance en sa capacité à réussir le changement.

Or ces deux conditions appartiennent à la personne concernée, cela ne s'impose pas, et c'est justement ce qui fait la différence avec la conduite du changement : ici, on ne peut qu'accompagner.

## b) Accompagner les changements : les facteurs clés

Quels sont les facteurs clés pour réussir un accompagnement au changement ?

- ▶ Repérer les sources d'énergie (envie et confiance) :

- 1) **Avoir suffisamment envie.** Cela pose la question de la motivation, des moteurs individuels qui sont en jeu. On peut citer quatre grandes familles de motivations pour aller vers un changement : celles qui sont liées aux valeurs de la personne (le sens, la cohérence, etc.), celles qui sont liées à la norme sociale (l'appartenance à un groupe, le besoin de sécurité, etc.), celles qui relèvent d'un intérêt ou bénéfice secondaire (santé, financier, image, loisir, plaisir, avantages divers, etc.), et enfin la contrainte (qui est un moteur plus faible que les autres). Concrètement, plusieurs méthodes permettent d'identifier et de stimuler ces moteurs : être inclusif, faire partager les valeurs de la collectivité, faire s'exprimer les gens sur ce qui les motive, etc.

- 2) **Avoir suffisamment confiance** en sa capacité d'action : il s'agit de sortir de la zone d'impuissance. Cela suppose de travailler sur l'estime que l'on a de soi, de l'image que l'on a de son service, de sa capacité d'action et des moyens dont on dispose (il faut que ces éléments soient cohérents). Concrètement, il s'agit de montrer ce qui a été repris dans les propositions faites, révéler leur efficacité, rendre visible le changement, etc. Il faut aussi anticiper la cohérence technique et comportementale (éteindre les veilles des ordinateurs par exemple - cela suppose que l'on puisse le faire techniquement).

► Accueillir les résistances :

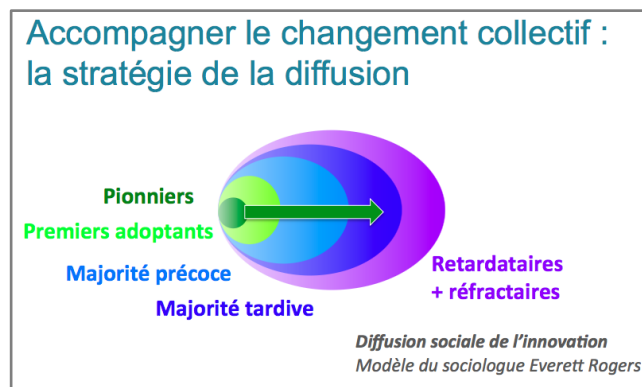
**L'accompagnement au changement consiste à repérer et faire émerger les sources d'envie et de confiance. Il faut aussi savoir accueillir les résistances, pour les transformer en moteur de changement. Enfin, une clé de la réussite est la capacité à diffuser les bonnes pratiques de manière concentrique, en partant des plus motivés pour gagner progressivement les plus réfractaires.**

La résistance doit être considérée comme un message, pas comme un problème. L'expression des résistances est une façon de désigner les motivations des individus qui les portent. Il faut se servir des résistances et les comprendre, car si on parvient à les décoder, on identifie les besoins et les motivations de ceux qui portent ces résistances : on peut alors s'appuyer dessus pour les intégrer au projet et faciliter l'adhésion.

► Accompagner le changement collectif : la stratégie de diffusion

Une seule personne ne peut pas accompagner 100 personnes ! Il faut s'appuyer sur des réseaux de personnes motivées, en adoptant une stratégie de "diffusion du changement". Il faut repérer ceux qui ont déjà changé : les pionniers, puis les premiers "adoptants". Il faut s'appuyer sur eux, les accompagner, les mettre en lumière, leur apprendre à communiquer, etc. La diffusion se fait alors de proche en proche, entre acteurs qui s'identifient les uns aux autres (le pionnier ne peut pas se faire comprendre par un réfractaire), il faut donc étendre progressivement les nouveaux comportements, jusqu'à atteindre une "majorité précoce" qui va provoquer la

bascule vers la généralisation du comportement (majorité tardive, puis réfractaires).



En conclusion, l'enjeu de l'éco-exemplarité consiste à savoir si nous sommes prêts à changer nos pratiques, mais aussi nos postures professionnelles, que ce soit pour nous-mêmes ou pour la planète. Mais il ne faut pas oublier que c'est aussi une manière d'impulser de la résilience au sein de nos organisations. C'est un atout dans tous les domaines. Car une administration rôdée à l'accompagnement au changement sera mieux préparée pour faire face à des changements imprévisibles.

## Ateliers de travail autour de témoignages des communes

Deux ateliers ont été constitués. Sur la base des témoignages de collectivités ayant mené une démarche éco-responsable, les participants ont été invités à retenir les principaux éléments pour mener à bien une telle démarche, ainsi que les principaux points de vigilance à conserver à l'esprit.

### Témoignage de la Ville de Sainte Foy-lès-Lyons

□ **Anastasia Musart** – *Chargée de mission développement durable à la Ville de Sainte Foy-lès-Lyon.*

La démarche d'éco-responsabilité a été initiée dans le cadre de l'Agenda 21 de la Ville, dont elle constitue un volet à part entière. Initiée en 2012, elle s'est traduite dans un premier temps par la création d'un réseau d'agents "animateurs développement durable" dont la mission est de sensibiliser leurs collègues à l'éco-responsabilité. Dix volontaires représentant 7 services ont été nommés animateurs et se sont vu remettre une fiche de mission signée par le Maire. Piloté par la chargée de mission développement durable, le réseau se réunit deux à trois fois par an afin de traiter à chaque fois d'une thématique spécifique, qui fait ensuite l'objet d'une publication sous forme de guides pratiques : "les cahiers de Dédé". De nombreuses thématiques ont été abordées depuis la création du réseau, complétées d'actions concrètes au sein des services. Sur le tri des déchets par exemple (cahier n°1), une visite du centre de tri a été organisée, suivie de la réorganisation du tri dans les services. D'autres thématiques ont été traitées : la réduction des impressions et le tri du papier (cahier n°2), les économies d'énergie (cahier n°3), les économies d'eau (cahier n°4)... En 2015, la dynamique a été relancée grâce à une formation du CNFPT pour les animateurs, ainsi qu'une réunion avec le DGS et le Maire. Un pique-nique pour les agents a été initié lors de la semaine du développement durable (et reconduit chaque année) et de nouveaux sujets ont été abordés, toujours accompagnés de cahiers pratiques à destination des agents : le climat (avec l'organisation d'un défi entre services), le recyclage et la récupération (avec l'organisation d'un "troc des agents" et d'un vide bureau en ligne), l'alimentation durable (avec un repas de Noël développement durable réalisé par les agents), etc.

Le bilan est positif : le réseau d'agents est dynamique et force de proposition. Le renouvellement des animateurs se fait au fur et à mesure, même si certains services sont plus difficiles à mobiliser. L'exercice a permis de souligner l'importance de la formation et de la convivialité, ainsi que le besoin de reconnaissance et de valorisation de cette mission. Autre point important : il ne faut pas se limiter à la communication, mais proposer des actions concrètes.

### Témoignage de la Ville de Lyon

□ **Isabelle Niesseron** – *Responsable de la Mission Développement Durable de la Ville de Lyon*

La démarche d'éco-responsabilité est une déclinaison du PCET de la Ville. Elle visait à réaliser des économies d'énergie grâce à un "Défi Bâtiment" (ciblé sur le bâtiment Griffon). Les autres objectifs étaient d'améliorer le confort et la qualité de vie, et de sensibiliser les agents aux éco-comportements à travers différents leviers : les moyens de transport, l'électricité, l'eau, le chauffage, l'utilisation des bureaux et des lieux communs, la gestion des déchets, l'alimentation sur le lieu de travail, etc. Un questionnaire élaboré en mai 2016 a permis d'identifier les pratiques et les opinions, suite à quoi un groupe pilote a été créé, sur la base du volontariat. Ces ambassadeurs ont pour mission de concrétiser des projets à travers des groupes thématiques. Des animations et une campagne d'information et de sensibilisation des agents sont ainsi construites, et un bilan sera réalisé au bout d'un an – avec notamment un suivi des consommations et la valorisation des économies réalisées et des éco-gestes.

L'enquête a permis d'identifier que l'éclairage du bâtiment et le chauffage étaient des sujets importants d'inconfort pour les agents. Il est également apparu qu'il était important de donner aux agents les moyens des éco-gestes : améliorer les équipements permettant le tri des déchets, faciliter le stationnement des vélos, améliorer le chauffage, favoriser la convivialité et l'aménagement des terrasses afin de favoriser le compostage, etc. Il est également ressorti de l'enquête que la démarche devait reposer sur des aspects ludiques et pratiques, une incitation basée sur des aspirations personnelles, davantage que sur des contraintes ou des injonctions hiérarchiques.

Le bilan est encourageant, puisque trois groupes de travail fonctionnent : sur l'énergie, la végétalisation et l'alimentation ; en revanche, deux groupes n'ont pas "pris", sur la mobilité (difficulté pratique à résoudre pour le stationnement des vélos) et la convivialité (aspect qui a été intégré aux trois groupes qui fonctionnent). Une interrogation demeure toutefois sur la capacité de la démarche à se pérenniser sans animation et pilotage, puisque l'idée est à présent de mettre les moyens d'animation sur d'autres bâtiments. Une méthodologie de l'animation d'une démarche d'écoresponsabilité sera diffusée pour pallier cette incertitude.

### Témoignage de la Ville de Dardilly

□ **Frédéric Brocard** – *Directeur général des Services de la Ville de Dardilly.*

La démarche a été initiée dans le cadre de l'Agenda 21 de Dardilly, qui date de 2007 et se caractérise par le fait que chaque adjoint porte le développement durable au sein de sa délégation. La première étape de l'Agenda 21 a consisté à développer une démarche interne, en s'appuyant sur les personnes les plus mobilisées et volontaires mais aussi sur des personnes désignées, pour constituer un réseau de correspondants touchant tous les services – soit une vingtaine de personnes au total, qui se réunissent trois à quatre fois par an. Une charte de l'engagement éco-citoyen a été élaborée par ce groupe, recouvrant six thématiques : achats, consommations d'eau, d'énergie, recyclage, déplacements, consommation du papier et sensibilisation du public. Une formation interne au développement durable est venue compléter cette démarche auprès d'une centaine d'agents.

Entre 2009 et 2015, la dynamique s'est toutefois essouffée, pour différentes raisons – notamment les freins liés aux changements de comportements, parfois difficiles à pérenniser. En 2015, l'évaluation de l'Agenda 21 a été réalisée et a permis d'identifier : les forces (par exemple une stabilité des RH, des ressources qui se maintiennent), les faiblesses (un relatif saupoudrage, un manque de retours sur les effets, ...), les opportunités (la mutualisation des achats, opportunité pour les clauses sociales et environnementales) et enfin les menaces (la lassitude, la dimension non prioritaire du développement durable, etc.).

Le choix a été fait de focaliser les actions internes sur quelques thématiques phares : la mobilité, l'énergie, les déchets, l'alimentation et les achats. Enfin, le renouvellement des correspondants développement durable a permis de relancer fortement la dynamique, et les nouveaux arrivants bénéficient systématiquement d'une sensibilisation au développement durable. La dynamique semble repartie, comme en témoigne par exemple la vidéo élaborée à la demande des correspondants, qui vient illustrer de manière ludique les enjeux de l'éco-citoyenneté.

### Témoignage de la Ville de Pierre-Bénite

□ **Jocelyne Clauzier** – *élue chargée du suivi de l'Agenda 21 à la Ville de Pierre Bénite* et **Marc Michel** – *chargé de mission Ecologie urbaine.*

La démarche d'Agenda 21 à la Ville de Pierre Bénite a été initiée par une nouvelle équipe, élue en 2014, dont de nombreux élus intéressés par le développement durable. Cette dynamique a permis de mettre en place l'Agenda 21 à partir de 2015, suite à un diagnostic qui a notamment montré que des pratiques internes pouvaient être rattachées au développement durable, mais

que ces démarches étaient assez hétérogènes d'un service à l'autre. Ce constat a d'emblée posé la question de la crédibilité de la commune, dans ce contexte de lancement d'une démarche d'Agenda 21 sur le territoire. L'opportunité d'un appel à projet de Rhônalpénergie-Environnement sur l'accompagnement au changement a alors été saisie afin d'avancer sur cette question de l'éco-responsabilité. La méthode, basée sur une forte mobilisation des agents, a permis d'établir un plan d'actions touchant à une grande diversité d'action, relatives par exemple aux économies d'eau ou d'énergie. Ce processus a également permis d'identifier :

- ▶ un frein majeur : la mairie n'était peut-être pas prête à changer ses méthodes de travail, ce qui se traduit par des réticences de certains agents, et surtout le sentiment de dissonances cognitives puisqu'on leur demande de se recentrer sur leurs corps de métier... et en même temps de prendre en compte le développement durable ;
- ▶ un levier important : la commande publique, qui est un passage obligé pour tous les services et qui a permis d'avancer sur de nombreux points, comme par exemple la restauration collective ou encore l'entretien du cimetière.

D'autres actions se mettent progressivement en place, mais n'en sont pas encore toutes au même niveau de diffusion : par exemple le tri du papier s'est étendu à tous les services, et les vélos électriques, qui ont été mis à disposition des agents en 2013, restent peu utilisés : l'objectif actuellement est de les redéployer et d'accroître leur utilisation (cet exemple illustre le fait que le suivi de la mise en œuvre des actions est tout aussi importante que leur lancement).

Le retour de la nature en Ville est également un autre levier pour faire avancer le développement durable –d'autant que Pierre-Bénite est un ancien territoire de maraîchage. Le retour de l'agriculture urbaine et la redécouverte d'anciennes variétés issues du territoire sont autant de leviers sur lesquels la commune compte jouer afin de faire évoluer l'image de la ville et la prise en compte du développement durable.

### **Travail en groupes : synthèse**

Sur la base des témoignages précédents, les participants ont été invités à identifier les éléments de démarche importants et les principaux points de vigilance à conserver à l'esprit.

Ces éléments sont restitués sur les deux pages suivantes.



## Éléments de démarche

### **Valider l'engagement politique de la collectivité pour assurer la pérennité de la démarche, qui s'inscrit dans la durée et nécessite une animation "en continu".**

Si la démarche doit se diffuser auprès de l'ensemble des agents, elle doit être impulsée et portée par le maire et la direction générale (légitimité politique). Elle doit être relayée par les adjoints ou conseillers délégués (à travers par exemple des objectifs annuels dans leur délégation).

### **Inscrire la démarche dans une stratégie d'ensemble**

en s'appuyant sur les autres démarches portées par la collectivité (Agenda 21, Plan climat énergie,...), sur un diagnostic des enjeux (éviter les faux sujets), des pratiques, des motivations, et en tenant compte de l'organisation et des capacités d'action de la commune.

### **Mettre en place une démarche d'élargissement progressif**

"*Qui trop embrasse mal étreint*" : identifier les agents les plus impliqués, ceux qui vont être les "pionniers" d'une démarche qui va pouvoir progressivement s'étendre à l'ensemble des agents, jusqu'à ceux qui peuvent au départ paraître les plus réticents (qu'il est vain de chercher à convaincre et à entraîner dès le début). S'inscrire ainsi dans une logique de diffusion qui va s'étendre au fur et à mesure à l'ensemble des services.

### **S'appuyer sur des relais**

parmi les personnes les plus motivées, pour constituer le "noyau dur" de ceux qui vont être les "ambassadeurs" de la démarche, pour diffuser les informations, pour constituer des "passerelles" entre les services, pour "mettre dans le coup" les nouveaux arrivants... Former ainsi avec eux un "groupe projet" pour animer et déployer la démarche. Gérer le *turn over*, que ce soit parmi les animateurs relais (il faut en ouvrir le cercle) ou parmi les agents, qui partent, arrivent ou changent d'affectation.

### **Motiver, susciter, valoriser**

Donner envie : la participation suppose que l'on sache d'abord mettre en avant la convivialité, la qualité de vie, le confort au travail...

Traduire les objectifs en "défis" / "challenges" suscitant une émulation ludique.

Valoriser ("récompenser") les initiatives, les résultats obtenus. Organiser une communication régulière, à la fois sur les actions individuelles et sur leur impact collectif (l'exemplarité de la collectivité).

### **Rendre compte**

Mettre en place des outils de suivi, des indicateurs, mesurer les impacts, les traduire en termes simples qui font sens (vulgarisation), établir périodiquement des bilans permettant à la fois d'encourager (en rendant compte des avancées obtenues) et d'entretenir / relancer la motivation / la mobilisation (en rappelant les objectifs, en en fixant de nouveaux).

### **Remettre l'ouvrage sur le métier**

en rappelant régulièrement, mais sous des formes à chaque fois différentes, les objectifs, les bonnes pratiques, les résultats obtenus...

### **S'appuyer sur les réseaux,**

pour à la fois valoriser, enrichir et nourrir sa propre démarche - avec d'autres communes et/ou des réseaux déjà organisés (par Rhônalpénergie-environnement par exemple).

### **Privilégier une démarche ascendante**

en partant de façon pragmatique de la réalité quotidienne du travail des agents, de ce qu'ils font déjà, de leurs initiatives, de leurs propositions.

Favoriser l'expression de leurs motivations et envies comme de leurs réticences... et prendre en considération ces motivations comme ces réticences.

Impliquer les agents, ainsi que les élus, dans la définition des actions. Donner confiance, s'appuyer sur les petits succès pour en construire de plus grands...

### **Prendre le temps**

"*Qui va piano va sano*" : il s'agit tout autant de favoriser un changement d'état d'esprit que d'engager des actions immédiates.

### **Se donner les moyens**

La formation, notamment sur les changements liés aux métiers eux-mêmes, peut constituer un point d'appui important.

Le temps que les agents peuvent avoir à consacrer à la démarche doit être pris en compte dans leurs missions.

Leur implication dans ce domaine doit être reconnue par les élus et la hiérarchie au même titre que l'ensemble de leurs autres missions.

### **Etendre la démarche**

aux acteurs extérieurs mais directement concernés : les partenaires avec lesquels la commune travaille, ses fournisseurs, les usagers des services et des bâtiments communaux...

### **Points de vigilance**

#### **Commencer par le commencement**

Rien ne sert de vouloir "embarquer" d'emblée tous les agents. Le risque serait alors de se focaliser sur les plus réticents, en cherchant à les convaincre - ce qui est à ce stade inutile - et de paralyser d'entrée de jeu la démarche. Il faut au contraire s'appuyer sur les plus convaincus et débiter avec eux, pour faire ensuite progressivement "tâche d'huile", motiver par l'exemple pour diffuser les bonnes pratiques.

#### **Partir des envies, écouter les réticences**

S'appuyer sur les envies permet de démarrer. Écouter les réticences, les comprendre, les "accueillir" pour imaginer à partir d'elles des pistes de solutions permet d'aller plus loin. La priorité n'est pas de convaincre, mais de susciter l'envie et de donner confiance (on ne lutte pas contre les dissonances cognitives).

#### **S'assurer de la faisabilité des changements**

Cette faisabilité peut être d'ordre technique ("choisir des solutions adaptées pour éviter de se saboter"), matérielle (demander de trier des déchets s'il n'y a qu'une poubelle), budgétaire... Il faut en tant que de besoin adapter/ajuster les moyens à mettre en œuvre, à commencer par les moyens humains (en particulier, le temps de travail que les "ambassadeurs" consacrent à la démarche doit être reconnu, inscrit dans leurs missions, comme la participation des agents aux temps de réunions ou de formation).

#### **Bien identifier les moteurs du changement**

- les valeurs personnelles (sens, cohérence de l'action)
- les normes sociales (sentiment d'appartenance, de sécurité, de confort...)
- l'intérêt personnel (bénéfice/retombées de l'action)
- les contraintes (autorité hiérarchique...)

pour actionner les plus profonds, et donc les plus durables.

#### **Être cohérent**

avec la politique et les valeurs de la collectivité, ses modalités de management.

Connaître la capacité de l'organisation à changer, et ses marges de manœuvre.

Mettre en place une gouvernance collective de la démarche en phase avec le management des services.

#### **Accompagner les changements nécessaires**

En tant qu'animateur de la démarche, se mettre en capacité de recevoir les idées des autres, et d'inverser les rôles (se poser la question de savoir ce que l'on dit ou fait est reçu/perçu).

Ne pas chercher à imposer (succès du court terme) mais rendre les autres "acteurs du changement" (succès du long terme).

Vérifier l'appropriation d'un projet avant de le mettre en place (anticiper les effets pervers d'une action prématurée).

#### **Viser l'autonomie**

en cherchant à rendre progressivement les uns et les autres responsables de leurs actions/projets et autonomes dans leur conduite.

## Mise en perspective

Deux témoignages: l'un concerne la mise en œuvre d'une démarche de Responsabilité sociale des organisations (RSO) à l'échelle d'une administration (Ville de Lyon), l'autre une démarche d'accompagnement au changement dans le cadre du plan climat énergie territorial d'une collectivité locale (Le Grand Besançon).

### Témoignage de la Ville de Lyon sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO)

□ **Isabelle Niesseron** – Responsable de la Mission Développement Durable de la Ville de Lyon

**La Ville de Lyon a lancé une réflexion sur une démarche de RSO qui engagerait la collectivité à intégrer les enjeux du développement durable dans les pratiques de toute l'organisation, en associant les parties prenantes.**

La RSO est une démarche de contribution volontaire des organisations au développement durable. Il s'agit de montrer de quelle manière les enjeux sociaux et environnementaux sont pris en compte dans leurs activités, en lien avec l'ensemble des parties prenantes. La démarche est encadrée par une norme internationale, l'ISO 26000, qui exige la prise en compte d'enjeux liés au développement durable, à la santé et au bien-être de la société. Les attentes des parties prenantes doivent être identifiées et prises en compte dans le comportement de l'ensemble de l'organisation, et ce autour de six thématiques (les droits humains, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les consommateurs / les usagers, et la communauté et le développement local).

La démarche de la Ville de Lyon s'est organisée en plusieurs étapes : la réalisation d'un état des lieux des pratiques qui pouvaient déjà entrer dans le cadre de la RSO ou s'y apparenter, la mise en place d'un échange avec les parties prenantes sur la base d'un questionnaire et d'entretiens individualisés, puis la définition d'un plan d'actions et son déploiement. Une évaluation régulière

**La démarche s'est traduite par un diagnostic et un échange avec les parties prenantes qui ont abouti à un plan d'action qui avait vocation à être régulièrement suivi et évalué. Des entretiens ont également permis de proposer des perspectives pour les suites à donner à la démarche.**

aurait permis - mais la démarche est actuellement interrompue - de suivre et d'adapter les différents comportements et pratiques. De la même façon, une communication interne et externe avait été prévue.

Des entretiens auprès de plus de 70 personnes ont permis de dresser un état des lieux de la démarche (de ses forces et de ses faiblesses notamment). Les principaux résultats font remonter l'importance de la "valeur service public" - valeur la plus forte partagée par les agents et qui prône la solidarité et la proximité des services à la population. À travers ses entretiens, il a également été proposé de renforcer la RSO comme élément de vision stratégique, mais aussi comme moyen de conserver la qualité du service public en préservant les conditions de travail, ou encore pour promouvoir la cohésion au sein des directions et dans les arbitrages. Il a également été proposé que le projet RSO repose sur un leadership fort.

Les entretiens ont également permis d'identifier des risques : la difficulté de concilier la mobilisation sur les marges de manœuvre (la course aux économies) et la RSO ; mais également le risque que la RSO soit au service d'objectifs financiers plutôt qu'éthiques.

## Témoignage en duplex du Grand Besançon sur l'accompagnement au changement

**Le Grand Besançon vise un objectif ambitieux en matière de transition énergétique, qui nécessite un changement de comportement de tous les acteurs. C'est la raison pour laquelle la collectivité a décidé de s'appuyer sur les outils de l'accompagnement au changement, tant en interne qu'en externe.**

□ **Anne-Cécile Klur** – *Chargée de mission Développement Durable au Grand Besançon*

Le Grand Besançon anime un Plan climat et s'est inscrit dans une démarche TEPOS - Territoire à énergie positive - qui vise l'équilibre des productions et consommations d'énergie à l'horizon 2050. Cet objectif est d'autant plus ambitieux que les trois quarts des émissions de gaz à effet de serre sont le fait non pas de la collectivité mais des acteurs du territoire. C'est ce constat qui a amené le Grand Besançon à se demander comment entraîner les acteurs du territoire à modifier leurs comportements pour atteindre un tel objectif.

Le premier PCET, portant sur la période 2012-15, était marqué par la volonté de mobiliser largement les acteurs. Mais cette mobilisation, peut-être trop large et manquant d'objectifs précis, a échoué. En 2015, un changement de paradigme a donc été proposé : cette fois-ci, l'idée qui s'est imposée consistait à s'appuyer sur les pionniers afin d'élargir peu à peu le cercle des acteurs vertueux, jusqu'à gagner

l'ensemble de la société. La question de l'accompagnement au changement s'est alors imposée d'elle-même : pour associer les collègues en interne, mais aussi les citoyens sur le territoire, il fallait que ces derniers puissent adhérer librement à cet objectif, qu'ils deviennent donc acteurs à part entière du projet.

Le Grand Besançon s'est alors appuyé sur le réseau de l'Ademe et d'énergie-cities, qui proposait des webinaires et des formations sur l'accompagnement au changement. Le contact a ensuite été pris avec la plateforme franc-comtoise d'éducation à l'environnement et au développement durable, qui travaillait également sur cette question. Un tutorat d'étudiants a permis d'enclencher un travail autour de la stratégie de mobilisation des acteurs du territoire. Constatant qu'ils avaient

**Concrètement, la collectivité s'est dotée de compétences en matière d'accompagnement au changement (formations, recrutement d'un prestataire pour l'animation d'une démarche). Avec deux mots d'ordre : s'appuyer sur les pionniers pour diffuser les bonnes pratiques, et adapter les discours en fonction des degrés de sensibilisation au changement.**

des difficultés à massifier les bons comportements, des agents du Grand Besançon se sont alors saisis de ce travail. Cette remise en cause de la méthode a permis de créer un groupe d'une trentaine de personnes qui se sont donné comme objectif d'améliorer la stratégie de diffusion, en s'appuyant notamment sur quelques constats mis avant par les étudiants : il fallait s'appuyer sur les pionniers, on ne pouvait pas s'adresser de la même manière aux convaincus et aux réfractaires. Ce changement d'approche supposait toutefois de se doter d'un accompagnement, pour mieux appréhender ces outils et ces nouvelles méthodes. Un cahier des charges a donc été établi pour solliciter un accompagnement sur trois ans – ponctué notamment de trois réunions par an avec les agents, et une réunion par an avec les élus et les membres du Conseil de développement.

Aujourd'hui, le prestataire a été retenu et la démarche démarre. Des formations sur l'accompagnement au changement ont été réalisées pour les animateurs ; un service civil avec des compétences en psychologie a également été recruté pour consolider les compétences en interne. Cette semaine, se tiendra la première réunion en interne, avec une quarantaine de personnes. L'idée de

cette première séance est d'identifier à quels moments chacun, dans son métier, peut avoir besoin de mobiliser des compétences en matière d'accompagnement au changement. Le début d'un long processus, car le changement ne se décrète pas !

## Conclusion

▣ **Bruno Charles** – *Vice-président de la Métropole de Lyon en charge du développement durable, de la biodiversité, de la trame verte et de la politique agricole.*

Bruno Charles insiste sur l'importance de ce qui se joue dans les changements de comportement du quotidien, dont on pense trop souvent qu'ils ne pèsent pas grand chose comparativement aux

**Bruno Charles conclut la séance en rappelant que bien souvent, les petits gestes ne sont pas anecdotiques : ils ont parfois des effets massifs. C'est pourquoi l'écoresponsabilité est un levier important de la transition écologique, qu'il faut continuer à promouvoir.**

politiques publiques. Il prend en exemple la zone industrielle de Meyzieu, sur laquelle une politique de déplacement domicile-travail et une action d'écologie industrielle visant à l'optimisation de l'usage des ressources ont été menées de front. Il est alors apparu que la facture énergétique des entreprises était de 12 millions d'euros et celle des déplacements domicile-travail de 25 millions d'euros. Alors que tout portait à croire que le plus important consistait à travailler sur les process de production, il s'est avéré que la mobilité des salariés représentait une dépense énergétique deux fois plus importante !

Bruno Charles évoque également l'enjeu de la persuasion en matière de transition écologique ou énergétique. Il rappelle qu'en matière de politiques publiques, la transition écologiques est présente

partout : qu'il s'agisse de logement ou encore d'infrastructures, il est de plus en plus évident qu'on ne pourra pas atteindre les objectifs des politiques publiques sans se préoccuper des questions liées à la transition. Il faut donc poursuivre dans cette direction.

**La prochaine réunion du Club Développement Durable du Grand Lyon se tiendra le 3 juillet 2017. Elle aura pour thématique l'économie circulaire.**

## Quelques ressources pour aller plus loin...

### Sur les démarches éco-responsables au sein des administrations :

- ▶ Le site des administrations éco-responsables du Ministère  
URL : [www.ecoresponsabilite.ecologie.gouv.fr/](http://www.ecoresponsabilite.ecologie.gouv.fr/)
- ▶ Le site de l'éco-responsabilité de l'Ademe :  
URL : <http://www.ecoresponsabilite.ademe.fr/>
- ▶ Le site du Réseau Régional de l'Eco-responsabilité pour un Développement Durable :  
URL : <http://redd.ddrhonealpesraee.org/>
- ▶ Ademe, 2005. Petit guide d'un agent pas comme les autres, Ademe, Angers.  
URL : [http://www.ecoresponsabilite.ecologie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=234&source=1&rub=](http://www.ecoresponsabilite.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=234&source=1&rub=)
- ▶ Ademe, MEDD, 2005. Guide de l'administration éco-responsable. Connaître pour agir. Ademe, Angers. URL : [http://www.ecoresponsabilite.ecologie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=206&theme\\_menu=](http://www.ecoresponsabilite.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=206&theme_menu=)
- ▶ Ademe, 2009. Guide des administrations et des établissements publics éco-responsables, Angers.  
URL : <http://www.ecoresponsabilite.ademe.fr/>
- ▶ Stephan G., Mascareau G., 2008. Les collectivités et l'éco-responsabilité, Ed. AMF, Ademe, Paris.  
URL : [http://www.amf.asso.fr/document/index.asp?DOC\\_N\\_ID=8432&TYPE\\_ACTU=](http://www.amf.asso.fr/document/index.asp?DOC_N_ID=8432&TYPE_ACTU=)

### Sur l'accompagnement au changement en matière de transition écologique :

- ▶ La Lettre de Nature Humaine  
URL : <http://nature-humaine.fr/la-lettre/lire-la-lettre/>
- ▶ Ademe, 2016. Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales vers plus de durabilité. L'apport des sciences humaines et sociales pour comprendre et agir. Ademe, Angers.  
URL : <http://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/changer-les-comportements.pdf>
- ▶ Boutaud A., 2009. Ecologie : de la sensibilisation aux changements de comportement, Grand Lyon, Millénaire 3.  
URL : [http://www.millenaire3.com/content/download/942/10929/version/2/file/ecologie\\_comportement.pdf](http://www.millenaire3.com/content/download/942/10929/version/2/file/ecologie_comportement.pdf)
- ▶ La Revue Durable, 2007. Ecologie : de la sensibilisation à l'engagement. n°23, hiver 2008.  
URL : <https://www.larevuedurable.com/fr/education/796-ecologie-de-la-sensibilisation-a-l-engagement.html>