

# Qualitique

LA CULTURE MANAGÉRIALE DU XXI<sup>ÈME</sup> SIÈCLE. BUSINESS ETHICS

JANVIER/FÉVRIER 2009 N°204

## Ethique

Développement durable

Responsabilité sociale

Responsabilité sociétale

Environnement

Sécurité

Qualité



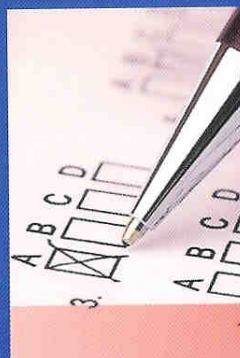
## Eco-activités et innovation globale

ISSN0767-9432



L'éco-énergie : le défi  
majeur du 21<sup>ème</sup> siècle

Page 6



Les nouvelles pratiques  
d'évaluation

Page 21

# Eco-ville

## Une démarche de management des connaissances au service de l'Agenda 21

Lors de la mise en place de l'Agenda 21 dans une ville de la région parisienne, l'introduction d'une démarche du management des connaissances prend un relief particulier.

L'improbable projet devient une réalité fondée sur une dynamique humaine profonde qui s'inscrit dans la perspective du développement durable.

### LE CONTEXTE :

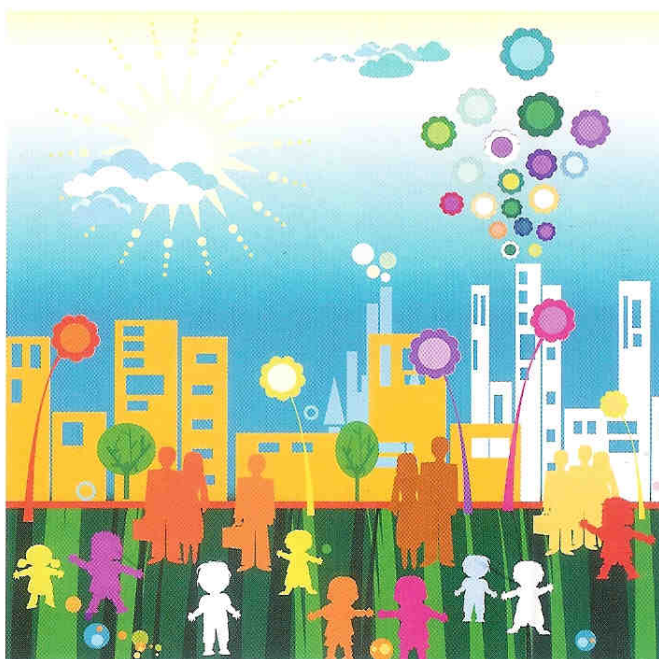
#### **RIO, DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AGENDA 21**

La déclaration de Rio sur l'environnement et le développement du 12 août 1992<sup>1</sup> proclame que « *les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Chacun a droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature* » (Principe 1).

Le développement durable signifie que les besoins de la génération actuelle doivent être satisfaits sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Il s'agit là d'un objectif fondamental de l'Union européenne, énoncé dans les traités et déterminant toutes les activités et politiques de l'Union. Il a pour objet de préserver la capacité de la Terre à favoriser la vie dans toute sa diversité et repose sur les principes de la démocratie, de l'égalité entre les hommes et les femmes, de la solidarité, de l'État de droit et du respect des droits fondamentaux, y compris la liberté et l'égalité des chances pour tous. Il vise à l'amélioration continue de la qualité de la vie et du bien-être sur Terre des générations actuelles et futures.

A cette fin, il promeut une économie dynamique, le plein emploi, un niveau élevé d'éducation, de protection de la santé, de cohésion sociale et territoriale, ainsi que de protection de l'environ-



nement dans un monde en paix et sûr, respectant la diversité culturelle.

Dans ce contexte, le principal défi est de modifier progressivement nos modes de consommation et de production actuels, ainsi que la manière d'élaborer les politiques.

Les actions à mettre en place au 21<sup>ème</sup> siècle pour atteindre ces objectifs se déclinent dans les « Agenda 21 ».

Le MEEDDAT (Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire) promeut la mise en place des Agendas 21<sup>2</sup> par les collectivités locales.

S'inscrire dans l'Agenda 21 implique que les projets adressent les finalités du développement durable et soient conduits selon des modalités durables.

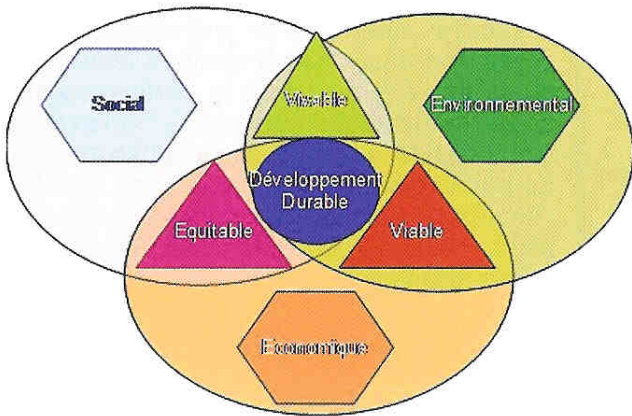


Fig 8. : La déclinaison du développement durable

Le MEEDDAT a proposé un cadre de référence commun aux acteurs des territoires pour leurs projets territoriaux. Pour être soutenus, ces projets doivent :

**1-répondre aux finalités du développement durable :**

- ◇ prévenir le changement climatique et les impacts sur l'atmosphère,
- ◇ préserver la biodiversité, les milieux et les ressources,
- ◇ participer à l'épanouissement humain,
- ◇ renforcer la cohésion sociale et la solidarité,
- ◇ favoriser la production et la consommation responsables.

**2- être conduits selon des modalités durables :**

- ◇ élaborés avec la participation de la population et des différents acteurs concernés,
- ◇ gérés en transversalité entre les différents services concernés : ce n'est plus un service qui gère seul un projet de voirie, d'école, social, ... mais une coopération de différents services qui apportent chacun leurs compétences,
- ◇ après une phase de diagnostic, établissant des priorités en cohérence avec une stratégie,
- ◇ avec un dispositif d'évaluation,
- ◇ inscrits dans une stratégie d'amélioration continue outillée et mise en œuvre.

Au-delà de l'ambition, ce cadre incarne une innovation de rupture, délicate à introduire, particulièrement quand il s'agit de modifier les mentalités et les habitudes de l'être humain.

Malgré ces contraintes l'écho du territoire est très fort : plus de 350 démarches Agendas 21 sont en cours en France actuellement<sup>3</sup>.

**TRAVAILLER ENSEMBLE POUR LE BIEN-ÊTRE DE TOUS**

Ces principes énoncés sont susceptibles d'apparaître comme de belles idées, mais totalement irréalistes pour une mise en œuvre opérationnelle sur le terrain. Les premiers retours d'expérience sont stupéfiants sur la dynamique créée : en effet, l'étonnant réside dans la rapidité d'adhésion, la demande de participation de chacun des acteurs, leur enthousiasme ... Les réunions d'élaboration des projets sont le lieu de la manifestation de cette envie de chaque participant de contribuer aux projets communs, à leurs objectifs, à leur méthode de travail, à la communication.

C'est dans ce contexte que notre démarche de management des connaissances a été initialisée par un élu en charge de l'Agenda 21 local pour accompagner la dynamique des acteurs. L'animation est assurée par une personne recrutée à plein temps. La motivation des agents est issue de l'inscription de leurs travaux quotidiens dans les finalités du développement durable tout en étant encadrés par une méthodologie en adéquation et la volonté politique du maire.

**LA BASE DE CONNAISSANCES POUR ACCOMPAGNER UNE DYNAMIQUE SEREINE ET APAISANTE**

Les acteurs sont organisés autour d'une base de connaissances. Cette base devient pour le groupe « son » Wikipedia<sup>4</sup> structuré, regroupant des actions, des décisions, des projets et leur avancement, ainsi que des textes produits et utiles pour les participants.

Elle offre une représentation commune et individuelle de la contribution de chacun et de l'avancement collectif.

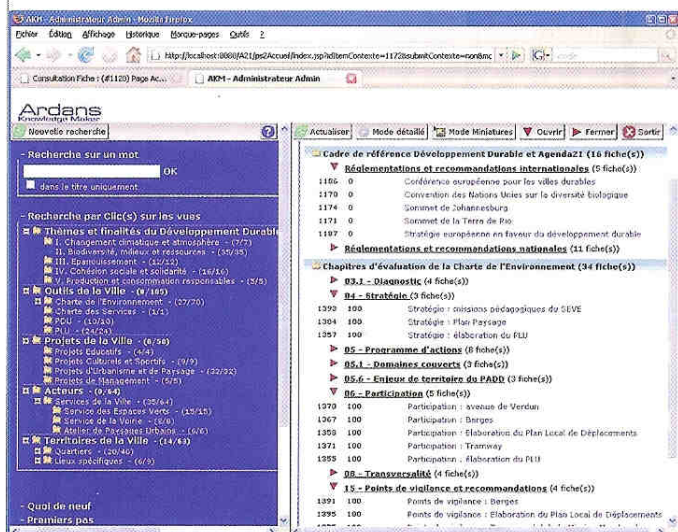


Fig 9 : Exemple de base de connaissances constituée lors du lancement de l'Agenda 21 dans la mairie d'une grande ville de la région parisienne



... une Eco-ville positionne ses projets par rapport aux finalités du développement durable. »



Elle cristallise dans une représentation commune la contribution de chacun. Elle est le miroir de chacun et de tous dans la construction collective. En ce sens, elle dynamise l'enthousiasme en donnant à voir le résultat commun et de chacun.

Comme dans Wikipedia, chacun y contribue et chacun en bénéficie. Elle donne le moyen à chacun de valoriser son travail, certes par ce qu'il apporte directement, mais aussi en l'insérant dans le dispositif collectif qui lui donne une cohérence supérieure encore.

Cette base contient des éléments de connaissance portant sur :

- ⇨ la réglementation internationale, nationale et locale applicable,
- ⇨ l'évaluation et le suivi des projets selon les critères de la méthodologie du MEEDDAT,
- ⇨ le suivi des ateliers participatifs,
- ⇨ des documents de travail.

Elle est alimentée dans un premier temps par les personnes en charge de la mise en place de l'agenda 21 et dans un deuxième temps par les agents de la commune participant au projet.

Destinée d'abord aux agents participant aux projets « agenda 21 », elle s'ouvre ensuite à toute personne intéressée par ces projets.

C'est avec la naissance de cette dynamique collective que la base de connaissances prend son essor. La dynamique collective y puise de l'énergie et de la pertinence avec cette représentation parta-gée de l'avancée globale et de la contribution de chacun.

La base de connaissances apaise. Elle lève l'implicite, favorise la compréhension de chacun et l'appropriation de sa place dans la construction commune.

Dans ce contexte, une Eco-ville positionne ses projets par rapport aux finalités du développement durable. La méthode de mise en place et de suivi de ces projets donne une place incontournable à la transversalité entre les services, à la participation de la population et des autres parties prenantes, ainsi qu'à l'évaluation des apports de ces projets.

**LA DYNAMIQUE HUMAINE EST UN LEVIER DE PROGRÈS VERS LE DURABLE**

Alors que les marchés financiers affolent la planète depuis cet automne, il est rassurant de constater que des citoyens travaillent au quotidien, en profondeur, à établir un monde de respect plus durable.

Ils s'appuient sur des outils de cristallisation, comme les bases de connaissances, pour un partage de leurs expériences diverses comme de leurs idées innovantes. La diversité des origines des acteurs, au sein comme autour de l'organisation, cette « transversalité », donne du relief, de la richesse et de la profondeur aux connaissances validées dans ces bases nées du terrain.

Que l'on soit dans une banque d'investissement internationale, dans un établissement de santé de proximité, dans une collectivité locale, dans un site de production ou de recherche, dans un bureau d'étude, dans une association, dans une industrie, ... TPE, Grand Groupe, secteur privé ou public, l'invariant est immuable : si les acteurs partagent la même perspective, alors ils sont prêts à porter et à faire vivre un dispositif de partage des connaissances qui constituera la fondation de leur nouvel élan collectif.

Cette dynamique humaine constitue un levier de progrès vers le durable.

<sup>1</sup> <http://www.un.org/french/events/rio92/aconf15126vol1f.htm>

<sup>2</sup> <http://www.ecologie.gouv.fr/-Agendas-21-locaux-.html>

<sup>3</sup> Source : <http://www.agenda21france.org/>

<sup>4</sup> Wikipedia est une encyclopédie multilingue et universelle, disponible sur internet avec la technologie wiki. Elle se veut ouverte à la consultation pour tous comme à l'écriture modulo des principes fondateurs et des règles de modération.

**PIERRE MARIOT ET ALAIN BERGER,**  
[www.ardans.fr](http://www.ardans.fr)