



Mémoire de Master Management et Administration des Entreprises

Année universitaire 2020-2021

Le management des connaissances au service de l'élaboration de Programmes Locaux de Prévention des Déchets dans le Grand Est



Mémoire rédigé par : Gwendoline MARCHAL

Tutrice universitaire : Coralie HALLER

Tutrice entreprise : Chloé GRASSER-STECK

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier ma tutrice universitaire, Coralie HALLER, qui m'a guidée tout au long de ce travail de mémoire grâce à ses précieux conseils, ses encouragements et son optimisme.

Merci également à ma tutrice de stage, Chloé GRASSER-STECK pour sa confiance, son soutien lors de la rédaction de ce mémoire mais aussi pour ses conseils professionnels qui m'ont permis de beaucoup apprendre au cours de ces six derniers mois.

Je tiens par ailleurs à remercier mes collègues du service environnement Laetitia et Laurent pour leur accueil amical au sein du service mais également l'ensemble des agents de la Communauté de communes de la Basse-Zorn pour cette bonne ambiance de travail.

Je remercie chaleureusement toutes les personnes que j'ai rencontrées au cours des entretiens pour les échanges riches qui ont permis de mener à bien ce mémoire mais également pour leurs conseils bienveillants.

Merci à ma famille et à mes amis pour m'avoir soutenue tout au long de mes études et enfin, merci à Hugo pour son soutien et pour m'avoir réconfortée dans les moments difficiles.

J'exprime donc ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à accomplir ce projet de mémoire.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ADEME	Agence de la transition écologique
DMA	Déchets ménagers et assimilés
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
EVODIA	Établissement vosgien d'optimisation des déchets par l'innovation et l'action
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
MODECOM	Méthode de caractérisation des ordures ménagères
OMR	Ordures ménagères résiduelles
PRPGD	Plan régional de prévention et gestion des déchets
PLPDMA	Programme local de prévention des déchets ménagers et assimilés

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	3
Section 1 : Définitions.....	3
Section 2 : Le management des connaissances	6
1. Le modèle de création de connaissances.....	6
2. La gestion des connaissances	7
Section 3 : Les communautés de pratique.....	9
Conclusion du chapitre.....	10
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	11
Section 1 : Contexte de recherche	11
1. La prévention des déchets	11
2. Présentation du territoire	14
Section 2 : Choix méthodologiques	16
1. Justification de l'objet de recherche.....	16
2. Justification du choix de méthodologie qualitative.....	16
Section 3 : Collecte et analyse de données.....	19
1. La collecte des données.....	19
2. L'analyse des données.....	20
3. Limites de la méthodologie appliquée	21
Conclusion du chapitre.....	21
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS	23
Section 1 : Phase d'observation	23
1. La gestion de l'information à la Communauté de communes de la Basse-Zorn.....	23
2. Les réseaux.....	24
Section 2 : Le management des connaissances en prévention des déchets.....	25
1. La gestion des connaissances techniques	25
2. La transmission de connaissances	27
3. L'efficacité des mesures de prévention.....	29
Section 3 : Les réseaux à l'échelle du Grand-Est.....	31
1. Le concept	31

2. Les apports pour les participants	32
Conclusion du chapitre.....	33
CHAPITRE 4 : INTERPRÉTATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	35
Section 1 : La gestion des connaissances au sein des territoires	35
1. La combinaison pour la prise de décision	35
2. La socialisation pour la mobilisation des usagers	36
3. Les outils pour une gestion des connaissances efficace	37
Section 2 : Une communauté de pratique à l'échelle du Grand-Est.....	38
1. Une communauté de pratique stratégique et opérationnelle	38
2. Un pilotage hybride	39
Section 3 : Recommandations managériales	40
1. L'organisation de la mission en interne	40
2. La mobilisation des élus et des usagers.....	41
3. L'amélioration et l'innovation grâce aux communautés de pratique	42
Conclusion du chapitre.....	42
CHAPITRE 5 : CONCLUSION	44
Limites et voies de recherche	45
BIBLIOGRAPHIE	46
TABLE DES ANNEXES	49

INTRODUCTION

« La vie sur terre peut se remettre d'un changement climatique majeur en évoluant vers de nouvelles espèces et en créant de nouveaux écosystèmes. L'humanité ne le peut pas. » Voici le résumé du dernier rapport d'évaluation du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Pour lutter contre les conséquences du dérèglement climatique, chacun a son rôle à jouer, cela passe notamment par la réduction des déchets.

En France, en 2016, la production de déchets ménagers et assimilés s'élevait à 568 kg par habitant selon l'ADEME. Au niveau mondial, l'équivalent d'un camion poubelle de plastique est déversé en mer chaque minute. Les enjeux de la prévention des déchets sont multiples pour les collectivités territoriales : économiquement, la gestion des déchets représente un coût important pour les collectivités et par conséquent, pour les ménages. Sur le plan environnemental, la production de déchets engendre de sérieuses nuisances pour l'environnement telles que l'émission de gaz à effet de serre, la pollution de l'eau et des sols ou encore l'épuisement des ressources naturelles.

Pour répondre à ces enjeux, certaines collectivités territoriales mettent en place des Programmes Locaux de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés (PLPDMA) visant à réduire la production de déchets des usagers par des actions de prévention. Dans ce cadre, nous nous demandons **comment les collectivités territoriales du Grand-Est gèrent-elles leurs connaissances dans l'élaboration de stratégies de prévention des déchets ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons décidé de nous concentrer sur un terrain spécifique : le Grand-Est, qui a élaboré un Programme régional de Prévention et de Gestion des Déchets (PRPGD) se déclinant localement en PLPDMA. Nous avons employé une méthodologie qualitative en ciblant un échantillon de convenance composé d'agents en charge de la prévention des déchets dans différents EPCI et syndicats mixtes. Des entretiens semi-directifs ont été conduits et les échanges ont été analysés pour construire une réponse à notre problématique mais également proposer des recommandations managériales.

Pour mener à bien leur stratégie de prévention des déchets, les collectivités territoriales du Grand-Est mettent en place des spirales des connaissances, utilisent des outils et s'engagent dans une communauté de pratique leur permettant de gagner en efficacité.

La première partie de ce travail porte sur la revue de la littérature concernant la gestion des connaissances et les communautés de pratique. Nous présentons ensuite le contexte de l'étude, le terrain de recherche et nos justifications concernant le choix de la méthodologie employée. Les résultats de l'étude qualitative sont par la suite présentés puis analysés afin de proposer des recommandations managériales aux collectivités déployant un PLPDMA. Pour finir, nous concluons ce travail par un résumé des contributions de notre étude, ses limites et les voies de recherches proposées.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Notre travail débute par une revue de la littérature basée principalement sur des articles issus de revues de sciences de gestion portant sur le management des connaissances. Nous nous sommes interrogés sur l'application des principes issus de la littérature à la thématique de la prévention des déchets dans les collectivités territoriales.

Section 1 : Définitions

Les distinctions entre données, informations ou encore connaissances sont souvent confuses, si bien qu'il est courant d'interchanger les termes entre eux. Il convient alors ici d'en donner les définitions telles que l'on peut les retrouver dans la littérature du knowledge management.

Donnée

Une donnée est définie comme un constat objectif, le résultat brut issu d'une observation simple par une personne ou bien une machine. Davenport et Pursak (1998) donnent un exemple pour illustrer cette définition : lorsqu'une personne fait le plein d'essence, cela peut être traduit par des données, à savoir, à quelle heure elle est allée à la station essence, la quantité de carburant introduite dans son réservoir ou encore le prix qu'elle a payé. Cela ne donne aucune information sur la raison pour laquelle elle choisit cette station et pas une autre et si le service y est satisfaisant.

Dans les organisations et principalement les collectivités territoriales, les données sont en grand nombre et facilement accessibles aux agents, cependant, cela peut rendre l'identification et leur traitement plus difficile. De plus, dans le langage oral, données et informations sont souvent confondues.

Information :

Dans le domaine du management des connaissances, l'information est souvent définie comme une donnée à laquelle un sens est donné. Sa racine latine *informare*, signifiant « mettre en forme », l'information représente donc des données qui ont été mises en forme

afin de leur donner du sens et ainsi de pouvoir communiquer des faits à un public donné (Brouste & Cotte, 1999).

Selon Frochot (2000), « l'information en soi n'a donc qu'un intérêt très relatif. Elle ne vaudra que parce qu'elle sert de marchepied pour accéder à la connaissance. L'information n'en est seulement que le vecteur. »

Connaissance :

Bien souvent, les termes « informations » et « connaissances » sont interchangeables, mais il existe une distinction entre l'information et la connaissance (Nonaka, 1994). Il n'est pas aisé de définir le terme de connaissance. Selon Davenport et Prusak (1998), la connaissance est intuitive et difficile à formaliser. C'est une information possédant un contexte particulier, et qui est issue d'une certaine réflexion ou synthèse de la part l'esprit humain. Cependant, la connaissance est subjective puisque pour traiter les informations, l'individu va faire appel à ses représentations qui peuvent être différentes de celles de son voisin.

La connaissance peut ainsi être définie comme résultant de l'organisation d'un flux d'informations, d'expériences et de valeurs. Elle peut provenir de différents médias tels que des livres ou bien d'autres personnes *via* les échanges et les conversations.

D'autre part, Polanyi (1966) distingue deux types de connaissances, les connaissances tacites et les connaissances explicites.

La connaissance tacite est personnelle, subjective, intuitive et spécifique à un contexte. Elle repose sur deux aspects, l'aspect cognitif, ou les modèles mentaux, comme les analogies, qui aident l'individu à percevoir le monde qui l'entoure. C'est une représentation que l'individu se fait de la réalité. Cette connaissance repose également sur des aspects plus techniques et concrets, des compétences, savoir-faire associés à des contextes précis.

La connaissance explicite est issue d'une observation empirique. Ainsi, elle est plus facilement transmissible puisqu'elle n'est pas liée à un contexte précis, elle est codifiée et formalisée dans un langage.

Savoir

En anglais, le mot « knowledge » signifie à la fois connaissance et savoir. En français, il existe une distinction. Selon Frochot (2006), le savoir est constitué par « un ensemble organisé de connaissances ». Pinte (2006) le définit comme répondant à trois critères :

- inépuisable : le savoir n'est pas détruit par l'usage.
- cumulatif : il est non seulement un bien de consommation mais il permet également de créer de nouveaux savoirs, c'est également un bien de production.
- partageable : le savoir peut être employé par plusieurs personnes en même temps sans être détruit ou altéré.

Enfin, De Oliveira (2010) aborde le concept de savoir administratif, qui est un savoir que les élus des collectivités publiques mettent en avant dans les processus de prise de décision. Il s'acquiert sur le terrain.

Section 2 : Le management des connaissances

1. Le modèle de création de connaissances

Nonaka & Takeuchi, (1995) définissent un modèle de la création de connaissances organisationnelles. C'est la capacité d'une organisation à créer de nouvelles connaissances, à la diffuser en son sein et à les incorporer dans ses systèmes afin de mener à une innovation. Ce modèle repose sur deux dimensions : la dimension ontologique et la dimension épistémologique.

Selon Nonaka (1994), la connaissance organisationnelle n'existe pas sans la connaissance individuelle, c'est pourquoi l'organisation doit favoriser les situations créatrices de connaissances pour les inscrire durablement dans un réseau organisationnel. Pour ce faire, l'organisation peut encourager les échanges et formations inter-organisationnelles en faisant intervenir les différents éléments de la chaîne de valeur ou bien en favorisant des échanges plus informels et libres entre collaborateurs permettant de faire émerger de nouvelles idées.

La dimension épistémologique fait la distinction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, comme l'avait fait Polanyi en 1966. Selon lui, la connaissance d'un élément revient à se représenter son image, la connaissance tacite servirait donc à interpréter la connaissance explicite.

Nonaka & Takeuchi (1995) quant à eux avancent qu'une connaissance tacite peut devenir explicite et une connaissance explicite devenir tacite. La connaissance se crée au travers de l'interaction de ces deux types grâce aux processus de conversions de connaissances. Quatre modes de conversion de connaissance constituent le modèle dynamique de création de connaissance de Nonaka & Takeuchi, qui est également connu sous l'appellation modèle SECI (socialisation - extériorisation - combinaison - intériorisation).

La socialisation

Il s'agit d'un processus de partage d'expériences tels que des aptitudes techniques ou des modèles mentaux qui reposent sur la création d'un champ d'interactions. La connaissance tacite s'acquiert par l'observation et l'imitation : un individu peut acquérir des connaissances tacites directement des autres, sans utiliser le langage.

L'extériorisation

Ce processus transforme les connaissances tacites en connaissances explicites, il permet la diffusion et l'interaction et s'exprime à travers le dialogue ou différents supports codifiés comme par exemple les métaphores et analogies.

La combinaison

Comme son nom l'indique, c'est la combinaison de différents corps de connaissances explicites. Elle repose sur l'addition, le tri et la catégorisation d'informations ou encore la diffusion de la connaissance par différents médias. Les connaissances sont échangées à travers des réunions ou des conversations. C'est un mode de conversion de connaissance qui est propice à l'environnement collectif.

L'intériorisation

Il s'agit de la conversion d'une connaissance explicite en connaissance tacite. Ce processus se base sur l'intégration par la pratique ou les représentations.

Pris de façon isolée, ces modes de conversions limitent l'apprentissage organisationnel, il est donc primordial pour une organisation de favoriser les contextes permettant à ces spirales de connaissances d'émerger.

Cette étude cherche à comprendre comment les collectivités territoriales deviennent apprenantes au sujet de la prévention des déchets.

2. La gestion des connaissances

Après avoir décrit les différents processus de création de connaissances, nous nous intéressons à leur gestion au sein des organisations. La gestion des connaissances suppose que la connaissance est identifiée à un objet pouvant être gérée par un manager (Quintas et al, 1997).

La gestion des connaissances a tout d'abord pour but de favoriser l'apprentissage de ses membres (Ermine, 2012). Davenport & Prusack (1998) mettent en avant la dimension individuelle, provenant des interactions de l'individu et ses expériences mais également une dimension organisationnelle, construite notamment par les routines et les documents internes

à l'organisation. De plus, au sein d'une organisation, les connaissances sont un véritable outil d'aide à la prise de décisions (Préfontaine et al, 2009).

Le processus de gestion des connaissances comprend la création, le stockage, le transfert et l'application des connaissances (Alavi & Leidner, 2001). La gestion des connaissances peut s'effectuer grâce à la mise à disposition d'outils spécifiques comme les technologies de l'information. Par exemple, la conception d'indicateurs permet aux collectivités d'avoir des éléments de comparaison avec les autres collectivités : « Ils permettent d'établir le diagnostic d'une situation donnée, de répondre aux problèmes que ce diagnostic soulève, de fournir un suivi des actions menées et d'effectuer des comparaisons dans le temps ou dans l'espace avec d'autres situations. » (Decamps & Vicard, 2010). Les indicateurs peuvent donc servir de base à la prise de décision ou à l'évaluation des politiques.

Cependant, Sargis (2011) souligne la possible existence de barrières à l'utilisation d'outils de gestion des connaissances. C'est pourquoi combiner l'utilisation d'outils à une approche davantage centrée sur l'humain est plus efficace (Awazu, 2004) car c'est l'humain qui crée et applique ces connaissances (Préfontaine et al, 2009).

Nous chercherons donc à comprendre quels outils permettent aux collectivités de gérer leurs connaissances dans le cadre des politiques de prévention des déchets.

Section 3 : Les communautés de pratique

D'après les premières définitions de Lave & Wenger (1991), une communauté de pratique est composée de personnes ayant la même activité et dont le but est d'améliorer cette activité par une réflexion sur la pratique. Elle permet également de développer les compétences de ses membres, ce qui les incite à y participer. Une communauté de pratique favorise le transfert de connaissances, principalement tacites afin de les faire vivre entre les membres. Enfin, elle est un véritable atout pour l'organisation puisqu'elle ne se concentre pas sur la théorie mais sur les pratiques réelles, favorisant l'innovation. Enfin, elles ne se limitent pas seulement à l'organisation mais peuvent s'étendre au-delà.

Les communautés de pratique reposent sur le transfert de connaissances (Lave & Wenger, 1991). En participant à ces communautés de pratique, les membres vont partager leurs connaissances tout en profitant de celles des autres. Ce transfert se fait par étapes. Dans un premier temps, le membre accède à la culture de la communauté à travers son engagement. Puis, en apprenant, il devient un membre actif et au fur et à mesure qu'il acquiert des connaissances, peut devenir expert.

Une communauté de pratique est auto-organisée, ce qui la distingue des communautés de pratique pilotées. Le pilotage des communautés de pratique offre un soutien non intrusif qui suppose d'aller à l'encontre de la culture managériale classique (Bootz, 2013). Probst & Borzillo (2007) font la distinction entre les communautés de pratique pilotées stratégiques d'exploration et opérationnelles d'exploitation.

La communauté de pratique stratégique d'exploration, dont l'objectif est d'explorer les connaissances dans un but d'innovation et de création de valeur, a une dimension stratégique. Elle est pilotée par un manager de type intrapreneur dont l'objectif est de faire émerger des idées neuves au sein de l'organisation (Bootz 2013). Les communautés de pratique pilotées opérationnelles d'exploitation sont quant à elles composées de membres homogènes et leur objectif est de faire de l'amélioration continue. Elles sont pilotées par un expert reconnu pour sa dimension cognitive et sociale (Bootz 2013).

Nous chercherons à savoir s'il est possible d'identifier des communautés de pratique au sein des collectivités mettant en place des stratégies de prévention des déchets.

Conclusion du chapitre

Cette revue de la littérature définit les grands principes du management des connaissances et des communautés de pratique qui serviront de base pour notre étude. La thématique des déchets en collectivités territoriales n'est pas un sujet de recherche majoritaire dans la littérature mais la place de la création ; de la gestion des connaissances et de l'utilisation d'outils dans les stratégies des organisations est une thématique déjà étudiée.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Section 1 : Contexte de recherche

1. La prévention des déchets

1.1. Définitions

L'article L.541-1-1 du Code de l'environnement précise un certain nombre de définitions :

Déchet

« Est considéré comme un déchet : toute substance ou tout objet, ou plus généralement tout bien meuble, dont le détenteur se défait ou dont il a l'intention ou l'obligation de se défaire »

Prévention

« Toutes mesures prises avant qu'une substance, une matière ou un produit ne devienne un déchet, lorsque ces mesures concourent à la réduction d'au moins un des items suivants :

- *la quantité de déchets générés, y compris par l'intermédiaire du réemploi ou de la prolongation de la durée d'usage des substances, matières ou produits ;*
- *les effets nocifs des déchets produits sur l'environnement et la santé humaine ;*
- *la teneur en substances nocives pour l'environnement et la santé humaine dans les substances, matières ou produits »*

Déchets Ménagers et Assimilés (DMA)

Ce sont les déchets issus des ménages ainsi que les déchets des entreprises et du secteur tertiaire collectés dans les mêmes conditions que les ordures ménagères, les déchets assimilés.

PLPDMA

Un Programme Local de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés (PLPDMA) est défini par l'ADEME comme la mise en place, par les acteurs d'un EPCI, d'une orientation stratégique claire visant à atteindre les objectifs en matière de réduction des Déchets Ménagers et Assimilés (DMA) définis à l'issue d'un diagnostic du territoire.

Le programme local de prévention permet de :

- Territorialiser et détailler des objectifs de prévention des déchets,
- Définir les actions à mettre en œuvre pour les atteindre, en cohérence avec ceux du plan régional de prévention et de gestion des déchets.

Il comporte notamment :

- un état des lieux précis sur les quantités collectées en fonction des modes de collecte ;
- des moyens humains en charge de l'animation du programme ;
- un plan d'actions pluriannuel
- les partenariats nécessaires pour animer ces actions : associations, services de l'Etat, commerces de proximité, etc. ;
- un budget en cohérence avec les actions et objectifs programmés dans un calendrier ;
- un dispositif de suivi et d'amélioration continue du programme.

1.2. Distinction entre prévention et gestion des déchets

La prévention quantitative est la réduction des quantités de déchets produits, la prévention qualitative, quant à elle, consiste à réduire la nocivité des déchets produits.

La prévention des déchets est à distinguer de leur gestion comme le montre la **Figure 1** adaptée de l'ADEME. La prévention est l'un des axes importants de l'économie circulaire. Elle concerne les étapes amont du cycle de vie du produit, elle permet de limiter l'utilisation des ressources. Le réemploi des produits est inclus dans la prévention des déchets. La gestion concerne le recyclage, la valorisation et le tri, ce sont donc les étapes en aval.



Figure 1 : Distinction entre prévention et gestion des déchets

2. Présentation du territoire

2.1. La région Grand Est

Née en 2016 de la fusion entre l'Alsace, la Champagne-Ardenne et la Lorraine, la région Grand Est (**Figure 2**) est constituée de neuf départements : les Ardennes, l'Aube, la Collectivité Européenne d'Alsace, la Haute-Marne, la Marne, la Meurthe-et-Moselle, la Meuse, la Moselle et les Vosges.

La région compte plus de 5 500 000 habitants, soit 8,4 % de la population française. Bien que composée de cinq aires urbaines de plus de 250 000 habitants, Metz, Mulhouse, Nancy, Reims et Strasbourg, le Grand-Est possède un fort caractère rural puisque 91 % des 5 121 communes du territoire sont peuplées de moins de 2 000 habitants. Avec sa superficie de 57 433 km², le Grand-Est s'étend de Strasbourg à Nogent-sur-Seine et est voisine de quatre autres pays, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg et la Suisse. La prévention et la gestion des déchets étant, depuis la loi NOTRE de 2015, des compétences régionales, le Grand Est a élaboré en 2019 un PRPGD.



Figure 2 : Carte du Grand-Est. Source : Grand-Est

2.2. La Communauté de communes de la Basse-Zorn

La Communauté de communes de la Basse-Zorn, représentée en **Figure 3** est un établissement public de coopération intercommunal créé en 1993 et situé dans la Collectivité Européenne d'Alsace, elle-même faisant partie de la région Grand-Est. Elle est composée de sept communes : Bietlenheim, Geuderthaim, Gries, Hoerd, Kurtzenhouse, Weitbruch et Weyersheim, pour une population d'environ 17 500 habitants et une superficie de 79,8 km². C'est un territoire de typologie mixte-urbain.



Figure 3 : Communauté de communes de la Basse-Zorn. Source : cc-basse-zorn.fr

La Communauté de communes de la Basse-Zorn est basée à la Maison de Services à Hoerd. Elle s'articule autour de 8 services : administratif, développement local, finances et marchés, ressources humaines et mutualisation, environnement, prévention routière, animation jeunesse et un service technique. Tous ces services sont coordonnés par le directeur général des services.

C'est au sein du service environnement que ce travail de mémoire a été conçu. Ce service est composé de trois personnes, la responsable du service, une assistante administrative et un ambassadeur de la prévention et du tri.

Le Conseil communautaire de la Communauté de communes de la Basse-Zorn est présidé par Monsieur Denis RIEDINGER.

Section 2 : Choix méthodologiques

La méthodologie utilisée pour cette recherche se décompose en deux temps. Le premier caractérisé par une phase d'observation, le second correspond à une collecte de données grâce à des entretiens semi-directifs.

1. Justification de l'objet de recherche

Cette étude permet dans un premier temps de mettre en évidence les différentes méthodes de management des connaissances dans un contexte de mise en place de plans d'action en faveur de la réduction des déchets. L'objet et la problématique de recherche ont été définis à l'issue d'une première phase d'observation sur le terrain de recherche, la Communauté de communes de la Basse-Zorn. Nos premiers questionnements ont porté sur le management des connaissances au sein de cette communauté de communes, puis nous avons décidé d'étendre notre recherche au Grand-Est. Cette étude permet donc de valider nos constatations, le cas échéant.

Enfin, cette recherche permettra, à partir de l'analyse des entretiens et des éléments observés sur le terrain de proposer des axes d'amélioration qui pourront être appliqués aux collectivités concernées par la prévention des déchets.

2. Justification du choix de méthodologie qualitative

2.1. Méthode qualitative

La méthode d'analyse qualitative a été choisie en lien avec le contexte du terrain pour étudier les pratiques de management territorial des connaissances utilisées dans les stratégies de prévention des déchets. Les objectifs de la recherche qualitative sont multiples (Coutelle, 2005) puisqu'elle vise « à chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements. »

Cette méthodologie consiste à récolter des données qualitatives et à les analyser par la suite. La principale difficulté de cette méthode repose sur le fait que ces données, étant « complexes et ouvertes », sont subjectives et donc peuvent être interprétées de différentes façons selon la perception du chercheur. Il est donc primordial de se séparer autant que

possible d'éventuels préjugés et de rester ouvert, à l'écoute et faire preuve d'empathie (Coutelle, 2005).

Nous avons choisi de mener une approche qualitative car nous souhaitons connaître les systèmes de management des connaissances appliqués à la prévention des déchets de façon approfondie, complète et adaptée à notre contexte. Cela nous permet d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements issus de la revue de la littérature. Une phase d'observation des pratiques a été suivie d'entretiens semi-directifs.

2.2. Phase d'observation

L'observation a été la première étape de notre méthodologie, qui s'est ensuite déroulée parallèlement à la seconde. Elle permet de prendre connaissance des procédures et systèmes de management présents dans l'organisation. Elle se fait également par le biais de discussions informelles avec les collaborateurs afin de cerner d'éventuelles difficultés qui ne pourraient pas être perçues de l'extérieur ou encore de non-dits. L'observation permet donc de porter un regard nouveau sur des pratiques bien ancrées dans l'organisation.

Scouarnec (2004) distingue deux types d'observations : l'observation passive et l'observation active. L'observation passive se caractérise par la présence du chercheur dans l'organisation afin de prendre connaissance des différents comportements en regardant ou écoutant ce qui l'entoure, le chercheur se positionne donc en tant que « témoin » (Wacheux, 1996).

L'observation active, ou encore participante, fait interagir le chercheur avec son terrain de recherche, cela lui permet d'accéder à des relations plus riches avec les sujets de recherche et donc d'accéder à davantage d'éléments qui ne pourraient pas être perceptibles par une simple observation passive (Lalonde, 2013).

Notre première étape s'est donc basée sur une observation passive puis active afin d'avoir une première approche du terrain de recherche et de pouvoir identifier certaines problématiques. Nous avons par la suite choisi de poursuivre notre méthodologie qualitative par l'élaboration et la conduite de plusieurs entretiens semi-directifs.

Boutigny (2005) affirme que « si l'observation et l'entretien sont complémentaires : l'observation permet d'analyser réellement le processus en cours alors que l'entretien permet

d'accéder aux vécus subjectifs des acteurs, ainsi qu'à leurs résonances individuelles et collectives. »

2.3. Phase d'entretiens semi-directifs

A l'issue d'une phase d'observation, des entretiens semi-directifs ont été conduits afin de confirmer ou non les éléments observés. Cette étape permet de collecter les différentes procédures mises en œuvre dans les organisations interrogées et de les analyser par la suite afin de soumettre des recommandations managériales.

Lors d'un entretien semi-directif, le répondant s'exprime librement sur des sujets définis au préalable par le chercheur (Wacheux, 1996).

Pour conduire efficacement les entretiens semi-directifs, un guide d'entretien peut être élaboré. Cependant, selon Coutelle (2005), son élaboration peut engendrer différents biais.

- « - Effet de consistance : le participant a le sentiment que sa réponse à une question doit être en lien avec les réponses précédentes. Il est possible d'utiliser des commentaires qui feront comprendre au répondant que l'on se situe à un autre niveau de questionnement.
- Effet de fatigue : moins de concentration, ne pas aborder les questions difficiles en fin d'entretien
- Effet de redondance : impression que la même question se répète plusieurs fois au cours de l'entretien. »

Pour notre recherche, la phase d'observation a permis d'identifier les grandes catégories de sujets à couvrir par les entretiens structurant ainsi notre grille d'entretiens soumise ensuite à différents interlocuteurs. Nous avons fait le choix de diriger des entretiens semi-directifs pour recueillir les propos exacts des personnes interrogées sans les influencer sur les choix des mots utilisés.

Section 3 : Collecte et analyse de données

Cette section détaille les méthodes de collecte et d'analyse des données appliquées à notre objet de recherche.

1. La collecte des données

La phase d'observation a été initiée dès l'entrée sur le terrain de recherche. Une première observation du service environnement de la Communauté de communes de la Basse-Zorn s'est déroulée lors des réunions de service, des échanges avec les différents collaborateurs et par la lecture de plusieurs rapports et documents techniques de la collectivité mais également des autres EPCI du Grand-Est. Une observation plus active s'est amorcée lors de notre participation à des webinaires et groupes de travaux dédiés aux stratégies de prévention des déchets sur le Grand-Est.

Cette phase a fortement contribué à l'alimentation de notre grille d'entretiens, en plus de notre revue de la littérature. La grille s'établit en différentes section. La première est une introduction générale au sujet de recherche et une présentation de l'interlocuteur dans le but de commencer par des questions auxquelles le répondant peut répondre simplement. La seconde section porte sur la création et la transmission de connaissances au sein de la collectivité, aussi bien en interne qu'envers les élus ou encore les usagers. Une troisième section est dédiée aux méthodes et différents outils de suivi d'indicateurs et de gestion de l'information. Enfin, une dernière section permet de s'interroger sur l'existence et la nature de communautés de pratique sur notre terrain de recherche.

Pour construire notre échantillon de convenance, nous avons choisi de nous limiter au Grand-Est, chaque région étant soumise à un PRPGD différent. Nous avons ensuite ciblé les EPCI et syndicats mixtes ayant les compétences de collecte et de traitement des déchets puisque ce sont ceux qui sont soumise par la loi Grenelle II à l'obligation de définir un PLPDMA. La sélection s'est poursuivie par l'identification des EPCI ayant conduit récemment ou ayant actuellement un PLPDMA. Notre objectif était d'obtenir entre 10 et 15 échanges, compte tenu de la durée de l'étude, comprenant au moins 1 répondant par département du Grand-Est. Nous avons décidé de solliciter aussi bien les communautés

d'agglomération que les communautés de communes rurales pour avoir une comparaison des stratégies en fonction de la taille des territoires.

Nous avons axé nos demandes aux chargé(e)s de mission environnement/déchets ou aux responsables de service environnement ou service ordures ménagères car ce sont ces acteurs qui sont directement en charge de l'élaboration et de la conduite des PLPDMA.

Afin d'avoir un autre point de vue sur les stratégies de prévention des déchets dans le Grand-Est, nous avons également sollicité la région Grand-Est et la Collectivité Européenne d'Alsace. Au total, 26 agents de collectivité de différentes EPCI ont été contactés par mail ou *via* le réseau social LinkedIn, parmi lesquelles 12 personnes ont répondu favorablement. Nous avons par la suite attribué des noms de code aux différents répondants de notre échantillon pour l'analyse des réponses. Le tableau détaillant le profil des répondants est présenté en **Annexe B**.

La majorité des entretiens (8/12) se sont déroulés par visioconférence sur l'application Zoom, 2 entretiens ont été réalisés par téléphones et un répondant a souhaité répondre à l'écrit, une grille de question lui a donc été transmise. Les échanges ont duré entre 30 minutes et 1 heure. La récolte des données des entretiens a ainsi duré un mois.

Du fait de notre mission au sein de la Communauté de communes de la Basse-Zorn consistant à élaborer le PLPDMA 2021-2026, les échanges ont pu être fluidifiés par nos connaissances des fonctionnements et des enjeux de la prévention des déchets mais cela a également permis de capter l'attention des personnes sollicitées afin d'échanger sur nos missions et méthodes respectives pour l'atteinte de nos objectifs.

2. L'analyse des données

Pour analyser les réponses obtenues à l'issue des entretiens semi-directifs, nous avons dans un premier temps procédé à un codage *a priori* basé sur les principales sections de notre guide d'entretien élaboré en amont à l'aide des éléments de notre revue de la littérature. Durant cette première étape, les points communs et les différences entre les éléments de réponse apportés ont été analysés ainsi que le vocabulaire employé. Dans un second temps, nous avons effectué un codage axial en soulignant des liens entre les différentes composantes des réponses pour identifier d'autres catégories d'analyse. Nous avons complété les données issues des entretiens semi-directifs par la lecture de rapports et de documents transmis par les

répondants ou trouvés en ligne. Nous avons par la suite analysé les points communs et différences entre les éléments théoriques présentés dans les rapports et la réalité perçue dans les entretiens semi-directifs et lors de notre phase d'observation.

3. Limites de la méthodologie appliquée

Bien que la méthodologie qualitative permette d'obtenir des données complètes qui ne sont pas influencées par des questions trop fermées et de pouvoir également analyser les termes employés par les répondants et leur gestuelle, il existe des limites à cette approche (Boutigny, 2005). L'analyse des entretiens se révèle être très chronophage et il peut être difficile de rester neutre et objectif. De plus, les questions parfois trop ouvertes de notre guide d'entretien n'ont pas toujours permis de cibler correctement les réponses attendues. Nous sommes satisfaits d'avoir un panel de 12 répondants issus d'EPCI variés, cependant, l'analyse aurait pu être affinée par d'autres entretiens. Par ailleurs, nous ne sommes pas parvenus à obtenir de réponses positives de la part des EPCI de l'ancienne région Champagne-Ardenne, territoire avec des particularités différentes de ceux que nous avons étudiés. Notre recherche ne s'applique donc pas tout à fait à tout le Grand-Est.

Conclusion du chapitre

Notre contexte de recherche et la phase d'observation ont mis en évidence une méthode de gestion des connaissances pour l'élaboration de Programme Local de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés qui pourrait être améliorée au sein de la Communauté de communes de la Basse-Zorn. Notre recherche s'est complétée par la lecture de différents documents techniques, de l'ADEME ou encore des exemples de PLPDMA d'autres collectivités puis par une étude qualitative des techniques de management des connaissances relatives à la prévention des déchets à travers des entretiens semi-directifs. Les entretiens ont été conduits à l'aide d'une grille d'entretien structurée selon nos questionnements issus de nos observations et de notre revue de la littérature. La collecte des données des entretiens a duré quatre semaines, l'observation et la consultation de documents ont été menées sur une période plus importante, tout au long de notre étude.

Nous avons donc suivi un modèle de triangulation des données, comme représenté en **Figure 4** pour récolter nos éléments à analyser.

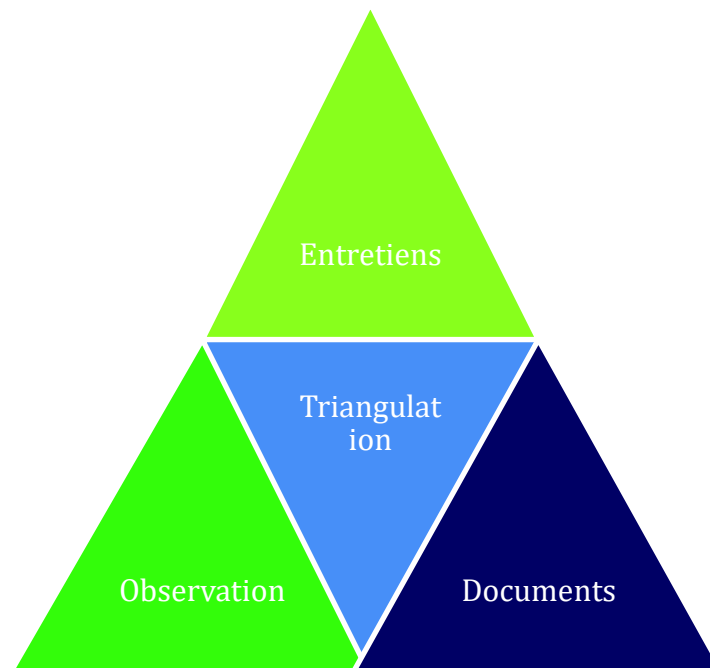


Figure 4 : Triangulation des données de recherche.

Source : PEREIRA PÜNDRICH A. Méthodologie, initiation à la recherche Cours de MAE

Les résultats et l'interprétation des données collectées font l'objet des chapitres suivants

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Notre étude a débuté par une observation du terrain de recherche afin d'identifier les différents processus de gestion des connaissances dans les collectivités. Cette observation a dans un premier temps été passive puis active. Les entretiens semi-directifs ont permis d'alimenter notre recherche sur la gestion des connaissances territoriales pour la prévention des déchets.

Section 1 : Phase d'observation

1. La gestion de l'information à la Communauté de communes de la Basse-Zorn

Dans l'élaboration d'un diagnostic de la gestion des déchets, la Communauté de communes de la Basse-Zorn s'appuie sur différents supports :

- **des bases de données de plusieurs logiciels** renseignant, par exemple, sur le nombre de passage à la déchèterie par usagers ou encore sur le nombre de levée des bacs d'ordures ménagères résiduelles ;
- **des informations de synthèses de ses prestataires et partenaires** tels que les tonnages des différents gisements de déchets déposés en déchèteries ;
- **les comptes rendus des actions de terrain** comme les contrôles qualitatifs du tri dans les bacs de collecte sélective sur le territoire par l'ambassadeur de la prévention et du tri.

Les informations recueillies par ces différents biais sont, chaque année, regroupées dans un rapport annuel diffusé auprès des élus lors des commissions, bureaux et conseils communautaires mais également aux usagers et différents partenaires grâce à sa mise en ligne sur le site internet. Ce diagnostic est nécessaire pour connaître le territoire afin d'établir une stratégie de prévention.

Les connaissances en matière de prévention des déchets sont issues de ressources en ligne sur les sites de l'ADEME, de la DREAL ou encore des conférences thématiques organisées à l'échelle nationale, régionale ou plus locale. Ces connaissances sont pour la plupart très théoriques et codifiées.

La combinaison des connaissances du territoire de la Basse-Zorn et de celles des stratégies de prévention des déchets permet donc à la collectivité de dresser un plan d'action adapté à son territoire à travers un PLPDMA.

La première édition du PLPDMA, pour la période 2014-2020, contient une grille d'indicateurs de suivi permettant de connaître l'efficacité des actions mises en place et donc la possibilité de reconduction sur l'édition suivante. Cependant, cette grille n'est que partiellement remplie, rendant la rédaction de bilans difficile.

2. Les réseaux

Une observation plus active a pu être menée lors de webinaires thématiques comportant des groupes de travail. La Communauté de communes de la Basse-Zorn participe à des séminaires de formation et d'échanges de bonnes pratiques afin d'améliorer sa stratégie de prévention. Ces temps d'échange ont pour but d'obtenir des retours d'expérience concrets. Ils sont animés principalement par l'ADEME ou la Région Grand-Est. Ils regroupent des agents des collectivités en charge de la prévention et de la gestion des déchets et ce sont ces agents qui s'adressent à leurs pairs afin de partager leurs expériences, donner les clés de réussites et alerter sur les erreurs fréquentes à éviter pour mener à bien une action précise. Des problématiques peuvent être soulevées et les agents travaillent ensemble pour trouver des solutions applicables sur leurs territoires.

Section 2 : Le management des connaissances en prévention des déchets

1. La gestion des connaissances techniques

Tout d'abord, la majorité des répondants interrogés ont souligné la richesse des supports en ligne sur lesquels s'appuyer pour l'élaboration de PLPDMA. Les connaissances techniques sur la thématique des déchets viennent principalement des documents de l'ADEME, que la totalité des répondants ont mentionnés. « J'ai tout appris sur le tas en me documentant, par l'ADEME et le réseau A3P¹ » A4.

A3 évoque notamment un document support de l'ADEME de 300 pages reprenant le processus d'élaboration et de conduite d'un PLPDMA étapes par étapes. Pour l'élaboration du PLPDMA, la première étape est d'établir un diagnostic du territoire. Pour procéder, les collectivités disent s'appuyer sur les rapports en ligne de l'INSEE ou des départements.

Elles possèdent également des logiciels de gestion comprenant les données de collecte et de tonnage des déchèteries sur le territoire. « Il y a l'INSEE qui est très bien car il y a vraiment toutes les données du territoire : vieillissement de la population, taux de chômage, etc. Il y a vraiment tout sur internet et je m'appuie sur mes collègues, l'un d'eux est là depuis 20 ans donc connaît bien le territoire. » A3. Cependant, la collaboration entre services varie d'une structure à l'autre. Le manque de communication entre services peut représenter un frein à l'accès aux connaissances nécessaires à l'élaboration du diagnostic. « Nos collègues font des ruchers pédagogiques et je n'étais même pas au courant, il y a vraiment un manque de communication donc c'est compliqué. » A10

Les collectivités se basent également sur des caractérisations des ordures ménagères, une analyse détaillée du contenu d'un échantillon d'ordures ménagères résiduelles, afin de connaître les proportions de chaque flux de déchets résiduels des usagers et ensuite axer des actions de prévention sur ces flux cibles.

¹ Réseau des collectivités ayant élaboré un PLPDMA

« Le MODECOM² coûte cher mais c'est un bon outil de pilotage. Il englobe toutes les Vosges. Tous les 4 ans, une fois par mandat, on fait un MODECOM qui nous donne les grandes tendances des actions, pour nous c'est vraiment un outil de pilotage de la prévention des déchets. » A9

A2 souligne l'importance de bien connaître le territoire grâce au diagnostic afin de déployer des actions efficaces : « Aussi, c'est important de choisir une action si les conditions sont réunies sur le territoire. » En effet connaître le territoire et les usagers est un élément clé pour déployer des actions efficaces, comme le souligne A3 : « Ce qui est intéressant sur le territoire c'est que vu que c'est rural, il y a déjà une connaissance du compostage, les grands parents le faisaient donc c'est une pratique qui est restée dans les mœurs. »

Concernant l'élaboration du plan d'action, les collectivités interrogées ont des méthodes différentes les unes des autres. Si la majorité des petites communautés de communes sont très autonomes dans l'élaboration des plans d'actions et le font uniquement en interne, les plus gros EPCI tels que A5 et A9 ont un autre mode de fonctionnement : « Pour vraiment construire le PLPDMA on a organisé des groupes de travail avec les collectivités adhérentes sous forme d'ateliers participatifs pour imaginer les grands axes et ensuite le déploiement des actions et on a fait la même chose avec toutes les parties prenantes de la prévention. » A9

Les répondants (8/10) ont également mentionné le transfert de connaissances entre les collectivités. C'est le cas de A1 : « Quand je cherche un document qui m'intéresse, par exemple quand je cherchais des guides du compostage, celui du Grand Annecy était parfait, j'ai appelé la personne en lui demandant si je pouvais l'utiliser et il m'a envoyé le document Word. »

L'entraide entre collectivités a ainsi été plusieurs fois soulignée ainsi que le partage de connaissances sans attente de contrepartie. Notamment concernant l'élaboration du PLPDMA. « Je l'ai déjà dit à plusieurs collectivités, il peut être repris tel quel moi je m'en fiche, il n'y a pas besoin de réinventer l'eau chaude. » A1. Comme nous le verrons dans la troisième section de ce chapitre, les collectivités font preuve de beaucoup d'entraide pour mener à bien leur stratégie de prévention des déchets. « C'est un besoin d'intérêt général envers les usagers et quand on travaille dans l'environnement, il y a une certaine conscience qui fait qu'on aime partager et qu'on est content d'aider les autres. » A3

2 MéthOde de Caractérisation des Ordures Ménagères, outil développé par l'ADEME.

2. La transmission de connaissances

Afin de s'assurer de l'efficacité du PLPDMA, la mobilisation des élus mais aussi des usagers est importante. Pour cela, ces acteurs doivent connaître les enjeux de la prévention des déchets ainsi que les leviers qui sont à leur portée.

Au sein des EPCI, ce sont les élus qui prennent la décision finale pour la mise en place d'actions de prévention. Les agents et techniciens, grâce au diagnostic préalable et à la connaissance de leur territoire, doivent transmettre par la suite les connaissances nécessaires à leurs élus pour qu'ils soient en mesure de prendre des décisions optimales pour leur territoire. Il est donc nécessaire que les élus aient connaissance du diagnostic du territoire afin de prendre les décisions adaptées. Cependant, les élus ne sont pas des spécialistes de la thématique des déchets, en effet, une confusion est faite entre le tri et la prévention.

La thématique des déchets étant très technique, les agents adaptent leurs discours devant les élus pour transmettre les éléments du diagnostic servant de base pour la prise de décision, cela demande un travail supplémentaire aux agents : « Simplifier les choses, c'est ça le plus complexe. » A4

Des formations existent via des programmes de l'association AMORCE et de l'ADEME mais rares sont les élus qui ont le temps d'y participer. Les agents relaient les informations concernant ces formations à leurs élus : « Alors là, vous pointez quelque chose qui serait à faire même si les élus impliqués sont souvent ceux de la commission environnement. Et ils finissent par bien connaître les dossiers. » A2

A9 organise des programmes d'intégration à destination des nouveaux élus à travers un document guide et des formations entre élus. : « C'est les élus qui parlaient aux élus, il y avait un aspect décomplexifié de la parole parce que c'est vrai que nous, techniciens on est dedans et des fois on s'enferme dans un jargon qui est pas toujours compréhensible et les élus parfois n'osent pas demander la signification d'un symbole »

Les répondants ont mentionné l'importance du portage politique des actions de prévention et donc de l'importance pour les élus de disposer de connaissances sur la thématique des déchets. C'est le cas de A6 : « Par exemple, quand on a mis en place la réduction des déchets de manifestation, on a donné des échantillons aux élus pour qu'ils le présentent en conseil municipal pour que ça se fasse bien connaître dans tout le territoire »

A9 le souligne également : « Les élus sont les premiers ambassadeurs, s'ils ne sont pas convaincus par la démarche, ils ne le porteront pas, ça veut dire qu'ils ne feront pas de décisions dans leur collectivité [...] si derrière il n'y a pas le portage politique on n'y arrivera pas ».

Une fois que le plan d'action est défini, il faut le déployer auprès des publics cibles dont les usagers représentent une importante partie. Si le contexte est de plus en plus favorable à l'adoption de mesures en faveur de la prévention des déchets selon les collectivités, les usagers n'ont pas tous la même sensibilité et le même niveau de connaissance des enjeux liés aux déchets : « Les usagers ne comprennent pas non plus qu'il faut encore réduire. Ils trient déjà bien et pour eux ça suffit. Les changements de comportement prennent du temps. » A8

La principale difficulté pour les usagers selon les collectivités est le « millefeuille administratif » comme le souligne A3 : « Le grand public ne sait pas forcément ce qu'est la Communauté d'Agglomération. »

Cela est encore plus marqué dans les Vosges, où le PLPDMA est élaboré par A9 et déployé localement par chaque communauté de communes. « L'image d'EVODIA se juxtapose à la nôtre et on a des problèmes de reconnaissance. C'est difficile de montrer sa propre identité par rapport à celle d'EVODIA. » A10

Comme pour les élus, le vocabulaire technique relatif aux déchets doit être ajusté au grand public. La plupart des usagers n'ont d'ailleurs pas connaissance de l'existence du PLPDMA de leur territoire : « Le PLPDMA je m'en sers comme une impulsion, ça donne de la crédibilité, une orientation mais ce n'est pas nécessaire que tout le monde soit au courant pour réduire ses déchets ». A1

Le PLPDMA est donc plutôt utilisé comme un outil de pilotage plus qu'un outil de communication à destination des usagers : « C'est très technique, on est vraiment dans le jargon des techniciens et pour appréhender toute cette thématique auprès des habitants, nous on mise vraiment sur les actions de terrain, c'est rendre accessible la prévention pour les habitants donc de notre côté ça passe par des ateliers participatifs, des stands lors d'évènements, des inaugurations de sites de compostage, des visites de site etc. Ce document là c'est pour les techniciens et les élus. » A9

Les actions de terrain semblent être les plus efficaces pour transmettre les connaissances aux usagers selon les répondants : « C'est du terrain, beaucoup de présence et de rabâchage, sensibilisation et de communication. La communication compte beaucoup dans la prévention des déchets : les guides, la mascotte, dans notre métier pour toucher l'habitant il faut aller lui parler. » A4

3. L'efficacité des mesures de prévention

Afin de suivre l'avancée du plan d'action, l'ADEME recommande aux collectivités s'engageant dans un PLPDMA de tenir des indicateurs de suivi et de réaliser des bilans. L'ensemble des collectivités affirme utiliser des indicateurs pour suivre les actions déployées, cependant, les méthodes diffèrent d'un EPCI à l'autre.

Tout d'abord, l'ensemble des collectivités utilisent l'outil Excel pour établir les tableaux de bord et indicateurs de suivi des actions de prévention. « On utilise les tableurs Excel. Les communautés de communes n'ont pas forcément les moyens de mettre de l'argent dans des logiciels. On n'est pas dans les grands outils de suivi, on voulait un outil vraiment simple, accessible à tout le monde et qui ne soit pas compliqué à remplir. Car ça demande du temps. L'outil le plus simple c'est Excel. » A9

Concernant les indicateurs, les agents reconnaissent avoir des difficultés à établir des grilles adaptées. Le manque de temps pour les remplir et la difficulté à choisir les indicateurs pertinents et à les interpréter sont les principales difficultés mentionnées. Enfin, 2 EPCI ont affirmé avoir établi une liste d'indicateurs trop conséquente ne synthétisant pas suffisamment l'avancée des projets.

A3, A4 et A6 ont mis en avant le fait que les indicateurs peuvent être faciles à définir pour des actions de prévention particulières, toutes ont cité le nombre de composteurs vendus, néanmoins, l'aspect qualitatif de la prévention est selon eux impossible à mesurer.

Cependant, les indicateurs sont très utiles dans leurs stratégies à condition de savoir les interpréter : « Tout est lié et c'est ça qui est passionnant car on a nos chiffres, on suit nos indicateurs et il faut pouvoir les faire parler et les synthétiser. » A4. A7 appuie cela en disant qu'il faut « contextualiser les données », par exemple, lors des années de sécheresse, les

tonnages de déchets verts seront beaucoup plus faibles, donc c'est un paramètre à prendre en compte.

Concernant les bilans des PLPDMA permettant de synthétiser les résultats la stratégie de prévention mises en place et les ajustements à apporter au programme, 3 collectivités n'en réalisent pas de façon annuelle par manque de temps : « Ça pourrait être plus régulier mais demande beaucoup de temps. » A6

L'objectif des bilans annuels, pour les collectivités qui en réalisent, est de communiquer avec les élus sur les actions qui ont fonctionné ou non pour réorienter le plan d'action en fonction de l'analyse des indicateurs, si besoin, et de poursuivre les actions qui sont efficaces.

Globalement, les EPCI ayant répondu emploient toutes les mêmes méthodes pour élaborer et suivre leurs indicateurs, notamment avec l'appui du guide de l'ADEME, la différence demeure dans le temps dédié à les interpréter pour établir des bilans annuels et ainsi ajuster leur plan d'action. Seul A7 fonctionne différemment en effectuant du contrôle de gestion.

Une conduite efficace du PLPDMA passe par un suivi rigoureux et du temps dédié, comme souligné par A1 : « Il faut dire que le document ne marchera pas tout seul c'est comme un stand d'info, il ne suffit pas de mettre une affiche, il faut qu'il y ait quelqu'un, une animation, rien ne roule tout seul sans un artisan derrière. »

Section 3 : Les réseaux à l'échelle du Grand-Est

Notre troisième objet de recherche est la possible existence d'une communauté de pratique sur la thématique des déchets au sein de la région.

1. Le concept

L'ensemble des répondants des EPCI et syndicats mixtes interrogés participent à des rencontres entre collectivités organisées par l'ADEME et la région Grand-Est. Ce sont des rencontres sous forme de conférences, retours d'expériences et de webinaires. Toutes les thématiques liées à l'environnement, et pour lesquelles les collectivités sont compétentes, sont abordées lors de ces rencontres et des sessions sont spécialement dédiées aux déchets, notamment à la prévention.

Les rencontres prennent différentes formes. Des congrès sont organisés entre chargés de mission prévention du Grand-Est aussi bien pour rappeler le cadre théoriques et les différentes réglementations mais surtout pour échanger sur des problématiques communes au cours desquelles les collectivités partagent leurs expériences sur des thématiques bien spécifiques. L'ordre du jour de ces rencontres est défini en avance par les collectivités qui participent afin de répondre à de réels besoins. Des groupes de travail sont également proposés lors de certaines rencontres, le but étant de réfléchir collectivement sur un sujet, de trouver ensemble des solutions à une problématique de terrain auxquelles la plupart des collectivités doivent faire face sur leur territoire. Ces rencontres sont également déclinées plus localement à l'échelle des anciennes régions (Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne) pour faire participer le plus d'agents possible.

La chargée de mission économie circulaire du Grand-Est, organisant ces rencontres, a bien conscience que les temps d'échange entre collectivités sont essentielles dans leurs stratégies de prévention des déchets. La Région a donc souhaité maintenir les connaissances à la portée de tous les agents en créant une plateforme en ligne comportant des documents sur lesquels les collectivités peuvent s'appuyer au quotidien mais également les comptes rendus des rencontres afin de stocker les connaissances et de les mettre à disposition des chargés de mission à tout moment.

Le Grand-Est a un rôle de coordination entre les différentes collectivités, à la fois de la transmission d'informations lors des formations théoriques, ou de l'animation.

2. Les apports pour les participants

L'ensemble des répondants ont jugé ces rencontres très utiles dans leurs stratégies de prévention des déchets. Ils apprécient tout particulièrement des retours d'expériences de collectivités ayant réussi à mettre en place des actions. Selon les répondants, ces partages sont inspirants, permettent de faire naître de nouvelles idées mais surtout de prendre connaissance des bons procédés à mettre en place, des partenaires à solliciter ainsi que des erreurs à éviter.

B2 le résume : « C'est essentiel pour eux et ça permet de prendre de la hauteur sur nos pratiques, d'aller à l'essentiel et de voir où il faut se tourner et là où on risque de perdre du temps. Savoir quel argument marche avec un élu, comment se sortir de certaines situations.»

Des répondants ont également mentionné les plateformes en ligne de l'ADEME, SINOE et OPTIGEDE, sur lesquelles sont référencées des fiches actions détaillées de mesures de prévention déployées par une multitude d'EPCI de France. Les participants gagnent donc du temps dans leurs plans d'actions puisqu'ils connaissent en avance les démarches à appliquer, les erreurs à éviter et ont déjà les clés pour résoudre certains problèmes grâce à ces retours d'expériences.

Nous avons également pu souligner un état d'esprit très enthousiaste et bienveillant au cœur de ce réseau de collectivités, nous n'avons cerné aucune forme de compétitivité entre les EPCI mais plutôt une envie d'avancer dans un objectif commun de réduction des déchets. « Par rapport aux déchets, il y a tous ces retours d'expériences, ces séminaires organisés on a les personnes en face, elles sont très ouvertes à l'échange, très accessibles, y a un partage de connaissances qui est vraiment très important et très fort, c'est vraiment ancré. » A4

Les répondants ont également mentionné l'existence d'autres réseaux, aussi bien entre collectivités, comme mis en place par A9 dans toutes les Vosges et dont A10 fait partie, ou des réseaux à plus grande échelle comme le Réseau Compost Citoyen.

Les avantages des réseaux locaux comme celui mis en place par A9 sont sensiblement les mêmes que la communauté des collectivités du Grand-Est, mais les problématiques sont plus spécifiques au territoire Vosgien : « c'est vraiment important en terme d'échange entre les chargés de missions et trouver des solutions collectives.»

Très peu d'inconvénients ont été rapportés par les répondants. A5 et B2 ont fait part d'un changement de dynamique depuis les restrictions sanitaires, les rencontres s'étant faites *via* des applications de visioconférences. « Le fait d'être en visio, tous les échanges lors des pauses, des repas, des ateliers qu'on faisait, qui ne sont plus là et on sent que ça manque. Des réunions territoriales, on sent qu'ils ont besoin de parler de leurs expériences, ces « à côté » sont très riches ». Le format en ligne a également fait perdre de la légitimité à ces rencontres : selon A10 : « C'est un peu mal vu de faire plein de webinaires en ligne ».

Enfin, les répondants issus de petites collectivités ont mis en avant le manque de temps pour participer à tous les réseaux existant : « On ne sait plus où donner de la tête et c'est difficile de prioriser ». A8

Conclusion du chapitre

Nous disposons d'éléments de réponses sur nos questionnements grâce aux résultats de notre étude qualitative. Les agents en charge de la prévention des déchets ont à leur disposition une large bibliothèque de ressources en ligne sur lesquelles s'appuyer lors de l'élaboration du diagnostic et du plan d'action du PLPDMA. L'utilisation d'outils de pilotage n'est cependant pas privilégiée par la majorité des collectivités, représentant un frein à la contextualisation des données dont ils disposent et donc au déploiement optimal de leur stratégie de prévention des déchets. Le manque de temps dédié à la gestion des indicateurs et à la réalisation de bilans annuels en est la principale cause

Nous avons pu observer que les processus d'apprentissage des bonnes habitudes en matière de prévention sont majoritairement efficaces lorsqu'elles incluent des actions concrètes et de terrain, aussi bien pour le grand public que pour les élus.

Enfin, nous avons identifié une communauté de pratique forte au sein du Grand-Est, regroupant les agents en charge de la prévention des déchets des EPCI de la région, cette communauté permet aux agents d'acquérir de plus en plus de connaissances sur leur thématique afin de cibler au mieux leur stratégies de prévention. L'absence de compétitivité et la volonté d'atteindre des objectifs communs alimentent le sentiment de bienveillance et d'entraide entre collectivités contribuant ainsi à l'efficacité des actions déployées.

Nous établissons des liens entre les résultats précédemment exposés et notre revue de la littérature dans le chapitre suivant. Des recommandations sont ensuite proposées à l'ensemble des collectivités.

CHAPITRE 4 : INTERPRÉTATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats issus des phases d'observation et d'entretiens semi-directifs sont interprétés pour répondre à nos questionnements à propos de la création et de la gestion des connaissances au sein des collectivités, des outils utilisés et de l'existence de communautés de pratique dans le Grand-Est, en lien avec notre revue de la littérature. Les interprétations et recommandations qui font l'objet du chapitre suivant permettront de répondre à notre problématique : **Comment les collectivités territoriales du Grand-Est gèrent-elles leurs connaissances dans l'élaboration de stratégies de prévention des déchets ?**

Section 1 : La gestion des connaissances au sein des territoires

1. La combinaison pour la prise de décision

La phase de diagnostic préalable à la mise en place d'actions de prévention des déchets sur un territoire donné est une étape clé. Il s'agit de bien connaître le territoire pour y déployer des actions adaptées qui auront plus de chances d'être efficaces. Pour créer cette connaissance du territoire, les agents se basent sur des données statistiques qui doivent être analysées et contextualisées. Les caractérisations MODECOM permettent notamment de connaître les proportions des différents flux de déchets composant les déchets ménagers des usagers. Elles permettent de connaître les gisements principaux sur lesquels déployer des actions de prévention afin d'atteindre les objectifs réglementaires en termes de réduction des déchets ménagers. « Acquérir des connaissances ne suffit pas, il faut savoir les mobiliser et les valoriser » (Préfontaine et al, 2009).

Les agents formalisent ces connaissances dans la partie diagnostic du PLPDMA mais également dans les « rapports déchets » annuels leur permettant de stocker leurs connaissances dans un langage déjà adapté au lecteur.

Nous avons vu précédemment que la transmission de connaissances aux élus était une étape primordiale dans la prise de décisions d'actions de préventions à mettre en place sur le territoire. Cette transmission se fait principalement par combinaison entre l'agent et l' élu à

travers la simplification et la reformulation des éléments du diagnostic dans un langage moins technique et donc plus accessible aux élus *via* des notes de synthèse ou des réunions. La reformulation et l'adaptation des éléments du diagnostic permettent donc aux élus de comprendre les enjeux de la prévention et de pouvoir se positionner sur des actions à privilégier. L'utilisation d'indicateurs aide également dans la prise de décision car ils permettent de comparer plusieurs situations dans la durée et par rapport à d'autres collectivités.

Les élus des collectivités interrogées ne prennent pas tous le temps de se former à la thématique très technique des déchets *via* les formations proposées par l'ADEME. Cela demande un temps supplémentaire aux agents pour accompagner les élus, principalement les nouveaux, dans la compréhension des différentes notions. La mise en place d'un programme d'intégration pour les nouveaux élus permet d'optimiser la gestion des connaissances dans l'organisation, les élus se formant entre eux et ayant à disposition un document support, moins de temps est demandé aux agents pour simplifier les connaissances qui sont transmises.

Cependant, une bonne connaissance de la thématique de la part des élus représente un véritable atout dans la stratégie de prévention des déchets car les actions qui sont portées conjointement par les élus et les agents ont plus d'impact sur les citoyens.

Le « savoir administratif » (De Oliveira, 2010) du territoire et de la thématique des déchets représente donc une base à consolider pour piloter efficacement une stratégie de prévention des déchets au sein des collectivités.

2. La socialisation pour la mobilisation des usagers

La transmission des connaissances se fait également entre l'organisation et les usagers. Une bonne connaissance, de la part des usagers, des enjeux de la prévention des déchets et des différents leviers pour y répondre permet aux collectivités d'atteindre plus facilement les objectifs de réduction de déchets. Cependant, la méconnaissance des usagers au sujet des collectivités et de leurs compétences représente un frein, comme le souligne De Oliveira (2010) : « Le mille-feuille administratif complexifie la reconnaissance du bon interlocuteur ».

Nous avons pu voir au travers des entretiens que le contexte jouait un rôle important dans la compréhension des enjeux de la prévention par le grand public. Les questions écologiques

prennent de plus en plus d'ampleur dans le quotidien des citoyens grâce aux événements marquants tels que le sommet de la Terre à Rio en 1992 ou les accords de Paris, mais la sensibilité aux enjeux environnementaux diffère d'un usager à l'autre.

Le transfert de connaissances envers les usagers n'est pas le même qu'envers les élus, le PLPDMA n'est pas directement communiqué aux usagers puisque nous avons vu que les actions de terrain étaient plus efficaces que la diffusion de rapports et d'informations écrites. Le transfert de connaissances tacites est donc le moyen le plus efficace pour mobiliser les usagers pour la prévention des déchets. « La socialisation permet de créer des liens entre les individus. La confiance établie lors des processus de socialisation permet une plus grande écoute entre les acteurs. » (Préfontaine et al, 2009). Les ateliers participatifs et la sensibilisation sur le terrain sont donc des procédés de socialisation permettant un transfert de connaissances efficace entre les collectivités et leurs usagers et ainsi faire vivre ces connaissances tacites.

3. Les outils pour une gestion des connaissances efficace

Les outils utilisés par les collectivités pour suivre les plans d'actions ne sont pas toujours optimisés par manque de temps ou par manque de connaissance de la part des agents. Ce sont les deux principaux freins que mettait en avant Heurteux (2017) pour le pilotage des actions de développement durable en collectivité.

En effet, la mise en place de tableaux de bords et d'indicateurs de suivi est un travail qui prend du temps et demande de la rigueur. De plus, la mise à jour de ces tableaux de bords pour faciliter l'édition de bilans annuels n'est pas ancrée chez les agents comme une routine organisationnelle. Par ailleurs, le turn-over dans certaines collectivités rend le suivi des actions et la réalisation de bilans difficiles pour les agents reprenant le poste puisqu'il n'y a pas transmission de ces routines.

Cette recherche met en évidence les procédés par lesquels les EPCI deviennent apprenantes au sujet de la prévention des déchets et gèrent leurs connaissances. La combinaison permet aux agents de transmettre les connaissances techniques aux élus dans le but de prendre des décisions adaptées et la socialisation favorise la mobilisation des usagers pour la réalisation d'actions visant à réduire leurs déchets. Par ailleurs, la mise en place de tableaux de bords et d'indicateurs de suivi contribue à optimiser la gestion des connaissances ainsi que l'efficacité des plans d'actions déployés.

Section 2 : Une communauté de pratique à l'échelle du Grand-Est

1. Une communauté de pratique stratégique et opérationnelle

Le réseau des collectivités que nous avons identifié lors de notre étude est constitué de membres ayant la même mission au sein de leur territoire respectif. La hiérarchie des agents membres ne font pas partie de ces réseaux, permettant ainsi un langage moins formel et des échanges plus libres. Nous pouvons considérer ce réseau comme une communauté de pratique.

La communauté de pratiques étudiée possède un stock de connaissance grâce à sa propre base de ressources en ligne et organise des rencontres entre les membres, la formalisation des connaissances se fait donc aussi bien au travers de documents mais également par un processus de socialisation entre les membres, permettant un transfert de connaissances optimal. « Les systèmes d'informations mais aussi la mise en réseau des personnes permet de formaliser les connaissances tacites. » Sargis, 2011.

Cette recherche nous a permis d'identifier deux objectifs aux rencontres thématiques sur les actions de prévention des déchets ménagers dans le Grand-Est : améliorer les bonnes pratiques existant déjà au sein des collectivités d'une part et échanger dans le but de mettre en place des solutions innovantes pour la réduction des déchets sur leur territoire d'autre part.

Le réseau des collectivités du Grand-Est est comparable à une communauté de pratique opérationnelle d'exploitation (Probst et Borzillo, 2007). En effet, l'objectif des rencontres de ce réseau de collectivités est d'échanger entre agents en charge de la prévention des déchets sur des sujets techniques et opérationnels dans le but d'améliorer leurs pratiques et de trouver des solutions à leurs problèmes de terrain.

Par ailleurs, nous pouvons également comparer ce réseau à une communauté de pratique stratégique d'exploration (Probst et Borzillo, 2007). Le partage et l'échange de bonnes pratiques et de nouvelles idées entre les membres des différentes collectivités permettent de faire émerger des idées innovantes qui seront intégrées aux stratégies de prévention des déchets déjà existantes.

La participation aux échanges organisés par cette communauté permet donc aux collectivités membres d'améliorer leurs pratiques sur des actions déjà initiées pour gagner en efficacité et ainsi maîtriser leurs coûts mais également de s'inspirer d'autres collectivités pour mettre en place des actions innovantes sur leur territoire pour atteindre leurs objectifs. Cependant, la finalité et le temps consacré à la communauté de pratique n'est pas systématiquement compris par la hiérarchie. Cela représentant un frein à la participation de l'agent, comme nous avons pu le voir dans les résultats de cette étude.

2. Un pilotage hybride

La communauté de pratique que nous avons identifiée à travers notre recherche est pilotée de façon complémentaire par l'ADEME et le Grand-Est. La Région fixe le cadre et les objectifs en termes de prévention des déchets et l'ADEME est perçue comme support technique. Un manager de cette communauté, la chargée de mission économie circulaire du Grand-Est, est reconnue par ses membres qui lui témoignent de la confiance, elle contribue à créer un contexte organisationnel optimisant la gestion des connaissances en les maintenant vivantes dans une spirale d'apprentissage à travers les différents rôles qu'elle possède.

Nous pouvons d'une part considérer que ce manager joue un rôle de facilitateur au sein du réseau. En effet, le facilitateur définit la direction à suivre et identifie les connaissances pertinentes pour la communauté et les communique tout en maintenant la cohésion entre les membres (Préfontaine et al., 2009).

Par ailleurs, nous avons identifié un second profil de gestionnaire du savoir, l'organisateur. Son rôle est de synthétiser et d'extérioriser les connaissances tacites en proposant des temps de formation (Préfontaine et al., 2009). De plus, le manager tient à jour la base de ressources de la communauté, comme le fait l'organisateur du savoir.

L'ADEME et la Région sont deux pilotes complémentaires pour cette communauté de pratiques, jouant à la fois un rôle d'intrapreneur mais également d'expert (Bootz, 2013).

Cette communauté de pratique que l'on pourrait qualifier d'hybride favorise considérablement le management des connaissances à l'échelle du Grand-Est mais également à l'échelle locale. Il faut donc favoriser l'émergence et le développement de ces communautés pour mener une « révolution culturelle : celle du partage et de la collaboration » Rive et al. (2012).

Cette recherche a donc permis d'identifier des communautés de pratique « hybrides » axées sur l'amélioration des pratiques existantes mais également sur le développement d'idées innovantes avec comme mission commune pour les membres d'atteindre les objectifs réglementaires en matière de réduction de déchets ménagers. Ces communautés sont pilotées par un manager à la fois facilitateur et organisateur et permettent de favoriser le développement de spirales de connaissances.

Section 3 : Recommandations managériales

Les résultats de notre recherche nous ont permis de mettre en évidence des recommandations managériales pouvant s'appliquer à l'ensemble des EPCI et syndicats mixtes qui élaborent ou ont élaboré un PLPDMA.

1. L'organisation de la mission en interne

Notre première recommandation porte sur la gestion quotidienne des connaissances en interne. Il est important de mettre en place un tableau de bord regroupant les actions de préventions du plan d'action et les indicateurs associés dès la construction du plan d'action. Les indicateurs de suivi et de performance doivent être simples, facilement mesurables, adaptés à chaque action et ne pas être trop nombreux. Ils doivent également être analysés et contextualisés afin de connaître l'efficacité des actions. Une tenue régulière de ce tableau de bord permet de faciliter le travail et de faire gagner du temps aux agents pour la rédaction de bilans annuels des PLPDMA. Ces bilans sont également importants dans la stratégie de prévention puisqu'ils permettent de mettre en perspective les résultats du plan d'action avec ceux issus de l'analyse des données techniques (tonnages en déchèteries, erreurs de tri, gisements majoritaires dans les OMR, etc.). Un poste dédié à la prévention des déchets serait bénéfique, pour les collectivités n'en disposant pas encore, pour déployer plus rapidement et plus efficacement leur plan d'action.

A travers notre analyse, nous pouvons également recommander aux collectivités de maintenir une activité de veille, aussi bien sur les actualités d'autres collectivités que sur celles de l'ADEME, de la région et d'autres réseaux, pour prendre connaissance des actions

qui sont efficaces sur les territoires voisins, des nouvelles réglementations ou encore des outils et procédures proposées par l'ADEME ou les acteurs locaux. Les échanges entre collectivités sont également à encourager, nous le détaillerons dans la troisième partie de cette section.

2. La mobilisation des élus et des usagers

Nos recommandations quant à la mobilisation des élus pour le portage politique et la prise de décisions des stratégies de préventions sont les suivantes. Tout d'abord, nous avons constaté à travers notre recherche qu'une stratégie de prévention efficace impliquait un portage politique de la part des élus. Il est donc primordial de leur donner les clés afin qu'ils s'impliquent dans le programme, cela passe notamment par une formation aux principaux enjeux et aux éléments techniques relatifs à la thématique des déchets. La présence des élus sur le terrain a un double avantage, cela leur permet d'une part d'alimenter leurs connaissances autrement que par les notes de synthèses ou les réunions de commissions, en créant un réel « savoir administratif » mais cela contribue également à accentuer le portage politique des actions de prévention mises en place par la collectivité et ainsi, renforcer le message auprès des usagers.

Concernant les usagers, leur apprentissage des enjeux et des leviers de la prévention des déchets doit davantage passer par des actions concrètes de terrain, des ateliers participatifs plutôt que par des discours moralisateurs *via* des médias impersonnels pour que l'application des connaissances puisse se faire par la suite. Il est important de créer un sentiment d'appartenance autour de la thématique de réduction des déchets mais également d'accompagner l'utilisateur dans la compréhension des rôles de chacun au sein de ce qui s'apparente à un « mille-feuille administratif ».

3. L'amélioration et l'innovation grâce aux communautés de pratique

Notre dernière recommandation concerne la participation des agents en charge du PLPDMA aux réseaux de collectivités, notamment à la communauté des collectivités pilotée par la Région Grand-Est.

Tout d'abord, il est nécessaire que la participation à ces réseaux soit légitimée aux yeux de la hiérarchie. Une piste d'action serait de les convier à l'un de ces rassemblements afin de leur faire prendre conscience du besoin des agents d'y participer, de la richesse de ces réseaux et donc de leur importance pour l'optimisation de la stratégie de prévention des déchets sur leur territoire.

En outre, les agents en charge du PLPDMA ont tout intérêt à participer activement à ces réseaux d'une part pour s'inspirer d'autres collectivités et de leurs idées innovantes mais également pour améliorer leurs pratiques déjà déployées et résoudre des problèmes communs par la réflexion collective et enfin faire naître une forte connexion autour d'une préoccupation commune.

Conclusion du chapitre

Nous avons donc conclu de cette recherche que les agents en charge de la prévention des déchets des EPCI du Grand-Est créent les connaissances de la thématique des déchets nécessaires à l'élaboration de leur stratégie de prévention grâce à des données issues de ressources en ligne mais également des logiciels de fonctionnement et des rapports de leurs prestataires. Ces données sont contextualisées par rapport aux spécificités de leur territoire.

La transmission des connaissances aux usagers et aux élus, favorisant l'efficacité des plans d'actions déployés, se fait principalement par combinaison et socialisation. Des outils mais également du temps dédié à la gestion des indicateurs de suivi et de performance sont des clés de réussite pour un management de l'information efficace.

La région Grand-Est pilote une communauté de pratique regroupant les agents en charge de la prévention des déchets. Cette communauté permet aux membres qui s'y engagent d'apprendre et d'accéder à une culture commune. L'entraide et le partage de connaissances, le tout dans un climat de confiance et sans rapports hiérarchiques entre membres, permet de résoudre collectivement des problèmes et d'imaginer des solutions innovantes pour leur stratégie de prévention des déchets.

CHAPITRE 5 : CONCLUSION

Contributions

Cette étude nous apporte différents éléments à propos de la gestion des connaissances au cœur des stratégies de prévention des déchets des collectivités territoriales du Grand-Est. Une bonne gestion des connaissances au sein des collectivités permet de faciliter l'élaboration de PLPDMA mais également de déployer un plan d'action adapté au territoire et de surcroit plus efficace pour atteindre les objectifs réglementaires auxquels sont soumis les EPCI. Une gestion des connaissances optimale commence par l'apprentissage des agents, facilité par la multitude de ressources proposées par des organismes tels que l'ADEME.

Le transfert de connaissances aux élus leur permet une prise de décision adaptée au diagnostic du territoire mais également de pouvoir porter les actions auprès des usagers et ainsi accroître leur mobilisation, ce transfert étant principalement de la combinaison de connaissance. La transmission de connaissances aux usagers est davantage basée sur de la socialisation à travers des actions de terrain.

La gestion des connaissances territoriales sur la thématique des déchets passe également par les communautés de pratique stratégiques et opérationnelles pilotées par le Grand-Est et l'ADEME, qui organisent des échanges de bonnes pratiques entre collectivités dans le but de réfléchir à de nouvelles idées, d'améliorer des pratiques existantes ou encore de travailler collectivement sur des problématiques. L'esprit d'entraide très marqué dans les collectivités du Grand-Est est un véritable atout pour ces communautés.

Peu d'études sur le management des connaissances en collectivités territoriales, ni sur la thématique des déchets en général n'ont été faites à ce jour. Notre objet de recherche a pu contribuer à combler ce manque d'études tout en s'inscrivant dans la continuité des travaux réalisés par Rive et al. (2012) avec une spécialité sur la thématique des déchets.

Limites et voies de recherche

Les principales limites à notre étude que nous pouvons mentionner portent sur la méthodologie. En effet, la méthodologie qualitative nécessite pour le chercheur d'être objectif, nous avons donc conscience que nos interprétations ont pu ne pas l'être totalement compte tenu de nos jugements *a priori* forgés lors de la phase d'observation. La grille d'entretien comporte également quelques limites puisque les questions posées à notre échantillon étaient très ouvertes et générales, le codage n'a donc pas été facilité par les réponses vagues de certains répondants. De plus, notre mission au sein de la Communauté de communes de la Basse-Zorn a également interféré lors des échanges qui ont souvent dévié vers des échanges de bonnes pratiques et de conseils. Des questions plus ciblées et en lien avec des éléments précis de notre revue de la littérature permettraient d'approfondir notre étude.

Par ailleurs, l'échange avec la cheffe de projets prévention des déchets et développement durable de la Collectivité Européenne d'Alsace a apporté beaucoup d'éléments intéressants qui n'ont pas pu s'inscrire dans le plan de ce travail, ni être reliés à notre revue de la littérature.

Enfin, notre étude se limite aux EPCI de la région Grand-Est, plus précisément à l'Alsace et la Lorraine faute de réponse de la part des collectivités champenoises. Étendre notre échantillon pour comparer les pratiques entre régions aurait été intéressant. De même, l'étendre à d'autres fonctions au sein des collectivités, comme par exemple, la direction, aux élus mais également aux usagers selon une méthodologie quantitative nous permettrait d'enrichir ce travail par l'obtention d'autres visions de la gestion des connaissances. Enfin, il serait intéressant d'avoir le point de vue de l'ADEME sur les communautés de pratiques que nous avons identifiées lors de notre recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Articles et ouvrages

ADEME, Élaborer et conduire avec succès un PLPDMA, ©ADEME Éditions, juillet 2018

ADEME, Déchets, chiffres clés, ©ADEME Éditions, septembre 2020

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001), Review: Knowledge Management and Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, (1), p107-136.

Awazu, Y. (2004), Informal network players, knowledge integration, and competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 8, (3), p62-70.

Bootz, J.-P. (2013), L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur. *Management & Avenir*, 63, (5), p115-139.

Boutigny, E. (2005), Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? *Management & Avenir*, 4, (2), p59-69.

Brouste, P. & Cotte, D. (1999), Les Tablettes... D'Ourouk. *Le Knowledge Management*, 5.

C. envir., art. L.541-1-1

Coutelle, P. (2005), Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion, CERFAG-IAE, Université de Tours.

Daveport, T. H. & Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press, Boston.

Decamps, M. & Vicard, F., (2010), Mesure le développement durable : jeux d'indicateurs et enjeux locaux. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre, (4), p749-771.

De Oliveira, M. (2010), La gestion des connaissances territoriales au service de l'élaboration d'un Plan de Prévention des Risques d'Inondations : le cas du Bassin de Thau. *Gestion et management*. Université Paul Cézanne – Aix-Marseille.

Ermine, J.-L. (2016), Une chaîne de valeur de la connaissance. *Management International*, 16, p29-40

Frochot, D. (2000), De la société d'information à l'industrie culturelle. *Les Infostratégies*, septembre.

Frochot, D. (2006), Méthodologie de la recherche d'information. *Les Infostratégies*, février.

Heurteux, A. (2017), le développement durable : vers un nouveau mode de pilotage des politiques territoriales ? Le cas de la métropole Nice Côte d'Azur. *Gestion et management public*, 5, (3), p27-42.

Lalonde, J.-F. (2013), La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches Qualitatives*, 32, (2), p13-32.

Lave J. & Wenger E. (1991), *Legitimate Peripheral Participation in Communities of Practice. Situated Learning Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press

Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, (1), p14-37.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press

Pinte, J.-P. (2006), *La veille informationnelle en éducation pour répondre au défi de la société de la connaissance au XXIème siècle: Application à la conception d'une plateforme de veille et de partage de connaissance en éducation : Commun@utice*, Université de Marne-La-Vallée.

Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul

Préfontaine, L. et al. (2009), Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace. *Revue française de gestion*, 197, p15-33.

Probst, G. & Borzillo, S. (2007), Piloter les communautés de pratique avec succès. *Revue française de gestion*, 170, (1), p135-153.

Quintas, P. et al. (1997), Knowledge Management: a Strategic Agenda. *Long Range Planning*, 30, (3), p385-391.

Rive, M. et al. (2012), L'information, un défi pour les collectivités territoriales. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 49, (4), p44-59.

Sargis, C. (2011), Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? *Management & Avenir*, 44, (4), p60-77.

Scouarnec, A. (2004), L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH, *Management & Avenir*, 1, (1), p23-42.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Economica.

Webographie

ADEME, Prévention ou réduction des déchets : de quoi s'agit-il ? 2017. [En ligne]. [Accès avril 2021]. <<https://www.ademe.fr/expertises/dechets/passer-a-laction/eviter-production-dechets/dossier/prevention/prevention-reduction-dechets-quoi-sagit>>

Communauté de communes de la Basse-Zorn, présentation du territoire. [En ligne]. [Accès avril 2021]. <<https://www.cc-basse-zorn.fr/FR/Presentation/Territoire/Presentation-territoire.html>>

Grand-Est, Présentation du territoire. [En ligne]. [Accès avril 2021]. <<https://www.grandest.fr/presentation/>>

IPCC, AR6 Climate Change 2021: The Physical Science Basis [En ligne]. [Accès, août 2021]. <ipcc.ch/report/ar6/wg1/>

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE A : Guide d'entretien	50
ANNEXE B : Profil des répondants.....	52
ANNEXE C : Codage axial.....	53
ANNEXE D : Cadre réglementaire PLPDMA.....	56
ANNEXE E : Suivi mémoire	60

ANNEXE A : Guide d'entretien

Introduction

Remerciements

Présentation (master et projet de mémoire)

Déroulé de l'entretien

Profil du répondant

Quelle est votre fonction ?

Quel est votre parcours professionnel ?

Pouvez-vous me parler de la collectivité ?

Du territoire ?

De votre service ?

L'élaboration de PLPDMA

Quels sont les enjeux pour votre collectivité de la prévention des déchets ?

Quels sont vos objectifs en termes de réduction des déchets ?

Comment les avez-vous définis ?

Depuis quand la collectivité réalise-t-elle des PLPDMA ?

Quelles actions de prévention avez-vous mis en place ?

Donner un exemple de procédure

Qui décide des actions de prévention mises en place ?

Comment communiquez-vous avec vos élus sur la thématique déchets en général ?

Sur le PLPDMA ?

Comment communiquez-vous les vos usagers sur la thématique déchets en général ?

Sur le PLPDMA ?

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans l'élaboration de PLPDMA ?

Les outils

Quelles données utilisez-vous lors de la phase diagnostic ?

Quels outils/méthodes utilisez-vous pour analyser ces données ?

Comment définissez-vous les indicateurs du plan d'action ?

Quel outil utilisez-vous pour le suivi ?

A quelle fréquence réalisez-vous des bilans PLPDMA ?

Si les bilans ne sont pas fait tous les ans, pourquoi ?

Échanges de bonnes pratiques

Prenez-vous part à des partages de connaissances et de bonnes pratiques sur la thématique des déchets ?

Sous quelle forme ?

A quelle fréquence ?

Que vous apportent ces échanges ?

Vos élus se forment-ils à la thématique des déchets ?

Conclusion

Voulez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur une précédente question ?

Remerciements

ANNEXE B : Profil des répondants

Code	Département	EPCI	Répondant
A1	54	Communauté de communes Moselle et Madon	Cheffe de projet prévention ordures ménagères
A2	54	Communauté de communes Terres Toulaises	Responsable collecte, traitement et prévention des déchets
A3	55	Communauté d'Agglomération Meuse Grand Sud	Chargé de prévention et économie circulaire
A4	57	Communauté d'Agglomération du Val de Fensch	Chargée de mission prévention des déchets
A5	57	Metz Métropole	Responsable prévention et valorisation des déchets
A6	67	Communauté de communes de la Basse-Zorn	Responsable du service environnement
A7	67	SMICTOM Alsace Centrale	Responsable prévention, animation, communication
A8	68	Saint-Louis Agglomération	Chargée d'animation
A9	88	EVODIA	Directrice de la communication et de la prévention
A10	88	Communauté de communes Terre d'eau/Mirecourt Dompain	Chargée de mission prévention des déchets
B1		Collectivité Européenne d'Alsace	Cheffe de projet prévention des déchets et développement durable
B2		Région Grand-Est	Chargée de projet économie circulaire

QUESTION	ANSWER	MARKS	STATUS	DATE	TIME
1. The following are the characteristics of a good leader. Which one is not a characteristic of a good leader? a. He is a team player. b. He is a good listener. c. He is a good communicator. d. He is a good manager.	The correct answer is d. He is a good manager. A good manager is someone who is responsible for the day-to-day operations of an organization. A good leader is someone who inspires and motivates others to achieve their goals.	1	Correct	2023-10-27	10:00
2. Which of the following is not a function of a leader? a. To set a vision. b. To communicate the vision. c. To motivate others. d. To manage the organization.	The correct answer is d. To manage the organization. A leader's primary role is to inspire and motivate others to achieve their goals. Managing the organization is the responsibility of a manager.	1	Correct	2023-10-27	10:05
3. Which of the following is not a characteristic of a good leader? a. He is a team player. b. He is a good listener. c. He is a good communicator. d. He is a good manager.	The correct answer is d. He is a good manager. A good manager is someone who is responsible for the day-to-day operations of an organization. A good leader is someone who inspires and motivates others to achieve their goals.	1	Correct	2023-10-27	10:10
4. Which of the following is not a function of a leader? a. To set a vision. b. To communicate the vision. c. To motivate others. d. To manage the organization.	The correct answer is d. To manage the organization. A leader's primary role is to inspire and motivate others to achieve their goals. Managing the organization is the responsibility of a manager.	1	Correct	2023-10-27	10:15
5. Which of the following is not a characteristic of a good leader? a. He is a team player. b. He is a good listener. c. He is a good communicator. d. He is a good manager.	The correct answer is d. He is a good manager. A good manager is someone who is responsible for the day-to-day operations of an organization. A good leader is someone who inspires and motivates others to achieve their goals.	1	Correct	2023-10-27	10:20

ANNEXE D : Cadre réglementaire PLPDMA

Le cadre normatif en matière de déchets a évolué depuis 2009.

1. Echelle européenne : directive 2008/98/CE

La directive cadre 2008/98/CE relative aux déchets regroupe les principes de la réglementation européenne qui ont été intégrés dans le Code de l'environnement au chapitre « prévention et gestion des déchets ». Elle donne pour objectif « **en priorité, de prévenir et de réduire la production et la nocivité des déchets, notamment en agissant sur la conception, la fabrication et la distribution des substances et produits et en favorisant le réemploi, ainsi que de diminuer les incidences globales de l'utilisation des ressources et d'améliorer l'efficacité de leur utilisation** » (article 4 de la directive, article L.541-1 du Code de l'environnement).

Cette directive instaure également une **hiérarchie des modes de traitement des déchets** à savoir, privilégier dans l'ordre :

- La prévention ;
- La préparation en vue du réemploi ;
- Le recyclage et la valorisation des déchets organiques ;
- La valorisation énergétique ;
- Et enfin, l'élimination.

Enfin, la directive impose aux Etats membres de l'Union Européenne d'établir des programmes de prévention et de gestion des déchets, au niveau national à travers un programme national de prévention des déchets (PNPD), ainsi qu'au niveau local.

2. Echelle nationale : plan national de prévention des déchets, lois Grenelle et LTECV

En accord avec la directive 2008/98/CE, la France a établi un Programme National de Prévention des Déchets 2014-2020 (PNPD) qui cible l'ensemble des acteurs et concerne tous les types de déchets. Il détermine des objectifs en matière de prévention, des actions pour y parvenir ainsi que des indicateurs permettant d'évaluer les mesures prises et couvre 55 actions de prévention réparties en 13 axes stratégiques à travers des outils réglementaires, démarches volontaires, partage de l'information, aides et incitations financières ou fiscales.

La législation française intègre la réglementation européenne. Elle encadre la prévention des déchets à travers les lois dites « **Grenelle** » de 2009 et 2010, la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte (**LTECV**) – Titre IV « Lutter contre les gaspillages et promouvoir l'économie circulaire : de la conception des produits à leur recyclage » et la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire dite « **AGEC** ».

Les lois Grenelle donnent pour objectif une réduction de 7 % des DMA en 2020 par rapport à 2010. **La LTECV donne un objectif plus ambitieux de 10 % de réduction des DMA en 2020, une augmentation de la valorisation matière de 55 % en 2020 et 65 % en 2025 ainsi qu'une réduction des déchets stockés en 2025.**

S'inscrivant dans la continuité des autres lois déchets, la loi AGEC fixe un objectif de **réduction des DMA de 15 % et des DAE de 5 % en 2030 par rapport à 2010.**

De plus, la loi AGEC fixe comme objectif de dépasser le modèle économique linéaire consistant à « produire, consommer, jeter » et affirme le rôle essentiel de la politique nationale de prévention et de gestion des déchets pour y parvenir.

Pour les collectivités publiques, la loi LTECV impose certaines actions :

- Réduction de la consommation de papier de bureau ;
- Achat de papier recyclé (art. 79) ;
- Lutte contre le gaspillage alimentaire en restauration collective (art. L. 541-15-3 CE).

3. Echelle régionale : plan régional de prévention et de gestion des déchets

La loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (dite « loi NOTRe ») a entraîné la redistribution de compétences entre les collectivités territoriales mais également la création de nouvelles compétences. Ainsi, les régions sont compétentes pour établir les Plans Régionaux de Prévention et de Gestion des Déchets (PRPGD), élaborés en parallèle des Plans Régionaux d'Actions en faveur de l'Economie Circulaire (PRAEC).

Le PRPGD fixe des objectifs aux horizons 2025 et 2031, il est axé sur la prévention et la valorisation des déchets et constitue le volet opérationnel du Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Egalité des Territoires (SRADDET).

Les objectifs du PRPGD sont définis par déclinaison des objectifs nationaux établis par l'article L.541-1 du Code de l'Environnement.

4. Échelle locale : les Programmes Locaux de Prévention

Suite à la loi Grenelle II, les collectivités territoriales exerçant la compétence « Déchets » ont l'obligation depuis le 1^{er} janvier 2012 de définir un Programme Local de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés (PLPDMA) définissant les objectifs de réduction des quantités de déchets ainsi que les mesures mises en place pour les atteindre.

Le décret n° 2015-6625 du 14 juin 2015 relatif aux Programmes Locaux de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés précise les modalités d'élaboration, de suivi et d'évaluation des PLPDMA, schématisées dans la figure ci-dessous.



Figure 5 : cycle d'élaboration d'un PLPDMA. Source : ADEME

ANNEXE E : Suivi

Suivi du mémoire de Master

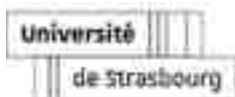
Nom de l'étudiant : MARCHAL

Prénom : Gwendoline

Tuteur universitaire : HALLER Coralie

Compléter **de 1 à 5** (1 : Pas commencé à 5 : Finalisé) ou **NA** : non applicable.Préciser la date de chacun des entretiens où les recommandations ont été réalisées par le tuteur universitaire.

	Etat d'avancement
I. Missions- Objectifs-Thème	14/04/2021 : les grands axes ont été définis 3 05/07/2021 : des liens sont encore à établir entre la revue de la littérature et les résultats de recherche : 4 30/07/2021 : 5
II. Problématique- Question de recherche	14/04/2021 : 1 05/07/2021 : les questions de recherche se définissent petit à petit : 3 30/07/2021 : problématique finale à formuler : 4
III. Méthodologie- Modèle ou design de la recherche	14/04/2021 : « révisions » du cours de méthodologie et choix de l'approche inductive, méthode qualitative et entretiens semi-directifs : 4 05/07/2021 : des éléments de méthodologie ont été apportés par Mme HALLER pour la construction de la partie méthodologie – à rédiger : 4 30/07/2021 : 5
IV. Revue de la littérature- Références académiques	14/04/2021 : présentation de bases de données, pré-sélection d'articles à lire et définition de mots-clés : 2 05/07/2021 : quelques éléments de littérature sont à compléter : 4 30/07/2021 : quelques éléments de littérature sont à compléter : 4
V. Plan	14/04/2021 : 1 05/07/2021 : le plan a été défini et corrigé suite à l'échange : 4 30/07/2021 : 5



VI. Collecte de données- Analyse	<p>14/04/2021 : 1</p> <p>05/07/2021 : tous les entretiens ont été conduits (12), trois sont à transcrire. L'analyse est prévue pour juillet. Des éléments de méthodologie ont été apportés par Mme HALLER (codage) : 3</p> <p>30/07/2021 : partie discussions et interprétations à rédiger : 4</p>
-------------------------------------	---

Commentaires et recommandations additionnels

14/04/2021 : Lors de ce RDV, Gwendoline a pris l'initiative de me présenter son travail sous forme d'un ppt. J'ai particulièrement apprécié sa capacité de prise de recul par rapport aux difficultés qu'elle a pu rencontrer. Elle a su mettre en place une solution et a eu recours au mind map pour clarifier et structurer sa pensée et sa réflexion; ce que je salue.

Gwendoline a comme objectif d'ici à notre prochain RDV (dans un mois), d'avancer sur la revue de la littérature (sur la base des thèmes de gestions identifiés), de proposer un premier jet de guide d'entretien et d'établir une liste des personnes à interroger.

Signature du tuteur universitaire

Signature de l'étudiant