

Recherche-action : une démarche d'évaluation croisée

Support d'une dynamique territoriale de développement durable

05

À l'heure où la mobilité et la flexibilité sont présentées comme des critères-phares du développement économique, on est en droit de s'interroger sur la pertinence de l'idée d'ancrage territorial des organisations et la dynamique de ses effets dans une perspective de développement durable.

L'objectif de cette recherche est d'interroger la faisabilité d'une stratégie locale de développement durable concertée, en associant à sa définition quelques acteurs d'un territoire (entreprises, organisations sans but lucratif, collectivités locales...). Le questionnement peut se résumer de la façon suivante : sur quelle base construire des compromis entre des acteurs aux logiques d'actions différentes sur une thématique telle que le développement durable qui renvoie, lui-même, à des conflits de logiques ?

Terrain et méthodologie

La méthodologie mise en œuvre est une recherche-action utilisant le support du bilan sociétal[®] du Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale (CJDS), adaptée pour la circonstance au contexte territorial. Le territoire choisi est **le pays de Brocéliande** (près de l'agglomération rennaise) sur lequel sept organisations ont accepté de participer à l'expérience : cinq entreprises avec des profils diversifiés, une commune et le GIP du pays. Après avoir passé le bilan sociétal dans chacune des organisations selon la méthode de l'évaluation croisée entre différentes parties prenantes, les sept bilans sociétaux ont été confrontés entre eux, ce qui a engendré une dynamique d'acteurs inédite sur le territoire.

Résultats

Les résultats de ce travail permettent de tirer des enseignements sur le plan méthodologique, les apports et limites des instruments d'évaluation, ses effets sur les institutions, les organisations et les individus, ainsi que les apports et les limites en matière conceptuelle.

Au plan conceptuel dans les domaines des sciences de gestion et de l'économie, la notion de stratégie émergente est apparue pertinente. Dans notre cas, les acteurs ont pu s'approprier la construction de la stratégie sur un territoire, dans un milieu, celui du développement local et des petites collectivités, où les approches de planification (plan local d'urbanisme) et de gestion de projet occultent parfois la construction de la stratégie dans l'action. Le processus suivi contribue donc à favoriser des démarches participatives. Ces démarches reposent, d'une part, sur une meilleure identification des parties prenantes rendue possible par la transposition au territoire de théories managériales et, d'autre part, sur la construction de compromis explicitée par l'économie des conventions. Le processus permet une prise en compte, certes timide, mais effectivement opérationnelle du développement durable.

Enfin, cette recherche-action permet de conforter le concept de **Territoires socialement responsables** (TSR)[®], initié par le réseau européen REVES.



Support d'une dynamique territoriale de développement durable

Acquis, perspectives et limites

Malgré quelques limites, la présente recherche-action a permis de construire quelques acquis et d'ouvrir des perspectives.

Outre les acquis mentionnés au dos de cette fiche, on peut noter comme acquise la réalisation d'une nouvelle version de l'outil «bilan sociétal» pour les petites collectivités mais aussi une méthodologie de mise en œuvre sur un territoire qui procure des résultats : en l'occurrence, une réorganisation fondamentale du conseil de développement et des modalités d'exercice de la démocratie participative.

Si ce travail a pu faire la preuve que l'évaluation croisée de la responsabilité sociale de plusieurs organisations (même temps – même territoire) facilitait la mise en mouvement d'une stratégie concertée de développement durable à la fois au sein des organisations et dans le cadre d'une politique publique (charte de territoire), la situation présente ne permet cependant pas, aujourd'hui, de repérer toutes les interactions potentielles entre évaluation croisée et stratégie locale de développement durable. En effet, les effets sur le long terme, notamment la prise en compte des recommandations, la mise en œuvre des plans d'actions et la contribution à la part émergente des stratégies des entreprises et des territoires sont difficilement évaluables dans la temporalité qu'impose le cadre d'une telle recherche. C'est pourquoi, les chercheurs se sont davantage centrés sur le processus.

Les limites de l'expérimentation sont ainsi liées à la méthodologie choisie, la recherche-action et aux outils utilisés. Le choix de la recherche-action impose une temporalité différente d'une recherche classique et repose sur la mobilisation puis la participation des acteurs locaux. Ainsi, la mobilisation des acteurs du territoire a été importante et relativement rapide ; en revanche, la mobilisation des entreprises a été plus délicate. Une

fois les entreprises mobilisées, la participation des parties prenantes a été très active alors que celle des élus responsables à l'échelle du pays a été plus prudente. La mise en œuvre de l'outil est considérée comme lourde et onéreuse dans le cas où elle serait supportée par les seules entreprises. De telles démarches ne pourraient se développer à l'identique que si elles étaient rendues obligatoires (comme dans le cas des sociétés cotées avec la loi NRE) ou si elles étaient perçues par l'entreprise comme des outils de gestion ou de communication comme le montrent, par exemple, l'articulation du bilan sociétal aux démarches de mesure de satisfaction des clients internes au sein de l'entreprise du secteur agroalimentaire et l'élaboration de documents de communication interne à la mutuelle.

Cette recherche-action permet d'ouvrir néanmoins deux perspectives. Une évaluation de ses effets sociaux devrait utilement être menée dans quelques années non seulement pour mesurer l'impact de l'expérimentation sur le développement des démarches participatives associant une plus grande diversité de parties prenantes mais aussi pour mesurer la contribution du bilan sociétal, voire de ses éventuelles répliques, à l'élaboration de stratégies dans les entreprises et dans le territoire. On pourrait également démultiplier cette expérimentation dans d'autres territoires à des fins de comparaison sur les méthodologies et les effets sociaux. Il faudrait alors éviter les limites dues notamment à la lourdeur de l'outil et aux coûts engendrés.

L'expérimentation du Bilan sociétal dans un territoire réalisée avec le Pays de Brocéliande en font une expérience pilote. Elles permettent d'inscrire l'expérience dans une déclinaison possible de ce que pourrait être un territoire en démarche de progrès, un Territoire Socialement Responsable®.

