



Académie d'Orléans – Tours
Université de Tours



FACULTÉ DE MÉDECINE DE TOURS

Année 2018

Mémoire

Master 2

Économie et Gestion des Structures Sanitaires et Sociales

DIALLO Ousmane

Née le 03/09/1989 à Conakry (099)

Présenté et soutenu publiquement en octobre 2018

L'innovation managériale, condition *sine qua non* de pérennité des structures impliquées dans le développement durable ?

Étude comparative entre les systèmes de gouvernance de deux associations locales œuvrant pour le zéro déchet

Directeur de stage : THIL Agnès
Directeur de mémoire : MOREAU Sébastien

Le but d'une encyclopédie est de rassembler les connaissances éparses sur la surface de la terre ; d'en exposer le système général aux hommes avec qui nous vivons, et de les transmettre aux hommes qui viendront après nous ; afin que les travaux des siècles passés n'aient pas été des travaux inutiles pour les siècles qui succéderont ; que nos neveux, devenant plus instruits, deviennent en même temps plus vertueux et plus heureux, et que nous ne mourions pas sans avoir bien mérité du genre humain.

Encyclopédie, Article « Encyclopédie », 1751 - Diderot

Je remercie toutes les personnes qui ont su me transmettre une part de leurs expériences, vous êtes le florilège de mon encyclopédie ! Puisque ce que l'on partage nous appartiendra à tout jamais contrairement à ce que l'on garde pour soi, qui s'en ira avec nous !

Liste des abréviations

ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
AG	Assemblée Générale
CA	Conseil Administration
DD	Développement Durable
DIY	Do It Yourself (Fait le toi-même)
FB	Facebook
LTECV	Loi de Transition Energétique pour la Croissance Verte
LZ	Lulu Zed
OM(R)	Ordures Ménagères (Résiduelles)
PRPGD	Plan Régional de Prévention et de Gestion des Déchets
RCC	Réseau de Compost Citoyen
WEB	World Wilde WEB
WWF	World Wildlife Fund
ZD	Zéro Déchet
ZDT	Zéro Déchet Touraine

Introduction

Du développement durable à la sobriété

Le rapport Brundtland de 1987 définit le développement durable¹ comme « un mode développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » ce principe est au cœur des préoccupations actuelles, comme le témoigne la recrudescence d'événements en lien avec cette thématique, traversant les plans politiques, sociaux et environnementaux.

D'une part les sommets internationaux sur le climat mettent au centre des débats la question du réchauffement climatique. En 2018 va ainsi se tenir la 24^{ème} conférence sur ce sujet. Cependant les mesures prises depuis 1992, telles que l'apparition de la notion de « justice climatique »² lors de la Conférence de Paris sur le climat, n'ont permis de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Les climatologues³ confirment leurs prédictions tendant vers un réchauffement de plus de 2°C de la température moyenne de la terre d'ici 25 ans par rapport à la période antérieure à la révolution industrielle.

D'autre part, les organisations non gouvernementales continuent à lancer des alertes sur l'épuisement des ressources. Global Footprint Network et World Wide Fund for nature⁴ annoncent le jour du dépassement de cette année 2018 en date du 1^{er} août 2018 soit 2 mois plus tôt que celui de 1998. Le jour du dépassement représente la date à laquelle la population mondiale a consommé toutes les ressources annuelles pour lesquelles la terre est capable de se régénérer, soit une empreinte écologique neutre. Actuellement, si l'ensemble des habitants des autres états vivait comme les Français, ce jour serait ramené au 5 mai.

Le dernier rapport de l'agence européenne de l'environnement⁵ fait le constat d'une augmentation globale des rejets de gaz à effet de serre des 28 États

1 <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644> .

2 Yves PETIT, Rapport introductif « La lutte contre le réchauffement climatique après l'Accord de Paris : quelles perspectives ? », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, Volume 18 numéro 1, mai 2018.

3 Claude HENRY « Trois mesures pour sortir du désastre écologique ». *Le Monde.fr*, 5 septembre 2018.

4 <https://www.wwf.fr/jourdudepassement> .

5 <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/greenhouse-gas-emission-trends-6/assessment-1> .

membres pour l'année 2015 par rapport à 2014. Toutefois, l'objectif de diminuer le taux d'émission de 20% par rapport à 1990 d'ici 2020 est atteint. L'alerte concerne l'objectif de baisse de 40% en 2030, impossible à atteindre eut égard aux directives actuelles.

Les alertes variées touchent également la scène politique, comme l'illustre par exemple la démission, en septembre 2018, de Nicolas Hulot, le ministre français de la transition écologique et solidaire. Cette montée dans la population d'un sentiment d'abandon et de négligence des enjeux environnementaux par les instances décisionnelles, allant de pair avec une vulgarisation croissante, *via* différents médias populaires, des répercussions socio-environnementales du système de développement occidental, insuffle une nouvelle ère pour l'engagement citoyen.

On constate que de plus en plus d'habitants nourrissent l'envie de passer à l'action à travers l'émergence d'associations et de collectifs locaux de défenseurs de l'environnement. Ces mouvements n'ont pas de frontières, la mondialisation des initiatives se fait sentir par la popularité du mouvement de « transition network »⁶, initié en 2005 par Rob Hopkins et repris dans de nombreuses villes, comme la ville de Nîmes⁷, une des villes de notre étude. Il est question de 900 initiatives recensées sur tous les continents. Le sentiment d'appartenance de ces groupes de transition, qui s'inspirent d'initiatives qui font leurs preuves, renforce leur légitimité. Le partage des connaissances et des outils est aussi facilité par l'ère numérique.

Ce besoin de transition⁸ est alimenté par la prise de conscience du caractère limité des ressources naturelles ainsi qu'une volonté de partage équitable de ces dernières, de telle sorte que l'ensemble des générations puissent en bénéficier. Ce constat d'instabilité du système de croissance actuel a été posé dès 1972 dans le rapport Meadows qui préconisait une halte à la croissance afin d'éviter l'effondrement économique et démographique après 2020. Néanmoins, les politiques publiques envers la transition écologique nous sont contemporaines, ce qui signe un état de crise seulement récemment admis par une partie de la classe politique. Un rapport plus récent, celui de Stern en 2006, conclut à une catastrophe

6 <https://transitionnetwork.org/about-the-movement/> .

7 <http://www.nimesentransition.org/> .

8 Dominique BOURG, Alain PAPAUX, *Dictionnaire de la pensée écologique*, Paris, Presses Universitaires de France, 2015, p1006.

économique imminente en cas de poursuite du modèle de croissance actuel, au vu des pronostics de changement climatique. Toute crise engendrant une évolution, des solutions sont expérimentées, comme la piste de l'économie circulaire. Ce modèle a pour vocation une progression vers la modération, sans rupture fondamentale avec le mode productif, mais en réduisant la consommation énergétique et matérielle grâce au recyclage et à la réutilisation des matières premières. Ce processus de production également basé sur les ressources renouvelables et des aménagements techniques plus respectueux de l'environnement, inspire l'hypothèse d'une durabilité nouvelle compatible avec la poursuite de nos habitudes de vie. A cela s'oppose la sobriété⁹ basée sur l'arrêt total des consommations écologiquement néfastes, et/ou non nécessaires.

Des personnes morales privées de plus en plus libérées et responsables

La crise environnementale rejoint une crise plus sociale, celles des associations et des entreprises, où on assiste à une transition vers des modes de fonctionnement qui placent l'individu au cœur des préoccupations. La recherche d'un bien être plus durable, bouscule en particulier le monde de l'entreprise. Les « burn-outs » à répétition sont pointés du doigt et les jeunes générations semblent plus ouvertes à la quête de sens dans tous les aspects de leur existence. On voit ainsi apparaître des modes alternatifs tournés vers une recherche d'autonomie, la recherche d'une réduction du stress au travail (et non plus simplement sa « gestion »), une mise en conformité des aspirations éthiques personnelles avec les pratiques professionnelles chez une part croissante d'individus.

On constate une émergence de modes de coordinations basées sur une collaboration moins hiérarchisée entre les individus. La délibération participative est centrale dans ce genre d'entreprise. De nouvelles notions comme la « gouvernance à 5 »¹⁰ caractérisant le Grenelle de l'environnement, ou « l'entreprise libérée » se démocratisent, avec comme principe fondateur le repositionnement, au cœur du processus décisionnel, du collaborateur, du citoyen ou de la partie prenante concernée.

9 Dominique BOURG, Alain PAPAUX, *op. cit.* (p937).

10 Dominique BOURG, Alain PAPAUX, *op. cit.* (p486).

En outre les mouvements sociaux de revendication d'un monde plus durable et équitable aboutissent à un regard critique sur la responsabilité sociétale des entreprises, les incitant ainsi à prendre en considération l'impact pluridimensionnel de leur organisation. On voit apparaître des éléments discriminants telles que certaines normes de certification gérées par l'organisation internationale de normalisation (ISO 26000 par exemple) qui permettent d'évaluer les portées environnementale, sociale, et sociétale de la nouvelle responsabilité des entreprises et des organisations (RSE/RSO).

Ce changement de paradigme dans la gestion des entreprises privées, débouche sur de nouvelles pratiques : les bénéfices économiques ne suffisent pas, on cherche entre autres l'ancrage social ; le profit est considéré comme un bien commun et les conséquences bénéfiques sur le plan économiques de ces différentes mesures viennent renforcer l'élan innovateur de ces courants de pensée. Depuis la publication de « Liberté et cie » en 2009 de Isaac Getz et Brian M. Carney développant la notion d'entreprise libérée », les informations sur ce modèle de management sont largement diffusées par les médias¹¹ et sur les réseaux sociaux, accroissant ainsi sa popularité internationale.

Simultanément, plusieurs études¹² soulignent les conséquences positives d'un dialogue transversal entre les parties prenantes. Il s'agirait d'instaurer un climat de confiance, en allouant une grande autonomie aux collaborateurs sur l'organisation de leur temps ou espace de travail. Il en résulte une implication accrue des salariés, moins d'absentéisme, ainsi qu'une augmentation de la productivité de l'entreprise.

Cette démocratisation du modèle managérial des entreprises n'est pas cloisonnée puisqu'on retrouve cette impulsion innovatrice de la gestion en général dans le monde associatif, où co-présidences et fonctionnement sociocratique, par exemple, renouvellent le fonctionnement traditionnel issu de la loi de 1901.

Le Mouvement zéro déchet

11 Martin MEISSONNIER, le bonheur au travail, ARTE France, Productions Campagne Première 2014 1h24, documentaire diffusé en février 2015 sur la chaîne franco-allemande.

12 En 2016, une étude exploratoire menée par 5 chercheurs de l'université de Grenoble et de L'INSEEC, a été présentée lors du XXVII^{ème} congrès de l'Association de la Gestion des Ressources Humaines (AGRH), pour lequel le thème majeur portait sur « les entreprises libérées ».

Le mouvement « Zéro Déchet » propose une synthèse des deux notions, d'économie circulaire et de sobriété. Issu d'un mouvement international la dénomination anglophone de zéro déchet (« Zero Waste ») est plus fidèle à la démarche, puisque ce mode de vie cherche à endiguer autant le gaspillage que la production de déchets, rassemblés en un terme unique, « waste » en anglais. Sa notoriété mondiale prend sa source en France puisque la célèbre pionnière du zéro déchet, Béa Johnson est avignonnaise. Elle a rendu le mouvement mondialement connu grâce à un livre publié à San Francisco en 2013. En France, le mouvement zéro déchet a été soutenu par l'association CNIID (Centre National d'Information Indépendante sur les Déchets), devenue Zéro Waste France en 2014. L'émergence du mouvement associatif zéro déchet est une réponse à l'inertie supposée des pouvoirs publics compétents en matière de déchets.

Les politiques publiques françaises de gestion des déchets ont évolué depuis la première mise en place, en 1884, du ramassage des ordures ménagères par les communes, sous l'égide d'Eugène Poubelle, préfet de Paris de l'époque. Ces récipients ôtaient ainsi les nuisances liées à ces résidus non voulus, de la vue de leurs détenteurs. Au cours du X^x^{ème} siècle, on assiste à une progression des tonnages des détritrus à l'instar de l'essor économique et à la mise en place progressive du tri sélectif dans les années 90¹³ en réponse aux directives européennes.

Malgré la variabilité des acteurs impliqués dans la prévention et la gestion des déchets, l'ancrage de cette thématique au sein du développement durable est unanimement reconnu. Par son effet sur les sphères économique, sociale et environnementale, on le retrouve en 11^{ème} critères des indicateurs du développement durable énoncé par l'INSEE¹⁴. Plusieurs initiatives de développement durable ont influencé les politiques publiques françaises en matière de déchets, tel que le Grenelle de l'environnement en 2007, en cohérence avec les Agenda 21 locaux issus du sommet de RIO de 1992, ainsi que les différents plans nationaux pour l'environnement. La dernière loi relative à la transition écologique et pour la croissance verte (LTECV) de 2015 précise et accentue les mesures liées à

13 https://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/dechets/organisation_dechets.php4

14 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2658597?sommaire=2654964>, (Objectif n°11 : Villes et communautés durables – Indicateurs pour le suivi national des objectifs de développement durable | Insee : données statistiques sur l'évolution des OM en France de 2010 à 2016)

la prévention des déchets, en en faisant un mode de traitement prioritaire sur les autres modalités comme le tri par exemple. Cette loi a également un volet appel à projets spécifiques « Territoires zéro déchets et zéro gaspillage » pour accompagner les collectivités investies dans la prévention, la réutilisation et le recyclage de leurs déchets. Outre le ministère de l'environnement, celui de l'agriculture et de l'alimentation participe à la prévention des déchets avec la campagne contre le gaspillage alimentaire, dont découle la publicité sur les « fruits moches ». On constate une stabilisation de la production annuelle d'ordures ménagères et assimilées par habitant depuis 2009¹⁵.

La prise de ces mesures est jugée insuffisante pour certaines associations issues de mouvements citoyens, comme le mouvement zéro déchet, ou du milieu environnementaliste classique (réseaux France Nature Environnement, WWF France, Greenpeace France), qui sensibilisent la population à travers différentes formes d'actions (documentaires, études, conférences, stands...), sur les dérives de cette gestion. Elles dénoncent également les choix de production (recours à des matériaux non recyclables, suremballage, délocalisation, obsolescence programmée) et l'absence d'impact sur la réduction des déchets de la mise en place du recyclage pour une finalité de 40% de valorisation matière, sans compter le « downcycling »¹⁶, soit la perte de qualité à chaque cycle de recyclage. Elles rappellent également qu'environ 85 % des déchets français sont issus des entreprises (principalement du secteur des Bâtiments et Travaux Publics) et que les ménages ne doivent pas être les seuls à devoir adapter leur mode de fonctionnement.

Les principes-directeurs des personnes adeptes du mode de vie zéro déchet se résument à « Être au lieu d'avoir » et à penser que « le meilleur déchet est celui que l'on ne produit pas », résumant ainsi leurs tendances minimalistes. La responsabilisation du consommateur par rapport aux choix qu'il entreprend est en première ligne. En effet, ces remises en question individuelles ou collectives aboutissent à une prise de conscience de l'impact de leur pouvoir d'achat sur les chaînes de production industrielles, artisanales, et de l'héritage qui résultera de leur

15 Source INSEE.

16 Flore BERLINGEN, « Les 5 mythes de l'économie circulaire (et du zéro déchet) », Socialter hors-série n°4 juin-juillet 2018, p8.

mode de consommation. On assiste à une réappropriation par les citoyennes et les citoyens de la prévention et de la gestion des déchets, jusqu'alors essentiellement médiées et mises en œuvre par les pouvoirs publics, en respectant la règle des 5 R : Refuser (ce qui est superflus), Réduire (ses besoins), Réutiliser (ce qui peut servir), Recycler (les déchets inévitables), et Rendre à la nature (par le biais du compostage et en nourrissant plantes et animaux).

Objets d'étude et problématique

Basées respectivement à Nîmes (30) et à La Riche (37), les deux associations suivies au cours de cette étude appartiennent au mouvement zéro déchet et déclarent œuvrer quotidiennement au développement durable de la société française par des actions concrètes à l'échelle locale.

Ces associations partagent un même but et les mêmes principes démocratiques fondateurs. En outre, les deux associations ont des dates de création concomitantes et se situent dans des départements dont les populations sont sensiblement identiques, le département du Gard n'ayant que 3,8 %¹⁷ de ménages supplémentaires recensés par l'INSEE pour l'année 2015 par rapport à l'Indre et Loire. Mais leurs organisations respectives sont très distinctes, de par leur mode de gouvernance. L'association nîmoise Lulu Zed a une gestion démocratique classique, tandis que l'association tourangelle Zéro Déchet Touraine (ZDT) suit un modèle de collaboration sociocratique, mode de fonctionnement choisi par certaines entreprises libérées. Cette étude s'attache à déterminer la compatibilité de ces styles de gouvernance (classique ou innovant) vis-à-vis d'individus engagés pour une cause, le zéro déchet, se posant en rupture d'un modèle dominant concernant la gestion publique des déchets.

La double innovation de ZDT, tant sur la cause défendue que sur le management de la structure, n'est-elle pas trop difficile à porter sur le long terme ? Ou au contraire, une autonomie accrue des bénévoles leur permet-elle un épanouissement personnel favorisant un engagement plus important au service du collectif ?

17 Selon le recensement de l'INSEE de la population de 2015, on a 327186 ménages gardois contre 315335 en Indre et Loire, soit une différence 11851 ménages.

Ces adhérents motivés pour un changement radical des modes de vie, ont-ils une appétence pour un cadre prégnant ou sont-ils en demande d'une gouvernance plus responsabilisante pour déployer leurs actions ? Nous allons répondre à ces questions au travers de l'analyse de l'engagement des adhérents, du rayonnement et de l'influence sociopolitique de chaque association. Vraisemblablement, on suppose que lorsque le système de gestion du pouvoir est adéquat, on va observer une meilleure assise locale de l'association révélée par plus d'adhérents, de partisans ainsi qu'un réseau de partenaires plus étendu. On infirmerait cette hypothèse dans le cas où l'on observerait une diminution de notoriété globale entre 2017 et 2018 pour l'association. Pour vérifier cela, on a usé d'entretiens exploratoires en rencontrant les présidents des structures en question, ainsi qu'un recueil de leurs données disponibles sur le net. Les sites internet de ces associations donnent en effet accès à certains documents internes, tels que les comptes rendus des instances de gouvernance, les articles de presse les concernant, mais également toutes informations qu'ils jugent utiles de rendre publiques. L'outil numérique a permis de réduire le frein géographique des investigations. Cependant, l'immersion au sein des associations et de leur réseau de partenaire est restée limitée.

La gouvernance concernant la gestion du pouvoir, définit les droits et responsabilités des parties prenantes, la manière dont sont fixés les objectifs et les moyens alloués pour les atteindre. Pour répondre à notre problématique centrée sur la gouvernance de ces associations, on va dans une première partie développer la spécificité organisationnelle de chaque structure en caractérisant son style de management, c'est-à-dire caractériser la planification et l'organisation des structures. Cette partie sera subdivisée en trois sous parties : les origines et la mission portée par l'association, les parties prenantes internes à la structure et enfin la typologie de gouvernance.

L'analyse de l'atteinte de leurs objectifs et des moyens attelés constituera notre seconde partie, développée également en trois sous thèmes : les indices de pérennité de l'association, la stratégie partenariale signe d'une assise locale et les perspectives d'évolution envisagées par les structures.

Partie 1 : Les caractéristiques organisationnelles de chaque association et leur typologie de gouvernance

Chapitre A : Le projet associatif : origines et objectifs

I/ Les racines du projet associatif

a/ Cheminement des fondateurs du projet : deux profils professionnels opposés mais une initiative commune, un mode de vie « zéro déchet »

A Tours, l'association Zéro Déchet Touraine a été créée suite à plus de 10 conférences « Adieu poubelle ! Vivre mieux, dépenser moins sans produire de déchets¹⁸» menées par son président, Sébastien Moreau dans plusieurs localités d'Indre et Loire de mars 2014 à décembre 2016. Cette tournée de sensibilisation aux problèmes environnementaux causés par les déchets était centrée sur l'expérience personnelle de cet écologue universitaire. Il a opté pour ce nouveau mode de vie pour sa famille et lui-même en 2013 et ils sont passés de 228 kg à 2 kg d'ordures ménagères résiduelles (OMR) et déchets recyclables par an pour 3 personnes. Il avance des arguments financiers (économie chiffrée à 1400 euros/an par rapport à ces précédentes habitudes) et base son analyse sur des données chiffrées en usant des méthodes scientifiques de ses recherches professionnelles. Lors de chaque rencontre, ce maître de conférences a fait circuler une feuille sur laquelle les personnes qui souhaitaient rester informées de l'actualité locale et nationale de la prévention des déchets ont laissé leurs coordonnées personnelles. Cette approche lui a permis de constituer un carnet d'adresse de « 350 contacts »¹⁹, invités à former un collectif informel, le collectif « zéro déchet 37 ».

Laurence NOUGAREDE sensible à la cause environnementale, est engagée dans la réduction de ses ordures ménagères, entraînant ainsi son foyer de 4 personnes depuis 10 ans. Elle raconte que la démarche est progressive et « qu'il faut valoriser chaque action, parce que viser le zéro déchet tout de suite est similaire à être confronté à une montagne gigantesque, alors que si on peut grimper

18 <https://prezi.com/lyktpyun6uyk/adieu-poubelle-version-2016/>

19 Propos de S.MOREAU lors de l'entretien semi directif du 06/06/2017

au sommet par palier, ça fait toute de suite moins peur»²⁰. Elle ne pèse pas sa poubelle mais la sort toutes les deux semaines contrairement à une sortie quotidienne avant d'entreprendre sa démarche. Après un licenciement économique 8 mois avant la création de l'association, elle a pu agir au sein d'une antenne locale d'un collectif national, le mouvement Colibris²¹. Cela consistait à animer des ateliers dans la ville de Nîmes, elle a développé avec d'autres animatrices un atelier « poubelle » pour sensibiliser les participants au mode de vie zéro déchet.

La variabilité historique de ces structures explique en partie la différence du nombre de partisans et d'adhérents pour leur première année, ce que nous verrons dans la seconde partie de ce mémoire.

b/ Circonstances de concrétisation du projet : une notoriété initiale et un élan entrepreneurial distincts

L'Association ZDT est l'héritage d'une part de la volonté « d'agir à l'échelle humaine, du quartier, de la communauté »²² de son président, d'autre part des prises de contact de citoyens locaux formant peu à peu un collectif de citoyens (collectif Zéro Déchet 37) voulant s'engager dans le mouvement de réduction de leurs détritrus. Deux ateliers ont été organisés pour que les membres du collectif se rencontrent. Parallèlement, des utilisateurs de Facebook ont créé un groupe « Zéro Déchet à Tours » en 2016, agrégeant peu à peu des centaines de membres, notamment modéré par la blogueuse Camille Ratia²³. Fin 2016, le coordinateur du collectif Zéro Déchet 37 et les modérateurs du groupe FB se sont rencontrés lors d'une conférence de Sébastien Moreau et ont souhaité créer ensemble une association locale.

Concrètement, la personnalité morale date de janvier 2017. Les statuts de l'association ont été rédigés collectivement, sur la base d'une trame proposée par Zero Waste France. On y trouve les détails de l'organisation de la structure, 20 articles détaillés, ainsi qu'un règlement intérieur complétant les statuts. Une

20 Propos de L. NOUGAREDE lors de l'entretien semi directif du 18/09/2018.

21 « Colibris, mouvement pour la terre et humanisme » est une association fondée en 2006 en Ardèche, région limitrophe du Gard, par l'essayiste Pierre RHABI. Il est à l'origine de « La sobriété heureuse » et reste un pionnier reconnu des modes de vie alternatifs. L'association est basée sur un mode de gouvernance innovant.

22 Propos de S. MOREAU, lors d'un entretien informel au mois de mai 2017.

23 <https://www.camille-se-lance.com/> .

assemblée constitutive réunissant une quarantaine de personnes a eu lieu le 6 décembre 2016, au cours de laquelle le texte a été amendé par les participants. Une seconde assemblée constitutive, le 12 janvier 2017 a abouti à l'approbation des statuts. Le démarrage de cette association s'est notamment nourri de l'invention, par 4 membres de l'association, d'un composteur partagé innovant, le Compostou²⁴, qui fait actuellement l'objet d'un dépôt de brevet.

Quant à l'association Lulu Zed son histoire est autre puisqu'elle a vu le jour au travers des rendez-vous ponctuels du groupe local Colibris de Nîmes, avec la rencontre entre la future présidente, Laurence et Fanny, les fondatrices. Par ailleurs, constatant le peu de manifestations du collectif nîmois, les filles ont voulu agir de manière plus soutenue. Néanmoins l'idée de la création d'une association a été insufflée par un représentant de Nîmes métropole lors d'une journée médiatique. Ce dernier ayant mentionné un soutien de la collectivité dans le cas où leur atelier appartiendrait à

« une structure locale et non une émanation d'un mouvement national »²⁵, Elles ont décidé d'entreprendre les démarches préfectorales pour obtenir le statut juridique de l'association, qui a abouti en novembre 2016. Les statuts présentés à l'administration sont issus des exemples types du WEB, avec 14 articles, les plus concis possibles et aucun document annexe.

c/ Égalité des territoires à sensibiliser : deux territoires exempts d'initiatives concurrentes

Les deux fondateurs ont en commun d'avoir constatés l'absence de structures non lucrative agissant spécifiquement²⁶ pour la réduction des déchets sur leur territoire. Ils sont restés les uniques associations du mouvement zéro déchet dans leur département, tout au long de notre étude, soit de leur création jusqu'en septembre 2018.

24 <https://compostou.org> .

25 Propos de L. NOUGAREDE lors de l'entretien semi directif du 18/09/2018.

26 En Touraine depuis 1967 une association agréée pour la protection de l'environnement, la SEPANT, agit en faveur de la réduction des déchets et contre le gaspillage alimentaire. Dans le Gard, c'est fin 2015 que l'association Perséphone a débuté la lutte anti-gaspillage alimentaire.

En corollaire, le niveau d'initiative entre les deux régions est presque identique, selon les données rapportées par L'ADEME²⁷, on trouve 8 % d'initiatives²⁸ supplémentaires en Occitanie par rapport à la région Centre Val de Loire, ce qui fait une initiative pour 18 446 habitants contre une pour 17 085.

D'une part les deux métropoles régionales sont soumises aux mêmes contraintes, loi Grenelle de l'environnement de 2009 qui fixe notamment un objectif de réduction des déchets ménagers de 7 % sur 5 ans pour toutes les collectivités et loi TECV de 2015, d'où leur programme local de prévention des déchets. Néanmoins, elles sont peu sensibles aux initiatives citoyennes pour atteindre ces objectifs.

D'autre part, on observe un schéma identique pour le circuit des déchets des deux communautés d'agglomération. En effet, la collecte des ordures ménagères est gérée par l'agglomération qui fait appel à des syndicats spécialisés pour le traitement de celles-ci à Nîmes ou pour la gestion de la prévention à Tours.

Cependant on constate une différence notable entre ces deux localités, avec 50 kg/an/habitant de production supplémentaire pour les foyers du sud. Ce qui équivaut à 350²⁹ kg/an/habitant pour l'agglomération de Tours contre 400³⁰ kg/an/habitant pour celle de Nîmes.

II/ Les missions et moyens alloués au projet associatif

a/ L'objet planifié dans les statuts juridiques : deux styles de rédaction, mais une volonté de sensibilisation commune au mode « Zéro Déchet »

A la lecture des statuts³¹ on constate que l'association ZDT a un développement plus élaboré de ses objectifs, étayés sur une page entière pour cet

27 Bilan du séminaire provincial de la SERD, Semaine Européenne de la Réduction des Déchet, tenu en Centre Val de Loire en 2017.

28 Nombre de porteurs de projets recensé par l'ADEME lors de la SERD de 2016.

29 Source : site de la Nouvelle République, magazine local de Tours.

30 Source : site de nimes-métropole.fr.

31 Les Statuts de ces associations sont visibles sur leurs sites WEB respectifs.

article 2, face à une synthèse en 3 lignes chez Lulu Zed. Les paragraphes ont en commun la promotion de la réduction des déchets à la source, sur un périmètre local.

La première définition législative de 1975 déclare comme déchet « tout résidu d'un processus [...] ou bien meuble abandonné ou que son détenteur destine à l'abandon »³². Les deux structures ont une vision identique de ce que devrait être la prévention de tels déchets, résumée par la notion de « réduction à la source ». Elles remettent en cause les procédés de production à grande échelle, tout en donnant le pouvoir aux consommateurs. C'est alors le choix des produits par l'acheteur qui détermine la production ou non d'ordures ménagères résiduelles (OMR) par son foyer. De surcroît, leur objectif est d'informer les ménages sur leurs moyens d'actions du quotidien.

Ces personnalités morales à durée illimitée se rejoignent sur leur vision citoyenne de la gestion des déchets, ils ont pour but de préserver les intérêts et biens communs de la population à travers leurs actions encrées dans le développement durable. En revanche on note certaines divergences de posture. D'une part ZDT prône son caractère militant « en faveur de la suppression des traitements des déchets les moins respectueux de l'environnement »³³. D'autre part, Lulu Zed défend une recherche du lien social et une participation à l'économie locale sans évoquer ce critère de nocivité environnementale.

b/ Les ressources et les moyens d'actions : deux visions marchandes divergentes

Les deux associations visent un accompagnement pour le changement des habitudes de consommation de la population générale mais ont des idées différentes sur la manière d'y parvenir.

Pour Lulu Zed, cela passe par la vente de produit vrac ou la mise en place d'atelier pour ses adhérents, restreints aux personnes physiques. Les ressources prévues sont de manière générale l'ensemble des ressources licites. Plus particulièrement, les cotisations et les recettes de la vente de produit en vrac, visant

32 Thomas ROGAUME, Gestion des déchets: réglementation, organisation, mise en œuvre, Paris, Ellipse, 2015, p11.

33 Statuts de l'association ZDT, Zéro Déchet Touraine (cf. leur site web).

une réduction des emballages pour les produits quotidiens des ménages adhérents ainsi qu'un encouragement des producteurs et fournisseurs locaux.

Fortuitement, six mois après la naissance de Lulu Zed, à l'occasion d'une journée des associations du Gard, le maire d'une petite commune de l'agglomération leur a suggéré de présenter leur projet « défi famille » au concours annuel de la métropole, « #DD ». Avec 100 000 euros de dotation globale à partager entre les lauréats innovant pour le développement durable dans les communes membres, le financement de leur projet a été accepté à hauteur de 3000 euros. Cette sélection a donné lieu à une convention qui les engage à un report mensuel des résultats à l'attention de Nîmes métropole.

Le président de ZDT vise l'autonomie financière de l'association, soutenant une volonté d'« imposer son business modèle »³⁴ entre autre par la mise en place de location de leur composteur partagé, le Compostou, une fois le brevet obtenu. Il relève que les matières organiques représentent un tiers des ordures ménagères, de ce fait la généralisation du compost permettrait d'atteindre les objectifs nationaux de minimisation des ordures mais serait surtout une grande avancée pour l'écologie si le système se répandait.

L'association s'adresse autant aux citoyens qu'à toute administration, publique ou privée souhaitant être informés ou accompagnés dans la gestion des problématiques des déchets, avec des interventions gratuites et payantes. Son Président veut donner une image professionnelle à l'association pour qu'elle ne tombe pas dans le cliché de « l'amateurisme des hippies écolos ». En ce sens, il s'attache à ce que toutes les interventions soient de qualité, voulant devenir la référence locale en matière de réduction des déchets pour les citoyens, à l'instar de l'association UFC Que choisir.

Par cette voie, leur schéma directif est de proposer des prestations d'investigations sur les mesures d'améliorations en matière de déchet, telles que les audits gratuits au sein des organisations en demande et une mise en œuvre payante des innovations nécessitant plus de moyens humains et matériel. Les autres ressources mentionnées dans leurs statuts comprennent les cotisations, les dons manuels, de compétence ou en nature, les revenus des biens ou valeurs de

34 Propos de S. MOREAU lors de l'entretien semi directif du 06/06/2017

l'association ainsi que toutes les formes licites de fonds pour les personnalités morales à but non lucratif.

L'élaboration de leur composteur a fait l'objet de deux réponses à des appels à projets. D'une part ils ont perçus 5000 euros de la part de Touraine Propre, le syndicat local de valorisation et de réduction des déchets suite à un appel à projets « prévention des déchets ». D'autre part la région Centre Val de Loire soutien leur projet à hauteur de 19000 euros dans le cadre d'un appel à projets « économie circulaire ».

Actuellement la combinaison d'activités marchandes et non marchandes dans ces deux structures, nous permet de les ranger dans le même type d'organisation selon le rapport d'Enjolras³⁵. En effet, leurs ressources dominantes étant issus des fonds publics, ils appartiennent au type « tiers partie financement » ce qui peut avoir un impact sur leur pérennité. Cependant l'objectif à terme de l'association ZDT est d'atteindre le groupe « économie solidaire » qui combine les ressources marchandes, publiques et réciprocitaires³⁶, puis le groupe « commercial » avec une prédominance des ressources à valeurs marchandes.

De plus, on constate une différence fondamentale entre leurs populations cibles. Tandis que Lulu Zed est centrée sur ses adhérents, ZDT destine ses actions vers les prospects extérieurs. Cette particularité induit des résultats différents quant à la notoriété de l'association, explicités dans la deuxième partie de cette étude.

35 Bernard ENJOLRAS, « Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives ». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 314, 2009, p.65.

36 « La norme de réciprocité » est définie par GOULDNER dès 1960 et KOLM en 2006 comme « un échange mutuellement contingent de gratifications entre deux ou plusieurs unités ».

Chapitre B : Le rôle des parties prenantes internes à l'association

I/ Le rôle politique des instances de gouvernance : deux modèles de prise de décision

a/ Une instance dirigeante centrale chez Lulu Zed : le monopole du bureau de l'association

On note une différence de composition au niveau du nombre et de la mixité des membres de ces deux bureaux. La direction de l'association nîmoise est composée des deux fondatrices. Les deux femmes se sont partagé les rôles de présidente et de trésorière. En effet, la désignation du bureau s'effectue d'office parmi les membres fondateurs, contrairement à l'association ZDT où la constitution de ce dernier passe par le conseil d'administration. On retrouve huit personnes membres du bureau chez ZDT à sa création, un président avec trois vice-présidents, une trésorière et une secrétaire ayant toutes deux des suppléantes. Bien qu'on constate une dominante féminine pour les deux structures, on retrouve trois hommes au sein de la présidence de ZDT, pour un groupe plus hétérogène.

On retrouve également cette différence de modalité, au niveau de l'intégration de nouveaux membres au sein du bureau. En effet, chez LZ, le bureau a un pouvoir décisionnaire omniprésent. Ce sont les membres fondateurs qui proposent en cas de besoin parmi les membres actifs, le nouveau candidat qui sera élu ou non par l'AG. De plus, le bureau sert d'administration et de représentant légal pour l'association, la présence des membres fondateurs est indispensable pour toute prise de décision. Ce sont ces mêmes personnes qui décident de la radiation d'un adhérent dans le cas du non-respect des statuts. En effet, l'association a fait le choix de ne disposer d'aucun conseil d'administration « comme ce n'est pas obligatoire »³⁷ toutes les décisions sont prises par les deux fondatrices, qui « consultent les membres actifs pour la plupart des décisions »³⁸ mais pensent « que ça serait laborieux s'il fallait discuter de tous les détails de l'ensemble des décisions avec les membres actifs, on ne s'en sortirait pas »³⁹.

37 Propos de L. NOUGAREDE lors de l'entretien semi directif du 18/09/2018.

38 *Ibid.*

39 *Ibid.*

Ce bureau se réunit au minimum quatre fois par an, contre une fois pour l'assemblée générale seconde instance décisionnelle, c'est au cours de celle-ci qu'un changement de bureau peut être décidé pour LZ. La convocation de l'AG est possible soit par le bureau soit par la moitié plus un des adhérents à l'association, il est plus simple de convoquer une AG en Touraine puisque, le quart du conseil, le président, ou le tiers des membres permet de mettre en place cette réunion. Cette facilité a-t-elle une incidence sur le nombre d'AG, ou sur la perception du pouvoir par les membres, nous essaierons de répondre à ces questions dans la deuxième partie, en comparant leur nombre de réunion total pour leur exercice 2017.

Les AG de ces associations ont les mêmes rôles principaux, celui de fixer l'orientation générale de l'association, d'avoir un regard sur le bilan de gestion de l'année close ainsi que de voter le budget pour l'année suivante. Bien que les modalités de vote lors des AG restent démocratiques dans les deux organisations, en l'absence de consensus, les votes à mains levées prennent en compte uniquement des personnes présentes chez Lulu Zed. Les absents peuvent recourir à leur représentation chez ZDT, mais lorsqu'il faut trancher suite à une égalité de scrutin, la voix du président est prépondérante au sein des deux structures. Des AG extraordinaires peuvent être tenues pour la dissolution, la fusion, la dévolution des biens ou le changement de statuts, ces décisions appartiennent donc à l'ensemble des adhérents et non aux seuls administrateurs, qu'il s'agisse du bureau ou du conseil d'administration.

b/ Une gestion du pouvoir par les instances administratives chez ZDT: la place centrale du conseil d'administration

On pourrait penser à une gestion du pouvoir par voie démocratique classique d'après les statuts formalisés. A la place, on observe un modèle de fonctionnement spécifique chez ZDT où l'ensemble des décisions que ce soit en AG, ou au CA ont été prises à l'unanimité, de par leur fonctionnement sociocratique que nous définirons tout au long de ce chapitre et du suivant. Le président explique que la rédaction des statuts de la sorte « est une simple précaution technique pour pouvoir trancher de manière démocratique en cas de blocage qui paralyserait le fonctionnement sociocratique de l'asso. »⁴⁰.

40 Propos de S. MOREAU, mail réponse du 21 septembre 2018

Dans cette association, on a un partage du pouvoir entre le conseil d'administration et l'assemblée générale qui ont des rôles distincts. En effet le CA vient compléter les AG en ayant un droit de contrôle sur les pratiques de gestion des membres du bureau. Il a également le monopole pour décider en matière de gestion immobilière de l'association.

Ce CA est composé de membres élus, en AG ordinaire, pour une année d'exercice. Ils sont rééligibles. La candidature est ouverte à tout adhérent de l'association ayant plus d'un an d'ancienneté. La fréquence des réunions est de minimum deux fois par année, mais dans les faits les membres du CA se réunissent tous les deux mois pour faire le point sur les différentes activités réalisées ou à programmer. Toutes les décisions en matière de stratégie transitent par le conseil qui approuve à l'unanimité⁴¹ (prise de décision par « consentement ») avant toute nouvelle entreprise.

Ce CA a notamment pour mission d'élire le bureau et d'établir le règlement intérieur, qui fixe les modalités d'exécution des statuts. Toute décision est censée être délibérée aux deux tiers, mais le fonctionnement sociocratique de l'association débouche chaque fois sur un consentement. Cette particularité s'applique donc à toute modification du règlement intérieur. Dans cette organisation transparaît la recherche de séparation des pouvoirs afin d'éviter toute dérive des dirigeants. Le bureau partage sa souveraineté avec l'AG, le CA, et les précisions régies par le règlement intérieur.

Dans cette association les décisions appartiennent à l'ensemble des participants, ce qui nécessite un investissement pour avoir une opinion pour chaque thème abordé. Elle prône l'éducation à la citoyenneté. On cherchera à déterminer si le public de ces associations participe davantage à la prise de décision dans ce mode de fonctionnement, ou bien ce clivage avec le mode de décision démocratique et d'action collective traditionnels les désarçonnent au point de ne plus trouver leur place dans la structure. Nous répondrons à cette question en élucidant les différentes formes de désengagements, si elles ont lieu, des adhérents entre la première année d'exercice et la suivante.

41 <https://colibris06azur.org/index.php/gouvernance/46-decision-par-consentement>, principe sociocratique, où l'on adopte la décision lorsque personne ne fait d'objection à propos de celle-ci.

II/ Gestion de la coordination opérationnelle entre les différents membres de l'association

a/ La mutualisation comme principe de coordination dans ces structures non lucratives

Les missions de ces associations sont portées par des bénévoles pour la plupart, en quête de sens et de transformation sociale. Ils ont un but commun : celui d'agir pour l'intérêt collectif. En effet c'est autour de la lutte contre les déchets qu'ils se rassemblent. Leur objectif peut sembler commun mais on s'aperçoit des divergences d'opinions par rapport aux moyens employés et des intérêts personnels pluriels. Ces personnes développent certainement un sentiment d'appartenance au groupe, puisqu'elles partagent des valeurs identiques. L'adhésion de certaines personnes s'explique par le sentiment de démarcation vis-à-vis de la masse générale, lorsqu'ils intègrent un groupe social qu'ils perçoivent comme valorisant.

On distingue d'ailleurs différents niveaux d'implications. Nous avons d'une part les partisans ou sympathisants qui soutiennent les actions de l'association sans y adhérer, et d'autre part des adhérents plus ou moins actifs. Ces derniers s'acquittaient d'une cotisation à prix libre lors de la naissance des deux associations, actuellement ce montant est de 5 euro minimum pour ZDT, avec des dérogations possibles à soumettre au président, contre 1 euro pour LZ. Ces personnalités morales à but non lucratif pratiquent la libre adhésion dans le respect de leurs statuts, ce qui permet une diversité des adhérents.

Malgré cette pluralité des motivations, propres à chaque individu, ces acteurs font preuve de réciprocité au sein des organisations. Ce concept définit la confiance et l'engagement tacite entre deux membres, qui coordonnent leurs actions. On parle alors de mutualisation⁴², lorsque ces relations réciproques concernent un groupe de personnes. En effet cette mutualisation des ressources au travers des actions collectives régit d'elle-même les rapports entre les adhérents. Néanmoins cette mise en commun ne suffit pas à une coordination optimale au sein des structures. C'est pour cette raison qu'elles ont mis en place certains outils d'organisation, en vue d'atteindre leur objectif de réduction des déchets.

42 ENJOLRAS Bernard *op.cit.*

b/ Des outils de coordination en cohérence avec les stratégies de gouvernance

A l'ère du numérique, nos deux associations ont un usage particulier des outils WEB, d'une part LZ dont la présidente n'est pas à l'aise avec les interfaces numériques se cantonne aux mails et au site web pour la diffusion de leurs informations. La trésorière se charge de la tenue des réseaux sociaux, comme leur page Facebook où elle annonce également leurs activités et partage les événements de leurs partenaires numériques. La gestion de la communication est de l'entière responsabilité de ces deux membres du bureau. Elles communiquent aux adhérents via les mails, où elles exposent les détails logistiques (date, lieu et montant) des événements, tels que les ateliers ou la vente en vrac.

Les réponses sont prises en compte par les deux protagonistes, qui modèrent toutes les données entrantes et sortantes de l'association. Le site leur permet la mise en ligne de la cotisation, une adhésion libre des internautes. On retrouve sur cette interface des outils pour les familles inscrites au défi annuel, ainsi qu'un espace dédié aux membres de l'association, protégé par un code d'accès. Une page FB de type groupe fermé, dont l'accès dépend de l'autorisation de la modératrice du groupe, vient compléter le site. Les informations publiques comme leurs apparitions presse ou certaines astuces ZD restent accessibles à tous. En somme l'organisation est à la charge des membres du bureau qui transmettent les directives aux personnes voulant participer aux actions.

La philosophie de ZDT face aux réseaux sociaux est tout autre. Le CA a décidé à l'unanimité d'utiliser uniquement des logiciels libres et ouverts, pour le respect et la protection des données⁴³ de leurs adhérents. Ils ne souhaitent en aucun cas partager ces données (statistiques de connexion, informations personnelles, activités en ligne) avec des entreprises privées (dont Google et Facebook). Ils autorisent cependant les membres de l'association à relayer à titre personnel la communication de l'association via Facebook sans pour autant promouvoir sa notoriété. Toute information relayée à titre personnel sur la page « Zéro Déchet à

⁴³ Les données sont hébergées sur un serveur dédié chez OVH, entreprise française spécialisée.

Tours » (qui avait été créée avant l'association ZDT) doit figurer d'abord sur le site internet de l'association, géré collectivement avec le système de gestion de contenu ouvert Bolt. On assiste à une multiplication des canaux de communication en ligne. Ils ont un agenda en ligne (openagenda) pour s'inscrire aux événements, qui sont essentiellement des actions bénévoles de sensibilisation au ZD, tenue de stand, ateliers, conférence, animation péri-scolaires. Un blog, deux sites WEB, dont un spécialement dédié au Compostou, une newsletter régulière, une chronique TV et l'ensemble des compte-rendus de réunions associatives sont consignés sur le premier site, homonyme de l'association. En outre, le logiciel libre de gestion des adhérents utilisé, Galette, permet des campagnes de mailing ciblées auprès des adhérents, des sympathisants et des contacts externes (presse, élus, techniciens de collectivités). Les membres les plus actifs se retrouvent également sur un espace d'échange et de dialogue ouvert à tous, sur Framateam. Les moyens numériques de l'association sont administrés par un webmaster bénévole (programmeur / développeur de métier) épaulé par le président et la secrétaire de l'association.

Le choix des outils « open source »⁴⁴ s'explique par le principe de précaution de l'association mais également par le fait que l'ensemble de leur gestion transite par le net, bien qu'ils s'attachent à ce que l'ensemble des décisions soit prises en visu, lors des CA. La connexion qu'offre internet s'adapte à leur ouverture au grand nombre et à « un espace pour une action citoyenne engagée », en prenant part à la modernité des canaux de communication, la volonté de transversalité dans les échanges est respectée dans ce cadre. On assiste à une organisation par pôle et par groupe de travail. Le principe réside dans le fait que chaque pôle respecte une thématique en regroupant l'ensemble des groupes d'action en lien. Les pôles ont idéalement au moins deux représentants participant au cercle hiérarchique supérieur, le CA. Concrètement, les membres du CA se sont repartis au sein des groupes de travail. Une fois créé un groupe de travail est permanent ; il perdure au-delà de l'événement, même si celui-ci est ponctuel.

Cette structuration⁴⁵ est conforme à celle de la plate-forme où les adhérents et toute personne intéressée peuvent s'inscrire et participer au débat. En effet, les inscrits sur Framateam, réseau social associatif et indépendant fonctionnant sous

44 Logiciels libres.

45 cf. organigramme de l'association sur leur bilan 2017, disponible sur leur site, onglet « vie de l'association ».

le logiciel libre Mattermost, peuvent donner leurs avis, proposer leurs contributions aux évènements au travers des différents groupes. Lors de la première année d'activité, ce flux d'informations a été modéré par le président qui se chargeait également de la partie logistique. Depuis janvier 2018, des membres du bureau l'épaulent pour assurer la modération des réseaux sociaux, répondre aux questions posées par courriel, coordonner les actions bénévoles et assurer la logistique. Dans le cadre des prestations, le Président gère les devis avec les clients et s'assure que les bénévoles agissent conformément aux dispositions prévues en interne et avec les organisateurs. Il rédige également la Newsletter qui récapitule les activités passées et à venir de l'association en lien avec une attachée de presse bénévole et des contributeurs bénévoles occasionnels. Les administrateurs s'accordent par mail ou appel téléphonique.

D'autres outils numériques servent à la gestion, ils ont une base de données des adhérents (Galette, déjà évoquée) et un compte Paypal pour les flux financiers dématérialisés. Ce flot d'information continue génère un travail de centralisation chronophage pour le président, ce mode de gestion de l'information est-il viable ? Ou allons-nous vers un épuisement de la personne responsable si une gestion des ressources humaines n'est pas formalisée. Nous apporterons cette réponse au fil des analyses.

Chapitre C : Spécificité de chaque mode de gouvernance

I/ La gouvernance « resserrée⁴⁶» de l'association Luluzed

a/ Une présidence omniprésente dans tous les aspects de la vie associative

Pour l'association LZ, la prise de décision étant descendante, les membres du bureau se retrouvent à deux pour organiser l'ensemble des tâches administratives et logistique au sein de l'association. La plupart des événements se font au domicile de la présidente. Elle a une posture dominante, légitimée par sa personnalité charismatique et les événements au cours desquels elle a su porter l'association

46 Classification issue d'une étude quantitative faite sur 2300 associations, ce profil de gouvernance représente 25 % des objets étudiés, *La vie associative* n°17 mars 2012. Etude menée en 2010 par le mouvement associatif, la CNAM et des chercheurs de l'université Panthéon Sorbonne.

dans sa position actuelle. En effet, c'est au cours de différents échanges avec des personnalités politiques, qu'elle a emmené l'association dans de nouveaux élans, comme le financement du défi familles.

En outre, elle est l'interlocutrice privilégiée de tous leurs partenaires, qu'il s'agisse du cinéma, qui diffuse les projections débat, ou de la nouvelle épicerie vrac de la ville, l'association est perçue comme celle de Laurence. Cette présidente apparaît comme l'acteur incontournable sans lequel toute l'organisation s'effondrerait. L'absence d'espace pour les autres membres actifs induit une passivité de ceux-ci, ils proposent des idées mais se repose sur le dynamisme de Laurence pour les mettre en œuvre, cependant celle-ci rapporte une charge de travail colossale et un investissement personnel immense, qui malgré tout ne lui permet pas de donner suite à toutes les suggestions qu'elle reçoit. Elle ne demande qu'à trouver d'autres leaders au sein de l'association. L'entretien avec cette dernière, dévoile une difficulté à trouver des membres, qui voudrait s'investir au même niveau qu'elle, sachant que Fanny a une situation professionnelle plus chronophage.

Cette difficulté à renouveler les dirigeants peut avoir comme source le manque de reconnaissance pour les autres membres actifs, engendrant ainsi une moindre implication, puisque sans récompense. Nous allons analyser en détail cet aspect de l'investissement des adhérents à travers le renouvellement de leur adhésion d'une année sur l'autre, dans la seconde partie de ce document.

b/ Des lacunes organisationnelles surtout sur le plan financier

La présidente explique l'absence d'un CA par le caractère facultatif de cette instance et par le travail qu'implique une tenue de réunion associative, « on ne fait qu'une AG annuelle vu le boulot que c'est »⁴⁷. La recherche d'informations chiffrées ou de bilan d'exercice formalisé a été difficile au sein de cette association. Les documents tracés et archivés sont ceux tenus par Nîmes métropole. Il n'existe pas de tableau de bord de suivi des indicateurs associatifs, la présidente cherche les informations *via* différents documents et fait des calculs pour en tirer les conclusions, ou cherche dans sa mémoire lorsqu'elle ne trouve pas d'écrits. Cette absence d'outils de mesure de la performance et d'évaluation de l'action peut conduire à des insuffisances en matière de communication vers les adhérents mais

47 Propos de L. NOUGAREDE lors de l'entretien semi directif du 18/09/2018.

également vers l'extérieur. On se demande alors comment des mesures d'améliorations peuvent être définies et prises lorsqu'on n'a pas de critères discriminant ou d'indicateurs pour jauger l'atteinte des objectifs.

Pour Laurence, les facteurs qui l'aident à la prise de décision, sont moins tangibles. En effet elle explique que son indicateur le plus important réside sur « la multiplication des liens sociaux lorsqu'on est sur le chemin du zéro déchet ». La présidente est assez fière de ce qui a été accompli. Elle se base sur le nombre de familles participant au défi supérieur à leur objectif pour 2017, un indicateur qu'elle exprime aisément. Elle développe les différentes rencontres avec les familles, entre les adhérents lors des ateliers, avec les partenaires mais également le lien qui perdure une fois le défi réalisé. Certaines familles restent dans l'aventure en devenant référentes pour l'année suivante.

On constate que cette association a une tendance moins professionnelle dans sa gestion administrative par rapport à ZDT, qui suit de nombreux indicateurs de performance, consignés dans les comptes rendus de réunion diffusés sur leur site internet.

II/ La gouvernance « militante⁴⁸ » de l'association Zéro Déchet Touraine

a/ Un engagement dans le débat public en matière de gestion des déchets

L'association ZDT a une visée de transformation sociale. Il s'agit de sensibiliser un public potentiel. Le président explique que les étudiants et les personnes âgées sont les cibles privilégiées parce qu'ils présentent des atouts de taille pour le développement de la structure. En effet, ce sont les populations qui possèdent le temps à investir dans les causes défendues par ZDT. De plus ils sont complémentaires, puisque les jeunes gens emmènent le dynamisme là où les personnes matures perçoivent les conséquences à long terme. Ils sont donc de conseils avisés quant aux actions à entreprendre pour mener à bien les missions portées par l'association et peuvent agir de façon minutieuse et sur le long terme. Ce rassemblement souhaite bousculer les mentalités par la mise à disposition d'un

48 Etude menée en 2010 par le mouvement associatif, la CNAM et des chercheurs de l'université Panthéon Sorbonne, *Op cit.* (28 % des répondants de l'étude).

espace d'expression citoyenne. L'action militante est caractérisée par les tribunes engagées au nom de l'association diffusée sur leur blog pour faire évoluer les normes et l'environnement législatif dans lequel l'association évolue.

Ces opinions clivantes sont accompagnées d'une volonté de coopérer avec les dispositifs de l'action publique, telles que les institutions déjà en place, qui récoltent entre autres les taxes citoyennes allouées à la gestion des déchets ménagers. Ils prônent « une action citoyenne et novatrice dans leur champ d'action et pensent mettre leur énergie dans le développement d'alternatives positives, comme par exemple le compostage partagé et l'accompagnement de particuliers, entrepreneurs, associations et collectivités vers des démarches zéro déchet. Ce travail se fera dans un esprit de dialogue constructif avec les collectivités dont Tour(s)plus, et que Zéro Déchet Touraine tâcherait de développer ses activités en valorisant et en soutenant les initiatives de prévention des déchets des acteurs locaux déjà implantés (dont Touraine Propre), tout en proposant des services complémentaires. »

b/ L'innovation managériale: un mode de fonctionnement sociocratique non assimilé par tous les adhérents

La sociocratie implique une organisation en cercle, dont chaque cercle hiérarchique supérieur comprend des représentants des cercles de niveau sous-jacent, pour un respect des opinions de toutes les parties prenantes de l'association. Les décisions sont le fruit de réflexions unanimes, dans un environnement propice à l'intelligence collective. Ce concept est porté par le président de l'association unique adepte de la démarche avant son adoption unanime, comme mode d'organisation, à la première réunion du CA.

Cependant l'initiateur de ce principe est amené à faire l'arbitrage en permanence, en rappelant les principes et en sollicitant l'implication de tous. La détention de cette connaissance accentue son pouvoir au sein de l'organisation, en effet le président occupe ainsi une place centrale, frôlant le monopole, qu'il cherche pourtant à endiguer. Son objectif d'accentuer un fonctionnement collégial lui permet de rester vigilant face aux dérives de ce système de gestion. Comme la condition première de coopération est basée sur « la confiance » au sein du cercle, on observe un risque de désengagement des membres qui se reposent sur un dirigeant unique. Le président explique la nécessité « de veiller à les réengager positivement aussi souvent que possible, sans les harceler non plus » pour chaque décision. Ce

fonctionnement transite dans le respect « des règles simples : s'exprimer et écouter avec bienveillance en ayant toujours l'intérêt collectif en tête, prendre le temps de peser le pour et le contre, encourager chaque personne à émettre un avis ».

Malgré ces résistances inconscientes au changement dans une organisation inédite pour ces membres, la conduite du projet associatif est animée par l'œuvre collective via le partage des compétences, au sein du CA. Cette instance est le siège des délibérations de la gestion financière de l'association, du choix de la banque à l'embauche d'un salarié, tous les éléments sont décidés par consentement. Les membres de ce cercle sont sur le même pied d'égalité et développe un sentiment fort d'appartenance à l'association.

Cette première partie fait l'état des lieux des différences organisationnelles de la gestion du pouvoir au sein de ces deux associations. Nous avons Lulu Zed à la gouvernance moins formalisée mais un schéma classique de gestion descendante comparé à ZDT au mode collaboratif innovant, qui cherche la transversalité dans la prise de décision. La suivante s'attache à dégager le mode de gouvernance associatif le plus adéquat pour des acteurs aux revendications inscrites dans le développement durable.

Partie 2 : l'impact de la gouvernance de chaque association sur leur exercice 2017 : des résultats et des perspectives hétérogènes

Chapitre A : Bilan des objectifs 2017 : un impact hétérogène sur la prévention des déchets dans les territoires cibles

I/ L'évolution des activités juge l'atteinte des objectifs initiaux

a/ Des résultats en matière de réduction de déchet chiffrés en poids d'ordures ménagères (OM) chez LZ et quantifiés en diversité de public touché pour ZDT

L'association LZ a suivi durant 8 mois 27 familles initialement inscrites, rendu à 23 familles en fin de parcours du défi famille 2017. Ces dernières ont pesé mensuellement leurs ordures ménagères afin de suivre l'impact des ateliers, astuces et divers enseignements de leur accompagnement au changement. L'aventure de ces foyers, dans le bouleversement de leurs habitudes de vie est une expérience perçue positivement par l'ensemble des finalistes. L'objectif initial est de baisser de 25 % le poids de leur production de résidus à jeter. Le bilan final va au-delà de l'objectif de réduction, puisque les candidats arrivent à une baisse de 47% de leurs OM. Toutes ces familles ont mis en place le compostage de leurs détritiques organiques et prêtent désormais une certaine attention à la quantité d'emballage des produits qu'ils consomment. Ils privilégient, lorsque cela est possible, l'achat de denrée qu'ils peuvent mettre dans leur propre contenant, au rayon vrac des grandes surfaces ou dans les magasins spécialisés. Les différents ateliers les engagent sur le chemin du « DIY » acronyme de « Do It Yourself », « fait le toi-même » autre alternative à l'achat, par exemple la fabrication de ses propres produits ménagers.

La différence de mesure d'impact entre ses deux associations réside, pour ZDT, dans la tenue d'un bilan complet de l'exercice 2017, avec des données chiffrées. Ce constat présente la totalité des actions menées par l'association sur l'année en question, on retrouve le nombre d'événements et parfois les nombres

d'individus concernés par ces sensibilisations. Les missions de cette structure étant différentes, les critères de réussite tournent autour de leur recherche d'éducation civique militante de la population locale. Ici l'étendue de diffusion de l'information est un élément important, valorisé par la diversité des acteurs et des outils alloués. On remarque une stratégie différente quant à la couverture territoriale des adhérents actifs. Les événements sont dispatchés à travers le département, contrairement à Lulu Zed où les actions de 2017 touchent essentiellement les habitants de Nîmes. Pour ZDT, leur pôle accompagnement recense 45000 personnes concernées lors de 4 événements de type festival. Le décompte n'est pas tracé pour les autres types d'actions, comme pour les 17 conférences publiques, les 9 interventions pédagogiques, les 4 formations organisées ou coorganisées, les 6 ateliers DIY, les 18 séances de TAP ZD (animations périscolaires) et les 2 stands activités ZD pour enfants. Chez les nîmois, l'essentiel des activités est dédié aux adhérents, à part pour les deux séances de ciné-débat, où l'on n'a pas de registre de présence et les 32 élèves suivis sur un semestre à raison d'un atelier mensuel. On considère alors que les individus ayant profité des connaissances de l'association se limitent à une centaine de personnes, loin des 45 000 citoyens atteints pour ZDT. Le bilan des événements 2017 octroie 79 programmations pour ZDT contre 31 pour LZ. Au final ZDT évalue à 180 le nombre d'actions militantes menées au cours de l'année 2017, incluant notamment les rencontres de plaidoyer auprès acteurs du territoire, la participation aux ateliers et réunions d'élaboration du plan régional de prévention et de gestion des déchets (PRPGD) soit en moyenne une action effectuée tous les deux jours.

Autre critère de réussite, l'implantation de composteurs partagés et l'obtention du brevet. Fin 2017 la requête en délivrance de brevet d'invention était sur la bonne voie avec le délai d'attente que cela implique. En juillet 2018, l'association gère plusieurs sites de compostage en accord avec les missions qu'elle défend. Soit au total 15 sites d'expérimentations pour le Compostou, sur l'agglomération tourangelle et blésoise et 4 composteurs plastiques. Le déploiement de ces outils leur permet largement d'atteindre l'objectif initial, d'implanter 10 Compostou expérimentaux, qui avait été fixé fin 2017. Au niveau des activités, ces deux associations ont réussi à réaliser leurs aspirations pour cette première année d'exercice.

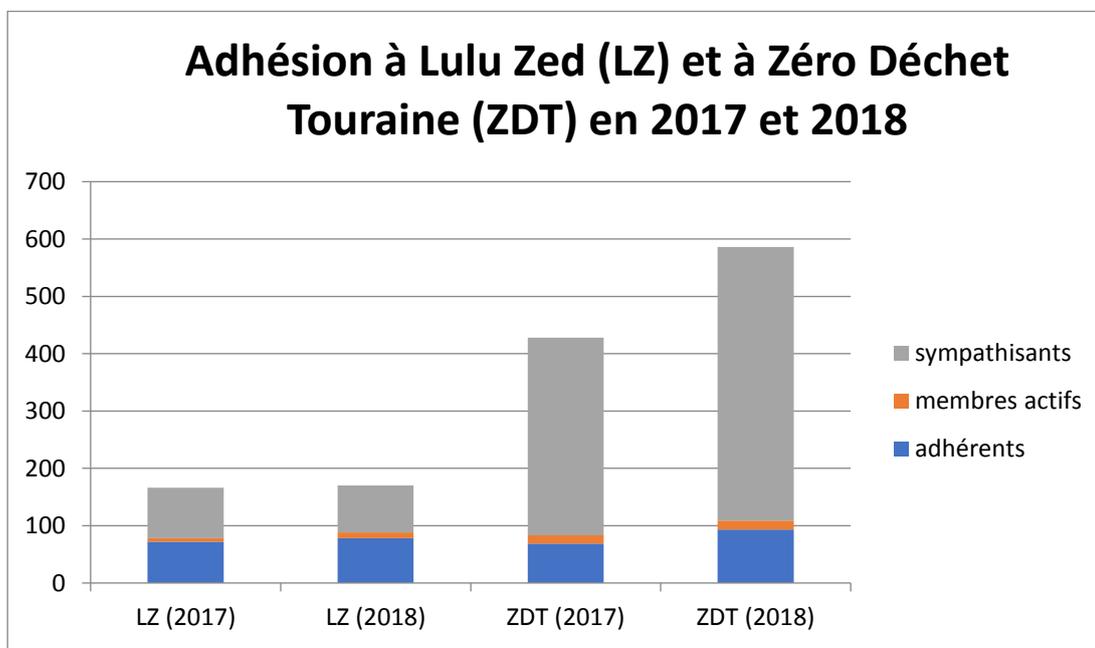
b/ Une stratégie de communication comme levier de sensibilisation : une association tourangelle dotée d'une assise médiatique plus conséquente que son homologue nîmois

La diplomatie passe par une maîtrise des approches journalistiques, où le président S. Moreau, principal porte-parole de l'association, n'hésite pas à faire corriger les articles des journalistes lorsqu'ils ne sont pas en accord avec ses propos. Dans une démarche de conciliation avec les pouvoirs publics, il procède avec précaution pour éviter tout scandale médiatique qui caserait l'association dans la voie du militantisme aveugle. L'association ZDT a en conséquence des outils adaptés, comme l'émission occasionnelle de communiqués de presse, et un onglet dédié aux journalistes sur leur site WEB. Les deux organisations mettent toutes deux en ligne les articles parus à leur sujet.

En 2017 LZ a fait l'objet de 2 apparitions dans la presse écrite du Gard, face à une association tourangelle plus active au-devant de la scène médiatique. Sur cette période, on a parlé de ZDT notamment lors des 11 chroniques TV tenues par Zénaïde et William, sur la chaîne locale TV Tours, mais également dans 9 articles de presse locale, 1 article dans la presse nationale (Libération), 6 interviews radio ainsi qu'un reportage audiovisuel. L'impact social de ces apparitions étant difficile à évaluer, on va se restreindre à considérer l'atteinte de l'objectif de vulgarisation de ce mode de pensée innovant grâce à une diffusion de l'information sur l'ensemble des canaux de communication. En effet, elle colonise également la sphère internet avec un total de 5 newsletters et 1 blog de 62 articles en 2017 contre 24 mails informatifs pour LZ.

II/ Une évolution des adhésions comme marqueur de la pérennité des associations

a/ Une adhésion en hausse pour les deux structures entre 2017 et 2018



En ce qui concerne 2017, la comparaison a été compliquée puisque l'association tourangelle avait mis en place un montant libre pour adhérer ce qui ne permet pas de faire la différence entre les sympathisants et les membres de l'association. Cependant le bilan 2017 évoque un nombre de membres actif équivalent à 69, on va considérer ces personnes comme les membres pour cette première année. On constate alors que les deux organisations ont sensiblement le même nombre d'adhérent, à 3 personnes près pour leur année de lancement. On constate actuellement un nombre d'adhérent plus conséquent chez ZDT, en effet pour 2018, l'association comporte 93 membres, soit à jour de leur cotisation et pouvant voter lors des AG, ce qui correspond à la définition des membres chez LZ qui en comporte 76 en septembre 2018.

La différence initiale se cantonne aux nombres de contacts mail incluant les sympathisants, on a alors 160 contacts incluant les adhérents pour LZ face à 440 adresses mails hors adhérents pour ZDT. Cet écart continu à se creuser au cours de cette seconde année, puisque le carnet d'adresse des nîmoises stagne tandis qu'on mesure un apport de 87 sympathisants supplémentaires en Touraine. Ce

différentiel pourrait expliquer en partie la divergence de nombre de participant aux événements organisés par ces structures.

En somme, on a une augmentation de 35% des adhésions pour ZDT contre 5% pour Lulu Zed. Cependant Laurence explique cette faible progression des adhésions, « parce que la première année on avait la famille, les amis qui voulaient juste nous soutenir, alors qu'ils ne sont pas du tout zéro déchet ». Au final, on compte 17 membres de plus au sein de ZDT par rapport à ceux de LZ. Néanmoins, la part des membres actifs, dans le sens qui participent à l'organisation des événements est sensiblement identique, puisqu'à Nîmes, ces personnes sont de l'ordre de 10 en 2018, et de 16 à Tours, pourtant les membres tourangeaux sont de fait, des bénévoles qui peuvent agir au nom de l'association et non des usagers qui bénéficient des prestations. Paradoxalement on voit qu'entre 2017 et 2018, l'association nîmoise a quasi doublé son nombre de membres actifs, en passant de 6 à 10 personnes. A Tours on passe seulement de 14 à 16, soit moins d'augmentation des membres impliquées dans les actions de l'association, outre leur adhésion. Assiste-t-on à un plateau du mouvement, ou bien l'augmentation non visible par les chiffres pour LZ est bien plus conséquente en réalité. Le manque de données suffisantes ne nous permet pas de vérifier ces hypothèses, on peut seulement conclure à une supériorité de membres et de personnes actives au sein de l'association ZDT, en 2018.

b/ Des mouvements bénévoles signe de dynamisme et parfois de désaccord.

On assiste à 3 départs pour l'année 2017 pareillement dans les deux organisations, mais pour des raisons bien distinctes. Chez ZDT, les départs sont motivés pour des opportunités professionnelles, qui ne permettent plus aux acteurs de consacrer le même temps à l'association. Ce phénomène a causé la démission de deux membres du bureau, les deux autres hommes, laissant ainsi un bureau quasi féminin hormis le président. Ce risque de perte des bénévoles est fréquent dans les associations, où les ressources humaines sont aléatoires, dépendant de paramètres indépendants de l'organisation en question.

Du côté de Lulu Zed, au sein des familles inscrites au défi, on constate que certaines ne suivent plus les engagements et font silence radio au fil des mois. En l'absence de recherches complémentaires sur les motifs de ce désengagement, qui

peuvent être multiples, on peut noter que cette issue a été prévue par les gérantes du challenge. Effectivement, pour un objectif d'accompagnement de x familles, elles commencent le défi avec une marge de 35%, pour arriver à leurs fins.

Cependant, un foyer a manifesté son désaccord quant aux modalités du défi, trouvant la part d'objets achetés pour sa mise en place excessive. Cette dernière a estimé que les directions prises par les gérantes entrent en conflit avec ses valeurs. Cette situation met en exergue la problématique des divergences de conviction entre certains membres, qui veulent prendre des mesures radicales pour la réduction des déchets et les personnes plus conciliantes qui choisissent la voie du progressif. Cette bénévole étant celle qui gérait les animations scolaires, elle a poursuivi son engagement sur l'année en cours mais n'a pas souhaité réitérer l'opération en 2018. Actuellement, cette branche d'activité est restée sans suite.

La dynamique des ressources est différente pour ZDT qui reçoit des candidatures de stagiaires au point de ne pas tous les accepter. LZ a eu une candidature de stagiaire depuis l'ouverture, qu'elle a accueilli sur six mois, en binôme lors des animations scolaires. Le président de ZDT, en 2017, a accompagné un étudiant mexicain pour un stage de six mois, dans le cadre de son cursus de licence professionnelle sur la gestion des déchets. En 2018, il a suivi 10 stagiaires à plus ou moins long terme (3 semaines à 4 mois), sous forme de collaborations universitaires, pour des projets valorisables autant pour les étudiants que pour l'association. Ils participent à différentes activités, telles que des audits au sein d'entreprises, des analyses d'impact lors d'accompagnement d'événements, une étude de faisabilité pour un stage de master d'ingénieur. Les filières professionnelles disponibles à Tours sont un atout dynamisant pour l'association, elle permet une gestion de projet plus facile qu'avec des bénévoles. L'encadrement des étudiants est aussi facilité par le fait qu'un certain nombre de membres actifs, dont le Président de l'association, travaillent à l'université de Tours.

Chapitre B : Le développement du réseau de partenaire : signe d'une assise locale et durable

I/ la diversité des acteurs publics et privées

a/ De bon rapport avec les acteurs de l'éducation nationale : reconnaissance de l'utilité publique et intellectuelle de ces organismes

La multiplication de formations spécifiques au développement durable couplée aux directives législatives en faveur de l'éducation au respect de l'environnement des jeunes facilite les rapports entre ces différents acteurs. En effet, les écoles depuis la refonte en 2013 ont l'obligation d'intégrer le développement durable dans leur programme. Ce qui se manifeste par des enseignants qui sollicitent ces structures non lucratives pour la mise en pratique d'ateliers éducatifs.

Dans ce cadre, en 2017, LZ a suivi une classe pendant que ZDT en a eu deux. En 2018, cette activité est poursuivie par les tourangeaux dans les écoles sous forme d'animations pendant ou après la classe, grâce à l'embauche ponctuelle d'une personne dédiée, dans 7 écoles répertoriés pour 2018. Au-delà des classes de primaires, le partenariat s'étend à 6 collèges, 1 lycée professionnel et aux universités pour les deux structures, qui ont reçu des stagiaires. ZDT collabore également avec ces entités, avec le soutien de l'IRBI⁴⁹, de l'IUT de Tours et de l'APNE⁵⁰ une association étudiante sur son projet Compostou. Le président de ZDT a donné en 2018 des cours sur le zéro déchet et le compostage auprès d'environ 300 étudiants de 5 filières universitaires différentes (Polytech Tours, IUT de Tours, Faculté des Sciences et techniques de Tours...).

b/ Des relations avec les collectivités marquant le militantisme de ZDT

Les associations poursuivent leurs partenariats avec les collectivités et syndicats mixtes, responsables du service public de gestion des déchets ou de la

49 IRBI, Institut de Recherche sur la Biologie de l'Insecte, où travaille le président de l'association ZDT.

50 APNE, Association pour la Protection de la Nature et de l'Environnement, de l'université de Tours, anciennement présidé par Sébastien Moreau.

politique locale de prévention (dans le cas du syndicat mixte Touraine Propre). Ces interlocuteurs privilégiés s'avèrent être indispensables à la crédibilité, mais surtout pour un impact de grande ampleur puisqu'ils détiennent les budgets citoyens pour la collecte et le traitement des ordures. Ce réseau partenarial est plus conséquent pour l'association du centre, qui cite 8 partenaires types collectivités au lieu de 2 pour LZ, et une dizaine de communes du Val de Loire mais aucune pour les nîmoises.

Le bilan de plaidoirie 2017 de ZDT fait état de 13 rencontres avec des élus ou techniciens chargés de la gestion des déchets sur leur territoire, 3 participations à la Commission Consultative d'Élaboration et de Suivi (CCES) du Plan Régional de Prévention et de Gestion des Déchets (PRPGD) et 1 rencontre avec le panel citoyen de la région Centre Val de Loire. Ce groupe de citoyens accompagnés par la région est chargé d'animer des dialogues avec la population locale, pour ainsi prendre en compte les avis et envies en matière de déchet. Les enquêtes locales du panel citoyen ont également pour but de rencontrer les acteurs locaux et de faire tester des alternatives afin d'émettre un avis citoyen en vue de l'élaboration du PRPGD.

c/ Une éthique commune mais des ambitions de collaboration différentes

Les deux associations ont refusés les démarchages politiques qui ont suivi leur création. Se déclarant unanimement apolitique, on les distingue par leur stratégie de mise en réseau. ZDT cherche à toucher le maximum d'acteurs, notamment des cibles inattendues dans le milieu zéro déchets telles que les grandes entreprises productrices de déchets. L'association soutient l'idée que « c'est justement l'implication des grands producteurs de déchet, qui aura un meilleur impact » dans leur mission. Ils ont ainsi collaboré avec des grandes enseignes de fast-food, et se trouvent dans la phase de restitution des audits, comportant des projections d'économies financières convaincantes. De ce principe, ils répondent aux sollicitations de toute structure voulant entreprendre une démarche de réduction.

En parallèle ils vérifient l'implication éthique de chaque entité privée voulant adhérer à l'association ou qui souhaiterait leur proposer un partenariat, leurs prestations ne donnant pas lieu à un partenariat systématique. Seules les

personnalités juridiques, en accord avec l'objet de l'association, peuvent prétendre à un partenariat. Cet esprit se reflète dans le choix du fabricant du Compostou, une association locale d'insertion par le travail. Cette recherche d'alimentation de l'économie locale est partagée par Lulu Zed, qui a fait le cheminement pour trouver des fournisseurs locaux pour s'approvisionner en denrées pour la vente en vrac. Cette volonté de s'ancrer dans le territoire local a été mal perçue par certains acteurs du développement durable, s'estimant plus légitime à œuvrer pour la cause environnementale.

II/ Les rapports avec les acteurs du développement durable, entre collaboration et concurrence

a/ Le sentiment de concurrence pour certaines structures au but proche

Dans la région Centre, la question de la légitimité de ZDT a été posée dès sa création, au regard de l'existence d'une importante association environnementaliste locale, la SEPANT, fondée en 1966 et membre du réseau FNE. Dotée d'un groupe « déchets », la SEPANT a participé à l'élaboration d'un précédent plan départemental de prévention et de gestion des déchets non dangereux. On assiste ici à la dynamique de « mixité sociale »⁵¹ décrite par Norbert Elias, qui explique la pression qu'impose les personnes les plus anciennes dans un territoire donné sur les nouvelles, qui sont censées se conformer aux normes et codes préétablis s'ils veulent la paix. Ici la SEPANT n'a pas immédiatement reconnu la nécessité de travailler avec ZDT. Elle refusait le principe d'adhésion croisée (où chaque association est adhérente de l'autre, ce qui les met sur un pied d'égalité) et toute action commune, jusqu'à la récente intervention militante de ZDT, qui a avancé des arguments solides contre la construction d'un centre de tri mécano-biologique devant le Vice-Président de la Métropole responsable du projet. Le contenu de ce face-à-face a été rendu public et a été apprécié du milieu environnementaliste et des cercles éco-socialistes locaux. Les deux associations se sont ensuite retrouvées sur une exigence d'objectifs régionaux ambitieux en matière de

51 Yankel FIJALKOW, *Sociologie des villes*, Paris, La découverte, 2007, p35.

prévention des déchets lors de leur participation à la CCES PRPGD. Par ces actions, ZDT semble avoir obtenu le respect de l'association cinquantenaire. Une seconde association concurrente est le réseau compost citoyen (RCC, association nationale d'associations accompagnatrices au compostage partagé), qui a vivement réagi au titre provocateur d'un journaliste de Libération, qui a intitulé son article sur le Compostou « le compost ça eut pué ». Cette expression et le dépôt de brevet de ZDT ont heurté les défenseurs du compostage de proximité qui ont accusé ZDT de vouloir « privatiser le compostage » et d'être une association « incompétente » et « capitaliste ». Certains membres du RCC ont organisé une campagne de dénigrement contre ZDT sur les réseaux sociaux, campagne rapidement dénoncée par le CA du RCC après dissipation du malentendu. Quelques mois plus tard, le RCC lançait une campagne de financement participatif intitulée « Compost'Où » visant à créer une cartographie nationale des composteurs partagés. ZDT a obtenu l'abandon de ce nom en faisant valoir son antériorité sur la marque « Compostou », que son Président a déposée et en menaçant le RCC d'une plainte auprès d'HelloAsso, le site de financement participatif choisi par le RCC. Les rapports restent quasi inexistantes actuellement entre les deux associations, mais ZDT souhaite se rapprocher du RCC à l'avenir lorsque le Compostou aura fait la preuve de son efficacité.

Quant à l'association nîmoise, elle a eu des expériences négatives avec certains partenaires à l'exemple du gérant du local où avait lieu la distribution de produits en vrac. Ce local de stockage « a fermé du jour au lendemain sans explication », soutient la présidente, qui a dû récupérer les denrées en urgence. L'entretien ne permet pas de savoir les raisons de cette mauvaise expérience. Néanmoins, les retours sur l'association lors d'événement liés au développement durable sont assez négatifs. Plusieurs témoignages s'accordent sur le fait que l'association ne joue pas le rôle qu'elle devrait et elle est critiquée pour son absence lors d'événements environnementaux. On reproche l'attitude de la présidente, qui ne veut participer qu'aux événements véritablement zéro déchet. Elle ne fait donc pas de lien avec les autres acteurs du développement durable s'ils ne font pas d'action pour la réduction des déchets. Elle s'en défend, en expliquant qu'on la sollicite énormément, mais elle ne peut se démultiplier, elle répond « qu'ils n'ont qu'à agir, au nom de l'association même s'ils veulent, mais je ne peux pas être sur tous les fronts. Il y a déjà énormément de choses à faire et on me demande encore

de mener d'autres actions. Ils ne réalisent pas l'ampleur du travail ». On sent dans ses propos une personne fatiguée des sollicitations mais fière de ce qu'elle a déjà accompli. D'autre part, certains reprochent le manque de cohérence de la présidente. Ils trouvent que l'association n'est pas assez zéro déchet, la présidente a toujours une poubelle et elle achète encore des produits emballés. Maintenant, elles ont peu d'invitations pour les événements mais sont à l'initiative de toutes leurs actions.

b/ Sollicitation par les pairs pour l'association tourangelle

Les deux associations ont une cartographie des commerçants et acteurs de la réduction de déchet dans leurs secteurs. La cartographie de Lulu Zed date de 2017 tandis que celle de ZDT est mise à jour régulièrement, et la question du label a fait l'objet de plusieurs réflexions au cours de réunions du CA. Cette recherche de crédibilité et de pertinence, illustre l'importance accordée au réseau de partenaires pour cette association, qui soigne ses relations extérieures.

En 2017, ils ont fait 19 réunions avec des associations. Ils sont également en relation formelle et informelle avec plus d'une vingtaine d'associations locales, et 5 coopératives locales impliquées dans l'économie circulaire et éco-responsables. De plus, ils ont signé la charte de ZWF, association nationale de promotion du zéro déchet. Ils ont ainsi une crédibilité accrue et plus de visibilité auprès du public concerné par la réduction des déchets. D'ailleurs un membre de ZWF est un membre de droit au sein de leur CA. Ils sont sollicités de tous côtés, lors de festivals, pour des événements, des salons bio, des compétitions sportives, autant par des structures privées que publiques. Leur succès trouve la limite dans le manque de bénévoles pour répondre à toutes les propositions.

Chapitre C : Les perspectives organisationnelles envisagées par les structures

I/ Une première année suivie de nouvelles lignes directives

a/ Deux tendances de gestion des ressources humaines

L'association Zéro Déchet Touraine a une stratégie de gestion des compétences pour alimenter son besoin de crédibilité auprès des partenaires. En effet, leur mission d'accompagnement des composteurs partagés est à l'origine d'une transmission des compétences entre les bénévoles formés à cet effet. L'organisme est doté d'un maître-composteur issu d'une formation reconnue par l'ADEME, de huit guides-composteurs et de deux référents de sites formés également avant toute intervention. Le président « espère pouvoir monter en activité en 2019, ça se présente bien pour l'instant avec des perspectives intéressantes dans l'accompagnement de sites de compostage partagé (bas d'immeubles, établissements...) ». Ces personnes compétentes sont sollicitées, à travers plusieurs formes d'engagement, réciprocaire pour certains mais également contractuel pour d'autre. L'un des guides-composteurs est ainsi salarié par l'association pour ces interventions, à raison de quelques heures par mois, situation qui lui convient car il est en poly-activité. Cette perspective de formation accentue l'engagement chez les bénévoles bénéficiaires, condition primordiale à l'évolution de l'association. De plus, elle reçoit un bon nombre de candidatures de stage, qu'elle est amenée à réguler par la définition préalable des postes à pouvoir et non l'inverse pour éviter de réitérer quelques mauvaises expériences (inadéquation entre le profil du candidat et la mission).

Chez LZ le partage des compétences ne fait pas l'objet d'une stratégie formalisée. Cependant, les ateliers sont le fruit de partage de connaissances et de savoir-faire entre les bénévoles. Bien que les activités soient organisées par les deux responsables, elles ont souvent recours au matériel et à l'expertise de certains participants pour alimenter les temps d'échanges entre bénévoles. Par ailleurs, certains événements sont encadrés par des professionnels embauchés ou volontaires. En contrepartie les bénéficiaires doivent participer financièrement pour honorer les créances. Ce modèle de gestion ne permet pas de réelles projections sur l'engagement des adhérents.

b/ Deux stratégies d'adaptation face aux résultats financiers opposés

L'importance du suivi financier chez ZDT nous permet de suivre leurs chiffres d'exercice, consignés par l'association. Suite au problème de confusion entre adhérents et sympathisants ils ont mis en place un nouveau montant pour la cotisation annuelle. Cette somme libre, est à *minima* de 5 euros. Elle a été approuvée à l'unanimité par l'AG, dans le but de rester accessible à tous, tout en demandant une certaine implication aux volontaires. L'action de payer est considérée comme un signe d'engagement supplémentaire à la simple souscription via l'adresse mail.

Le président cite avec fierté le développement financier de l'association :
« L'obtention de subventions publiques sur appels à projets nous a aidé à asseoir notre crédibilité, car avec 300 euros sur le compte en banque, c'était dur de faire notre place. Aujourd'hui nous avons 10 000 euros sur le compte, car nous avons réussi à faire un effet levier et obtenu un financement sur projet de la région centre et de Touraine Propre ». Cette amélioration permet à l'association d'être créatrice d'emplois :

« Nous avons employé jusqu'à 5 personnes en 2018 [...] Au total nous avons versé 2551 euros nets à ces 5 personnes du 1er janvier au 21 septembre 2018. Pas encore de quoi faire un temps partiel ! ». Cette vision des bénéfices de la compétitivité financière n'est pas partagée par l'association nîmoise.

LZ n'a pas de rentrée d'argent en 2018, les subventions de 2017 et les cotisations annuelles sont leurs seules sources d'investissements. Leur demande d'aide financière auprès du SITOM Sud Gard a été refusée. La présidente répond à cela que « finalement pas de subventions, pas de chaînes, aucun compte à rendre, nous n'avons pas besoin de beaucoup d'argent pour fonctionner, juste de quoi payer l'assurance de l'association ». Elle enchaîne sur un gain différent, celui des liens sociaux créés depuis la naissance de l'association, résignée en ce qui concerne l'absence de subvention, ce qui apporte une finalité différente et des nouvelles perspectives. Le manque d'argent implique des actions à hauteur des moyens, pour persévérer dans les missions. L'objectif actuel est l'augmentation annuelle du nombre de familles participant au défi, par le biais du parrainage des anciens participants. Les moyens financiers ne sont pas déterminés puisque

l'association penche pour la gratuité des échanges, ainsi que l'investissement de chaque participant.

II/ Des ajustements opérationnels au sein des deux associations

a/ Deux présidents très sollicités, la délégation comme solution entreprise par ZDT

Malgré des modes de gouvernance différents, ces deux associations ont en commun la surcharge de travail et le surmenage engendrés par la fonction présidentielle. Laurence trouve son rôle légitime puisqu'elle n'a pas d'activité professionnelle par rapport aux autres membres de l'association. Néanmoins, les deux fondatrices ont reçu avec enthousiasme une candidature pour intégrer le bureau de l'association, déjà effective officieusement, qui sera officialisée à la prochaine AG annuelle.

Pour notre tourangeau, son activité universitaire à temps plein, implique un investissement sur son temps de repos pour toutes les missions associatives qu'il centralise. Il a fait part au CA du besoin de soutien après plusieurs mois de privation de sommeil. Sébastien MOREAU, explique que son investissement était volontaire et qu'il n'a pas vu les mois passer jusqu'à ce que l'épuisement le prive du plaisir d'agir. En effet, il a senti le signal d'alarme lorsque faire une énième conférence, ou expliquer encore une fois la recette du dentifrice au blanc de Meudon, sont devenus source de déplaisir. Sa demande auprès du conseil a été bien reçue : « J'ai expliqué l'autre jour que je souhaitais avoir une position plus périphérique dans le cercle car j'avais acquis une position trop centrale (tout passait par moi en permanence, épuisant). Elles ont compris et se sont réapproprié certaines tâches. J'ai pu déléguer ».

b/ Des innovations pour impliquer les bénévoles : la recherche du lien social pour ZDT, et une volonté de structuration pour LZ

La réussite des missions de ces associations repose en grande partie sur l'implication des bénévoles, en ce sens ils ont un grand intérêt à construire un environnement favorable à l'auto-motivation des adhérents. Ayant pour l'instant peu d'éléments de motivation extrinsèques, les deux structures cherchent à respecter

les valeurs des adhérents et à leur fournir un sens au travail collectif. Cette recherche d'environnement propice se traduit de deux façons pour nos organismes.

La stratégie de Lulu Zed, repose sur la valeur du lien social pour créer « un effet boule de neige »⁵² entre les familles du défi d'une année sur l'autre. Espérant ainsi conserver l'implication des anciens en les responsabilisant et à rassurer les nouveaux. L'objectif étant que ces derniers soient épaulés par des personnes qui ont surmonté les mêmes obstacles au changement de mode de vie, dans le même environnement. Le but attendu est que cette mise en lien puisse accentuer l'ampleur du mouvement zéro déchet dans la population locale. En parallèle, ils vont tester une nouvelle organisation en groupes de travail pour insuffler plus d'initiatives et d'actions. En effet, en 2018 ils ont eu 6 événements contre les 31 pour la première année. Ils ont constitué 3 groupes de travail pour réfléchir aux actions qu'ils pourraient mener. Ils voudraient développer le zéro déchet dans l'éducation, avec les commerçants, ainsi qu'au travers des groupements d'achat afin de réduire les emballages.

Dans le Centre, le choix du tout numérique permet une grande ouverture au bénévolat, cependant les flux permanents d'informations sont difficiles à gérer. On voit un phénomène pervers où les échanges sont nombreux mais les actions sont toujours entreprises par les mêmes individus. Pour une meilleure gestion des événements, l'association a inauguré la fonction d'un coordinateur qui est responsable du lien entre les bénévoles, le matériel, et les sollicitateurs de l'action. Ce rôle était jusqu'ici assumé par le président de l'association, Camille la secrétaire a pris le relais.

De plus, le manque de contact physique entre les membres, met au second plan la relation de confiance, et d'engagement que l'on tisse avec les face à face par rapport à une communication par écrans interposés. Pour résoudre ce problème, les membres du CA ont mis en place des rencontres mensuelles, effectives depuis mars 2018, les « Z'apéro ZD ». Cette initiative rassemble les adhérents mais également les personnes curieuses⁵³, qui ont envie d'adhérer au

52 Terme employé dans leur mail du 29/08/2018 adressé à tous leurs contacts mails.

53 Rencontre de plusieurs personnes non adhérentes à ZDT, venues voir ce que l'association pourrait apporter à leurs démarches personnelles, au cours du Z'apéro ZD du 27/09/2018 à la Villa Rabelais, association partenaire qui prête ses locaux.

mouvement ZD en Touraine. La prochaine étape sera la mise en place d'ateliers pour les adhérents et par les adhérents pour davantage d'échanges.

Autre problème rencontré, la pénurie des bénévoles face aux différentes sollicitations qu'ils reçoivent, plus nombreuses, et de plus grande ampleur. Cette nécessité de trouver des mains volontaires, leur fait analyser la piste de rémunération des acteurs. Cette motivation serait possible par l'arrêt de la gratuité de certaines interventions, telles que les conférences. De plus, une personne est dédiée à l'analyse des adhésions, et va notamment contacter les adhérents de l'année précédente qui ne se sont pas réinscrits pour trouver des pistes d'amélioration.

Ces deux organisations ont des résultats d'exercices différents sur plusieurs points, ce qui nous permet de corréliser leurs spécificités à leur mode de gouvernance. En effet, on définit des caractéristiques propres à chaque association malgré une population bénévole identique.

Conclusion

La comparaison de ces associations de bénévoles qui ont une aspiration identique, celle d'avoir un impact bénéfique sur l'environnement en réduisant leurs déchets tout en vulgarisant leur mode de vie, nous permet de dégager quel modèle de gouvernance octroie une meilleure performance à l'organisation. Nous allons conclure en reprenant les neuf critères de performance associative élaborés en 2004 par deux chercheurs, Herman et Renz⁵⁴, pour mesurer quel environnement est plus propice au déploiement des compétences de ces militants et ou acteurs du zéro déchet. D'une part nous avons Lulu Zed l'association nîmoise gouvernée par un bureau associatif constitué des deux fondatrices et d'autre part Zéro Déchet Touraine, au management sociocratique insufflé par son président.

	<i>Lulu Zed</i>	<i>Zéro Déchet Touraine</i>
Gestion financière	Principe de gratuité, pas de perspectives de ressources financières	Stratégie financière avec plusieurs pistes de gains (Compostou, prestations diverses)
Capacité à lever des fonds	1 appel à projet 3000 euros	2 appels à projet 5000 et 19000 euros
Qualité des prestations fournies	- Pas de suivi tracé des prestations (participation aléatoire des adhérents) - Baisse de 2/3 des animations pour la deuxième année d'exercice	- Organisation professionnelles des interventions (devis, convention) - Suivi des actions menées par l'association - Plan d'amélioration lors des bilans de retour d'expériences

Sur ces trois premiers critères on voit que l'organisation de ZDT est plus élaborée, puisqu'ils ont un suivi de leurs indicateurs de performance contrairement à LZ. Cependant la gestion financière est un critère que l'on va minimiser au vu d'objectifs initiaux divergents. En effet, LZ prend la voie de la gratuité, contrairement à ZDT qui vise l'autonomie financière. En ce sens les deux structures ont développé des stratégies cohérentes avec leurs objectifs de départ.

54 Elisabetta BUCOL, Philippe EYNAUD, Joseph HAERINGER, *La gouvernance des associations en pratiques*, Le mouvement associatif, 2014.

Management des ressources humaines

<i>Développement des compétences</i>	Partage de savoir-faire entre bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> - Formations professionnelles de certains bénévoles - Projet d'ateliers destinés aux adhérents
<i>Recrutement et processus d'intégration</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Communication sur les adhésions lors des stands (journées des associations, de la transition) - L'ensemble des événements sont destinés aux adhérents 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication sur les adhésions lors des événements - Zapéro ZD, rencontre mensuelle pour les bénévoles et toute personne volontaire - Stratégie formalisée pour le recrutement des stagiaires et des salariés
<i>Rémunération</i>	Pas de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - 3500 euros pour 4 salariés en 2017 - 2551 euros pour 5 salariés en 2018 - Projet de rémunérer des intervenants professionnels
Gouvernance du conseil d'administration	Pas de conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> - Place centrale (représentants des groupes de travail de l'association) - Principes sociocratiques (prise des décisions à l'unanimité)

La relation de gouvernance Gouvernance démocratique, pourvu d'un bureau au pouvoir monopolisant Compétences des bénévoles au service de la gouvernance

Leurs GRH induisent des résultats opposés, avec une efficacité probante pour ZDT, qui semble être sur une voie de croissance avec une organisation basée sur la confiance entre les acteurs, soit le moins de hiérarchie possible. Ce système de fonctionnement est-il plus adapté à cette population en quête d'innovation, nos

résultats vont dans ce sens. Néanmoins, les difficultés de mise en place réelle de ce système de délibération résident paradoxalement dans la survenue d'une confiance trop aveugle au leader. Les membres du CA pourraient ainsi approuver toutes les décisions à l'unanimité sans vraiment réfléchir ou oser émettre des objections. Une trop grande confiance peut aussi se traduire au final par une absence d'implication des membres, et donc une inefficacité du management. Dans cette association, le président qui a un rôle de leader est au fait de cette dérive possible et dit devoir sans cesse stimuler les membres du CA, cercle décisionnel. Cette gouvernance n'étant que partiellement effective on peut se demander la part qu'occupe la personnalité des leaders dans l'évolution de ces associations. Dans ce cas précis la délégation aux autres membres du cercle, a permis de décentraliser la place du président. Par ailleurs l'association est en perpétuelle recherche d'optimisation de son organisation interne, signe d'une capacité d'adaptation à un environnement instable. Cette recherche d'outils organisationnels, signe de flexibilité explique peut-être une plus grande adhésion dans leur association que dans celle de Nîmes.

<p>Relations publiques</p>	<p>- Rencontre de deux maires du Gard à la création de l'association, mais plus aucun contact.</p>	<p>Association militante, présence sur la scène publique (face à face avec l'élu tourangeau en charge de la gestion des déchets, participe à la Commission consultative d'Elaboration et de Suivi du PRPGD</p>
<p>Collaboration avec la communauté</p>	<p>Retours négatifs des acteurs locaux impliqués dans le développement durable (associations, commerçants vrac, anciens membres)</p>	<p>Augmentation du nombre de partenaires (associations, entreprises) - Sollicitations par les autres acteurs locaux du DD lors des événements (stands, conférences)</p>
<p>Travail avec les bénévoles</p>	<p>- 160 adhérents et sympathisants - Actions tournées uniquement vers les bénévoles</p>	<p>- 570 adhérents et sympathisants - les bénévoles sont les principaux acteurs des événements, ils sont à l'origine des missions associatives</p>

Sous-jacent à leurs systèmes de gouvernement, on constate un rayonnement social plus conséquent pour ZDT, qui par son caractère militant est plus active au-devant de la scène politique. En ce qui concerne leur pérennité, en sachant que le réseau associatif dépend de ses bénévoles, l'association tourangelle semble plus durable avec 22% de bénévoles supplémentaire, vis-à-vis de LZ. De plus elle a eu une hausse de 35 points du taux d'adhésions entre 2017 et 2018 contre 5 points pour Lulu Zed. Tous nos résultats laissent à penser qu'une organisation sociocratique serait plus cohérente avec les personnalités qui adhèrent au zéro déchet, donc au développement durable. Cependant il reste une différence de population à prendre en compte. Bien que les PIB/habitant régionaux⁵⁵ soient identiques, donc *a priori* le même pouvoir d'achat, on note un taux de pauvreté départemental différent, soit 7 points supplémentaires pour le Gard. Ce paramètre pourrait biaiser les résultats puisque on observe des comportements⁵⁶ de consommation divergents selon la classe sociale de l'individu. Soit des personnes moins enclines au zéro déchet, lorsqu'elles ont un tissu social précaire.

Outre les résultats chiffrés, le ressenti des présidents reste positif dans les deux organisations. On a d'une part un président fier de ce qui a été accompli en moins de deux ans, mais qui déplore le manque d'engagement de certains bénévoles, qui présentent un enthousiasme de prime abord mais qui ne vont pas au bout des actions. Cependant il est confiant dans l'association qui saura trouver les ressources pour rester dans le processus révolutionnaire, et se tient prêt pour le dialogue lorsque le zéro déchet fera partie du courant dominant. D'autre part nous avons une présidente fière des liens sociaux tissés entre les bénévoles et des rencontres inespérées avant la naissance de l'association. Elle penche avec nonchalance pour la gratuité, puisque les subventions sont source de comptes à rendre. Cette alternative pourrait rendre cette organisation innovante dans son entreprise, si l'initiative est en cohérence avec les valeurs des bénévoles du zéro déchet, affaire à suivre. Cependant le chemin de la gratuité passe par un véritable travail d'élaborations collectives qui nécessite lui-même la mobilisation civique⁵⁷.

55 Source : www.data.gouv.fr, on constate une différence de 1 %, soit 350 euros supplémentaires pour les habitants de la région Centre.

56 Nicolas HERPIN, *Sociologie de la consommation*, Paris, La Découverte, 2001.

57 Le collectif EPTS « Éducation populaire et transformation sociale », *Vie sociale* 2009/4 (N° 4), ERES, p123-136.

Cette idée de gratuité couplée à une gouvernance sociocratique, qui se définit justement par la gouvernance à travers la société, aurait-elle un meilleur impact pour la préservation de l'environnement ? Pour Getz et Carney, l'organisation libérée permet d'atteindre la performance forte et durable visée, puisqu'il est « nécessaire de construire un environnement favorable à l'auto-motivation en apportant les nutriments essentiels au bien-être : l'affiliation, la compétence et l'autonomie »⁵⁸, telle qu'au sein d'une gouvernance de type sociocratie. Cependant pour des bénévoles étant dans le monde du travail depuis des années, combien de temps leur faudrait-il pour qu'ils s'imprègnent de ces nouveaux modes de fonctionnement ? Une personne au sein d'une organisation suffit-elle à lancer ce courant de pensée de manière durable. Si le président de ZDT n'avait pas un tempérament patient, leur mode de fonctionnement serait-il d'actualité ? On pourrait comparer cette association à d'autres associations aux gouvernances libérées, pour mettre en exergue la place qu'occupe la personnalité du leader dans ce type d'organisation. Cette recherche pourrait être couplée aux sciences affectives⁵⁹ afin de déterminer quel type d'organisation permet une amélioration des capacités cognitives, donc laisserait libre cours aux émotions d'indignation des groupes de revendicateurs, puisque l'émotion est motrice selon les dernières découvertes. Cette motivation alimenterait-elle davantage l'intelligence collective ?

58 Isaac GETZ et Brian M. CARNEY, *Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises (2012)*, Synthèse Occurrence, 2016.

59 Dossier cerveau et émotions la naissance et essor des sciences affectives, La recherche n°534, avril 2018, p36-56.

Bibliographie

Articles

- BISMUTH Denis, *Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique*, 28 mai 2015
- GETZ Isaac, CARNEY Brian M., *Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*(2012), Synthèse Occurrence, 2016.

Etudes

- BUCOL Elisabetta, EYNAUD Philippe, HAERINGER Joseph, *La gouvernance des associations en pratiques*, Le mouvement associatif, 2014.
- VERGNET-COVO Magali, *Ville durable: mode d'emploi*, Voiron, Dossier d'Experts, 2007.

Films documentaires

- DANNORITZER Cosima, SAUVAGNAC Laurent, *The e-waste tragedy*. Arte France [éd.] ADAV [distrib.], 2014.
- ESPOSITO Martin, *Super Trash, Mother & son* Destiny distribution, France, 2014.
- FEYDEL Sandrine, GALGANI François, LOUBRY Michel, *Océans de plastique*, L'Harmattan vidéo [éd., distrib.], France, 2010.
- MEISSONNIER Martin, *Le bonheur au travail*, ARTE France, Productions Campagne Première 2014.
- CALABRIA Esmeralda, D'AMBROSIO Andrea, RUGGIERO Pedde, *Biutiful Cauntri*, Chrysalis Films, Lumière & Company, Italie, 2007.

Méthodologie

- Socio & Agro. *Entretien semi-directif (25/25) : Elaborer la matrice : Analyser et Interpréter*, 2016.
- https://www.youtube.com/watch?v=w1XUMk_YSaM.

Ouvrage

Environnement / Déchets

- BOURG Dominique, PAPAUX Alain, *Dictionnaire de la pensée écologique*, Paris, Presses universitaires de France, 2015.
- DAMIEN Alain, *Guide du traitement des déchets: réglementation et choix des procédés*, Paris, Dunod, 2016.
- DESACHY, Christian. *Les déchets: sensibilisation à une gestion écologique*. Londres Paris New York, Lavoisier Tec & Doc, 2001.
- DUQUENNOI Christian. *Les déchets: du big bang à nos jours*, Versailles, Quæ, 2015.
- RIGNY Paul, *Pratiques scientifiques et maîtrise de l'environnement*, Paris, Ecrin, 2004.
- ROGAUME Thomas, *Gestion des déchets: réglementation, organisation, mise en œuvre*, Paris, Ellipses, 2015.
- TURLAN Tristan, *Les déchets: collecte, traitement, tri, recyclage*, Paris, Dunod, 2013.

Gestion des entreprises

- ALEXANDRE-BAILLY Frédérique & al., *Comportements humains & management*. Paris, Pearson, 2008.
- BETTACHE Mustapha, *Responsabilité sociale des entreprises : mirage ou réalité?*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2015.
- CHOPART Jean Noël, NEYRET Guy, RAULT Daniel, *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La découverte, 2006.
- COLLETTE Christine, PIGE Benoît, *Economie sociale et solidaire : gouvernance et contrôle*, Paris, Dunod, 2008.
- DURAND Thomas, *Management d'entreprise 360°: Principes et outils de la gestion d'entreprise*, 2016.
- GETZ Isaac, CARNEY Brian M, DEMANGE Odile, *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion, 2016.
- SIONNEAU Bernard, RABASSO Carlos, RABASSO Javier Fco., *Le management responsable : une approche critique et transculturelle*, Paris, Ellipses, 2017.

Autres

- FIJALKOW Yankel, *Sociologie des villes*, Paris, La découverte, 2007.
- FRANKS, David D. « The Neuroscience of Emotions », *Handbook of the Sociology of Emotions*, Boston, Jan E. Stets et Jonathan H. Turner, p38 62.
- HERPIN Nicolas, *Sociologie de la consommation*. Paris, La Découverte, 2001.
- VIENNEY Claude, *L'Économie sociale*, Paris, La Découverte, 1994.

Revue

- « La neuroscience des émotions », *La recherche* n°534, avril 2018.
- « Zéro dechet la réduction s'organise », *Socialter* hors-série n°4 juin-juillet 2018.

Revue en ligne

- COLLE *et al* « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses? » *Revue Management et Avenir*, n° 93 (mai 2017) p161-183.
- COLLE *et al* « Les entreprises “libérées” génèrent-elles vraiment de l'innovation et de la qualité de vie au travail ? Un cas exploratoire », *Revue Management et Avenir*, n° 93 (mai 2017), p21.
- DIRIBARNE ALAIN, « L'entreprise libérée », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017, XXIII (56), p247-264.
- ENJOLRAS Bernard. « Approche théorique de la gouvernance des organisation non lucratives ». *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 314, 2009.
- Le collectif EPTS, « Éducation populaire et transformation sociale ». *Vie sociale*, n° 4, 2009, p123-136.
- MARMORAT Sophie, NIVET Brigitte, "L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun", *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. 2017, XXIII(56), p141-161
- PETIT Yves. « Rapport introductif « La lutte contre le réchauffement climatique après l'Accord de Paris : quelles perspectives ? » ». *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, n° Volume 18 numéro 1, 25 mai 2018.
- ROUSSEAU Thierry, RUFFIER Clément, "l'entreprise libérée entre libération et délibération", *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017, XXIII(56), p109-123.

- TRENBERTH Kevin E., FASULLO John T., KIEHL Jeffrey. « Earth's Global Energy Budget ». *Bulletin of the American Meteorological Society* 90, n° 3 mars 2009, p311-324.
- « Indicateurs: La mesure de la performance dans les associations », *La revue associations* n°64, mai 2015.

Sites

- « Organisation de la collecte en France ». Actu-Environnement.
https://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/dechets/organisation_dechets.php4.
- « Emission des gaz à effet de serre en Europe ». Agence Européenne pour l'Environnement.
<https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/greenhouse-gas-emission-trends-6/assessment-1>
- Association de la gestion des ressources humaines
<https://www.agrh.fr/publications-agrh>
- « dechets2017-10_chiffres_cles_010268.pdf ». ADEME.
https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/dechets2017-10_chiffres_cles_010268.pdf.
- « Définition – Consentement » Colibris 06 Collines d'Azur
<https://colibris06azur.org/index.php/gouvernance/46-decision-par-consentement>
- « Fiscalité des déchets ». Ministère de la Transition écologique et solidaire.
<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/fiscalite-des-dechets>
- « Définition - Développement durable | Insee ». <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>.
- « Déchets - Nîmes Métropole ». <http://www.nimes-metropole.fr/quotidien/dechets-menagers/dechets.html>.
- Nîmes en transition
<http://www.nimesentransition.org/>.
- Sociocratie
<http://www.sociocratie.net/Theorie/>
- Tours métropole
<http://tours-metropole.fr/>
- Touraine propre
<http://www.tourainepropre.com/>
- « About the Movement - Transition Network | Movement of Communities ». *Transition Network* (blog).
<https://transitionnetwork.org/about-the-movement/>
- « Le Jour du dépassement ». WWF France.
<https://www.wwf.fr/jourdudepassement>.

Sites des associations de cette étude

- Blog : Camille se lance (membre du CA de l'association ZDT)
<https://www.camille-se-lance.com/>
- Compostou de ZDT
<https://compostou.org>
- Association Lulu Zed
<http://www.luluzed.fr/>
- Association Zéro Déchet Touraine (ZDT)
<https://www.zerodechettouraine.org/>

Presse en ligne

- « Zéro Déchet en Touraine : mise au point de Sébastien Moreau ». Info Tours.fr.
<http://www.info-tours.fr/articles/tours/2016/12/27/5364/zero-dechet-en-touraine-mise-au-point-de-sebastien-moreau/>.
- Novactive, Powered by. « Terres du son : un festival écolo », 8 février 2016.
<https://www.lanouvellerepublique.fr/indre-et-loire/commune/monts/terres-du-son-un-festival-ecolo>.
- NOVEL Anne-Sophie. « Dans les entreprises libérées, le temps n'est plus compté ». *Le Monde.fr*, 6 septembre 2017, sect. M le mag.
https://www.lemonde.fr/tant-de-temps/article/2017/09/06/dans-les-entreprises-liberees-le-temps-n-est-plus-compte_5181578_4598196.html.
- Claude Henry « Trois mesures pour sortir du désastre écologique » ». *Le Monde.fr*, 5 septembre 2018, sect. Idées.
https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/09/05/claude-henry-trois-mesures-pour-sortir-du-desastre-ecologique_5350348_3232.html.

Rapports sur le développement durable

- « Une action de terrain en région ». ADEME.
<https://www.ademe.fr/dossier/laction-territoriale/action-terrain-region>.
- « dp-ademe-voyage-de-presse-sirdomdi_12102016.pdf ». Dossier de presse - Prévention des déchets : Voyage de presse sur le territoire du Sirdomdi (Maine-et-Loire) 12 octobre 2016)
https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/dp-ademe-voyage-de-presse-sirdomdi_12102016.pdf.
- « Actes-Centre-Val-de-Loire.pdf »
<http://seminaires-serd.fr/wp-content/uploads/Actes-Centre-Val-de-Loire.pdf>.
- « Comparateur de territoire – Commune de Nîmes (30189) | Insee ». INSEE
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-30189>.
- « Objectif n°11 : Villes et communautés durables – Indicateurs pour le suivi national des objectifs de développement durable | Insee ».
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2658597?sommaire=2654964>.
- « rapport_dactivite_sur_la_collecte_2016.pdf ». (Rapport annuel d'activité par Tours métropole)
http://tours-metropole.fr/sites/default/files/telecharger/pdf/rapport_dactivite_sur_la_collecte_2016.pdf.
- « rapport_dd_exercice-2015-1er-semester-2016.pdf ». (rapport annuel de développement durable Occitanie / Pyrénées Méditerranée-exercice 2015 premier semestre 2016)
https://www.laregion.fr/IMG/pdf/rapport_dd_exercice-2015-1er-semester-2016.pdf.
- « rapportfinalindicateursarf-2.pdf ». « développement durable : la révolution des nouveaux indicateurs » rédigé par Association des régions de France, janv. 2012.
<http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/rapportfinalindicateursarf-2.pdf>.
- « Tableau de bord du développement durable en Occitanie - juillet 2016 - territoires-durables.fr ».
<https://www.territoires-durables.fr/tableau-de-bord-du-developpement-durable-en-occitanie-juillet-2016>.

Youtube

« Conférence Gouvernance des associations et démocratie (5) - YouTube ».

<https://www.youtube.com/watch?v=oTAfsLQtD8c>.

IAE Paris - Sorbonne Business School. *Conférence Gouvernance des associations et démocratie (3)*.

https://www.youtube.com/watch?v=w1XUMk_YSaM.

« Pourquoi je ne crois pas à l'entreprise libérée | Sylvain Pierre | TEDxVaugirardRoad - YouTube ».

<https://www.youtube.com/watch?v=7PmmhzljJdw&t=436s>.

*

TABLE DES MATIERES

Liste des abréviations	4
Introduction	5
Partie 1 : Les caractéristiques organisationnelles de chaque association et leur typologie de gouvernance	13
Chapitre A : Le projet associatif : origines et objectifs	13
I/ Les racines du projet associatif	13
a/ Cheminement des fondateurs du projet : deux profils professionnels opposés mais une initiative commune, un mode de vie « zéro déchet »	13
b/ Circonstances de concrétisation du projet : une notoriété initiale et un élan entrepreneurial distincts	14
c/ Égalité des territoires à sensibiliser : deux territoires exempts d'initiatives concurrentes	15
II/ Les missions et moyens alloués au projet associatif	16
a/ L'objet planifié dans les statuts juridiques : deux styles de rédaction, mais une volonté de sensibilisation commune au mode « Zéro Déchet »	16
b/ Les ressources et les moyens d'actions : deux visions marchandes divergentes	17
Chapitre B : Le rôle des parties prenantes internes à l'association	20
I/ Le rôle politique des instances de gouvernance : deux modèles de prise de décision.....	20
a/ Une instance dirigeante centrale chez Lulu Zed : le monopole du bureau de l'association.....	20
b/ Une gestion du pouvoir par les instances administratives chez ZDT: la place centrale du conseil d'administration	21
II/ Gestion de la coordination opérationnelle entre les différents membres de l'association	23
a/ La mutualisation comme principe de coordination dans ces structures non lucratives	23
b/ Des outils de coordination en cohérence avec les stratégies de gouvernance.....	24
Chapitre C : Spécificité de chaque mode de gouvernance	26
I/ La gouvernance « resserrée» de l'association Luluzed	26
a/ Une présidence omniprésente dans tous les aspects de la vie associative.....	26

b/ Des lacunes organisationnelles surtout sur le plan financier ...	27
II/ La gouvernance « militante» de l'association Zéro Déchet Touraine.....	28
a/ Un engagement dans le débat public en matière de gestion des déchets.....	28
b/ L'innovation managériale: un mode de fonctionnement sociocratique non assimilé par tous les adhérents	29

Partie 2 : l'impact de la gouvernance de chaque association sur leur exercice 2017 : des résultats et des perspectives hétérogènes31

Chapitre A : Bilan des objectifs 2017 : un impact hétérogène sur la prévention des déchets dans les territoires cibles 31

I/ L'évolution des activités jauge l'atteinte des objectifs initiaux ..	31
a/ Des résultats en matière de réduction de déchet chiffrés en poids d'ordures ménagères (OM) chez LZ et quantifiés en diversité de public touché pour ZDT	31
b/ Une stratégie de communication comme levier de sensibilisation : une association tourangelle dotée d'une assise médiatique plus conséquente que son homologue nîmois	33
II/ Une évolution des adhésions comme marqueur de la pérennité des associations	34
a/ Une adhésion en hausse pour les deux structures entre 2017 et 2018	34
b/ Des mouvements bénévoles signe de dynamisme et parfois de désaccord.....	35

Chapitre B : Le développement du réseau de partenaire : signe d'une assise locale et durable 37

I/ la diversité des acteurs publics et privées.....	37
a/ De bon rapport avec les acteurs de l'éducation nationale : reconnaissance de l'utilité publique et intellectuelle de ces organismes.....	37
b/ Des relations avec les collectivités marquant le militantisme de ZDT.....	37
c/ Une éthique commune mais des ambitions de collaboration différentes	38
II/ Les rapports avec les acteurs du développement durable, entre collaboration et concurrence	39
a/ Le sentiment de concurrence pour certaines structures au but proche	39
b/ Sollicitation par les pairs pour l'association tourangelle	41

Chapitre C : Les perspectives organisationnelles envisagées par les structures	42
I/ Une première année suivie de nouvelles lignes directives.....	42
a/ Deux tendances de gestion des ressources humaines.....	42
b/ Deux stratégies d'adaptation face aux résultats financiers opposés	43
II/ Des ajustements opérationnels au sein des deux associations	44
a/ Deux présidents très sollicités, la délégation comme solution entreprise par ZDT	44
b/ Des innovations pour impliquer les bénévoles : la recherche du lien social pour ZDT, et une volonté de structuration pour LZ	44
Conclusion	47
Bibliographie	52



Académie d'Orléans – Tours
Université de Tours
Faculté de Médecine de TOURS



DIALLO Ousmane

Mémoire

Master 2 : Économie et gestion des structures sanitaires et sociales

L'innovation managériale, condition *sine qua non* de pérennité des structures impliquées dans le développement durable ?
Étude comparative entre les systèmes de gouvernance de deux associations locales œuvrant pour le zéro déchet
60 pages

La crise actuelle donne lieu à l'innovation au sein des systèmes de management classiques, illustrée par les entreprises libérées où la confiance fait office de contrôle entre les différentes parties prenantes. Cette recherche de cohésion entre l'environnement de travail et l'aspiration de responsabilisation de la population, a conquis le tissu associatif, où l'on voit l'émergence du courant sociocratique.

Ici nous allons comparer une association nîmoise à la gouvernance démocratique classique, Lulu Zed (LZ) avec Zéro Déchet Touraine (ZDT), tourangelle, qui a choisi la sociocratie. Ces deux structures prônent le « zéro déchet » à travers leurs actions citoyennes pour la réduction des déchets à la source. On va déterminer laquelle est plus performante, soit celle qui tend vers la pérennité grâce aux entretiens exploratoires et aux recueils de données numériques diffusées sur leurs sites WEB.

Cette étude comparative dévoile un meilleur florissement culturelle pour ZDT, qui comptabilise plus d'adhérents, de partenaires et d'évènements à son actif par rapport à LZ, qui par ailleurs conserve peu de traçabilité de ses actions.

On conclut à plus de performance pour ZDT qui fait participer davantage ses membres à la prise de décision. En effet toutes les décisions de fonctionnement sont admises par consentement, lors des CA. Cependant son mode fonctionnement initial est en cours d'ajustement, notamment par la délégation de certains rôles du président aux autres membres du CA et la mise en place d'une coordonnatrice pour les missions bénévoles.

.....

Mots-clés : Gouvernance associative, Sociocratie, Développement Durable, Zéro déchet.

Directeur de stage : THIL Agnès
Directeur de mémoire : MOREAU Sébastien
Date de la soutenance : octobre 2018