

MANAGER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

VILLE DE VILLEURBANNE
PUBLIC FACTORY

RAPPORT FINAL



Jules Bally, Elouan Gasnot, Ines Kismoune, Jean Loye, Paul Moulin

Septembre 2022 - Avril 2023



villeurbanne

Sommaire

Remerciements	3
Introduction / Villeurbanne: une ville en transition	5
Des cadres sensibilisés, mais des pratiques inchangées : phase 1 de la mission, septembre-décembre 2022	9
I- La commande initiale, riche et complexe.	
II- Reformulation de la mission	
III- Entretiens individuels	
IV- Le séminaire "Transformation managériale et transition" du 22 novembre 2022: un jalon essentiel dans notre mission.	
V- Analyse des résultats et conclusion de la première phase.	
Une mise en oeuvre lacunaire malgré des agents favorables au changement : phase 2, janvier - mars 2023	18
I. Une seconde phase, et une seconde commande.	
II. Premières observations sur les installations sportives	
1. ADN et Gratte-Ciel	
2. Premières observations de la salle Gratte Ciel lors d'un soir de match	
3. La piscine Bouilloche	
III. Diagnostic de la gestion des déchets sur une semaine complète de récolte	
1. Diagnostic sur les sites ADN et Gratte Ciel	
Un enjeu managérial derrière le manque de consignes : finalisation de la phase 2 et préconisations.	26
Conclusion	31
Etat de l'Art	34
Bibliographie	43
Annexes	46

REMERCIEMENTS

Nous remercions la mairie de Villeurbanne et la Direction du Sport pour leur confiance lors de cette mission Public Factory.

Nous remercions particulièrement **Simon Movermann**, Directeur général adjoint de la mairie de Villeurbanne et **Emmanuelle Gueugneau**, Directrice de la mission écologique de la ville de Villeurbanne pour leur temps, leur écoute et leurs conseils bienveillants et avisés tout au long de cette mission.

Nous remercions également **Nathalie Thomas**, chargée de mission gestion des déchets pour ses conseils.

Nous remercions **Xavier Fabre**, Directeur de la direction du Sport.

Nous remercions **Laurent Aldeguer, Samir Ayache, Amar Chergui, Nicolas Dairon, Christian Delpoux, Amélie Fortas, Florence Goy, Agnès Jarrin, Icham Kribs, Robert Melero** et **Sébastien Romarie** d'avoir pris le temps de répondre à nos questions lors des entretiens individuels menés au mois d'octobre.

Nous remercions **Mounir Sayeh**, responsable des piscines et **Laurent Aldeguer**, responsable des installations sportives, de nous avoir permis d'accéder à leurs complexes sportifs et de nous avoir présentés à leurs agents.

Nous remercions tout particulièrement les Agents de gestion des installations sportives : **Samir Ayache, Fatah Benzema, Amar Chergui, Al Yazid Daas, Franck Lopez, François Martinez, Dimitry Motte** et **Romain Renaud**. Sans eux, notre mission n'aurait pas pu aboutir, alors merci à eux pour ces moments conviviaux et pertinents.

Nous remercions enfin **Sébastien Foucha**, Directeur général des services de la ville de Saint Laurent de Mure/ Notre encadrant Public Factory, pour son accompagnement constant pendant ce projet. Sans lui, beaucoup de zones d'ombres n'auraient pu être éclairées, et ce projet n'aurait pas abouti.

INTRODUCTION / VILLEURBANNE: UNE VILLE EN TRANSITION

La Ville de Villeurbanne, forte de ses 150 000 habitants, constitue la 19ème commune de France.

D'abord membre de la Communauté urbaine de Lyon, Villeurbanne intègre, suite à la loi MAPTAM de 2014, la Métropole de Lyon dont elle est la deuxième commune la plus peuplée. La Ville compte environ 2200 agents, représentant une grande variété de postes et de métiers, et près de 200 encadrants.

Bastion depuis 1947 de la SFIO puis du Parti Socialiste, Villeurbanne est une ville ancrée à gauche. Les dernières élections municipales de 2020 ont été dans cette continuité politique, puisque la liste de gauche menée par le socialiste Cédric Van Styvendael a remporté 70,37% des suffrages au deuxième tour des élections municipales.

A la suite de ces élections municipales, les nouveaux élus de la Ville ont pu formuler un **plan de mandat**¹ pour la législature 2021 à 2026, intitulé « Villeurbanne en actions ». Ambitieux, celui-ci veut reposer sur la méthode suivante :

- Mobiliser toutes les ressources de l'administration, reconnaître les talents de chacune et de chacun.
- Expérimenter et chercher des solutions avec le concours des habitant.es.
- Mobiliser et coopérer avec l'ensemble des acteurs du territoire.

Pour mener à bien ce plan de mandat, la Ville s'appuie sur un niveau d'investissement inégalé pour la création de nouvelles infrastructures. La programmation pluriannuelle d'investissements (PPI) est en forte hausse, et se

¹ Voir annexe 1 : page de garde

chiffre à 340 millions d'euros, contre 200 millions pour le mandat du précédent maire de Villeurbanne².

Concernant la répartition du PPI, on note que l'éducation bénéficie du plus gros budget, avec 98 millions d'euros alloués à la réhabilitation, la végétalisation ou la construction de groupes scolaires. Le second budget le plus important concerne les équipements sportifs, avec 58 millions alloués. Viennent ensuite les espaces verts, les équipements culturels et les crèches, et enfin la rénovation des bâtiments publics.

Novateur, ce plan de mandat souhaite mettre en marche trois transitions :

- La transition écologique, au centre du mandat.
- La transition démocratique.
- La transition sociale.

La **transition sociale** a comme ambition principale d'engager une politique de lutte contre les discriminations et les inégalités, à travers deux démarches : prévenir les discriminations dans les politiques municipales et les institutions du territoire, et lutter contre les discriminations.

La **transition démocratique**, telle que décrit sur le site internet de la ville, a comme objectif principal « *le passage d'une prise de décision très verticale et représentative à une prise de décision plus horizontale et participative* ». Cette volonté d'inclusion des citoyens aux processus décisionnels se traduit par plusieurs projets, comme notamment le développement d'une plateforme de démocratie participative, participez.villeurbanne.fr, qui promeut des réunions publiques, des assemblées citoyennes ou encore des budgets participatifs.

La **transition écologique** est la plus centrale. L'ambition est de réduire les émissions de gaz à effet de serre à Villeurbanne de 20% d'ici à 2026.

² Les Échos, « Villeurbanne: un plan de mandat de 130 millions d'euros »
<https://www.lesechos.fr/pme-regions/auvergne-rhone-alpes/villeurbanne-un-plan-de-mandat-de-340-millions-deuros-1333925>

Ce plan de transition écologique est décliné en sept domaines (alimentation, végétalisation et biodiversité, déchets, énergie, eau, mobilité, urbanisme de la transition), pour lesquels des budgets et des actions sociales ont été rédigés.

Dans le cas des déchets, sujet clé dans notre étude, on peut citer parmi les actions sociales de ce domaine la mise en oeuvre d'un plan pour une collectivité « zéro-déchets », qui veut ainsi réduire les déchets papiers de la collectivité avec un objectif de 100% de tri ; ou encore la valorisation des bio-déchets des habitants et des services municipaux.

Concernant l'engagement relatif aux déchets, ce dernier ne fait pas l'objet d'un Budget spécifique, car il ne relève pas d'une compétence « officielle » de la Ville. En effet, c'est la Métropole de Lyon qui collecte et traite les déchets ménagers sur l'ensemble de la Ville de Villeurbanne. Le plan de mandat spécifie tout de même que la Ville a missionné spécifiquement des personnes compétentes en interne pour travailler sur le tri des papiers en milieu scolaire et la gestion des déchets en général de la municipalité. A notamment été créé un poste de chargée de mission Transition écologique et Traitement des Déchets en appui auprès de la Directrice de la Mission Transition écologique.

De ces trois transitions, en émerge une quatrième, plus implicite, qui suppose une évolution des pratiques professionnelles des agents de la collectivité que les encadrants de la Ville doivent être capables d'accompagner. Dans cette logique, la ville a lancé en interne une démarche d'**évolution et de transformation des pratiques managériales** sur le long terme. Celle-ci a pour but d'aider les encadrants à accompagner les évolutions liées aux trois grandes transitions, mais également de pouvoir mieux répondre aux attentes des équipes, en termes de participation ou de qualité de vie au travail notamment.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre mission pour la Ville de Villeurbanne.

DES CADRES SENSIBILISÉS, MAIS DES PRATIQUES INCHANGÉES :

PHASE 1 DE LA MISSION, SEPTEMBRE-DÉCEMBRE 2022

I- LA COMMANDE INITIALE, RICHE ET COMPLEXE.

Dès Septembre 2022, en amont de la rentrée universitaire, les étudiant-es de la Public Factory ont eu connaissance de la fiche projet rédigée par leurs partenaires. Dans ce document, nos partenaires de la Ville de Villeurbanne, Simon Movermann, Directeur général adjoint de l'Animation et de la Vie sociale et en charge de la transformation managériale, et Emmanuelle Gueugneau, Directrice de Mission Développement durable et Transition écologique, décrivent leurs attentes.

Après des éléments de contexte, présentant en particulier le plan de mandat 2021/2026 « Villeurbanne en actions », qui décrit les trois grandes transitions (écologique, démocratique et sociale) énoncées par les élus, la mission qui doit nous être confiée est précisée. Il s'agit de mieux identifier le lien entre transformation managériale et transition écologique. Trois étapes sont envisagées.

Tout d'abord, dans une première phase, dont l'objectif est la préparation du séminaire « Transformation managériale et transitions » du 22 novembre 2022, l'accent est mis sur les encadrants de proximité dont il faut identifier les difficultés mais aussi les bonnes pratiques.

Deuxièmement, en décembre 2022, après synthèse et restitution par les étudiant-es de leurs travaux, il est prévu que la Ville arbitre la suite à donner au projet. En effet, la seconde phase de la mission, débutant en janvier 2023, doit permettre la construction de ressources adaptées aux encadrants et leur test en situation réelle, dans un ou deux domaines précis, qui restent à déterminer.

Enfin, le document propose un calendrier présentant certaines dates et échéances clés.

Le **14 septembre 2022**, la réunion de rentrée de la Public Factory constitue la première rencontre entre nous, membres de l'équipe, et notre référent et encadrant, Monsieur Sébastien Foucha, Directeur Général des Services à la Ville de Saint Laurent de Mure. Nous discutons de la mission, puis M.Foucha insiste sur l'importance décisive de la première rencontre avec les partenaires, programmée au lendemain, qui lancera le projet dans une direction particulière. Nous planifions ensemble des rencontres bimensuelles et prenons une série de décisions relatives à notre organisation interne.

Ainsi, à la suite de cette réunion, nous définissons notre méthode de travail. Le groupe étant constitué d'un nombre impair de membres, il est décidé qu'en cas de désaccord un vote à main levée tranche le débat. De plus, nous décidons de nous réunir chaque mercredi après-midi dans les locaux de la mairie de Villeurbanne, après le point avec notre référent, ou de Sciences Po Lyon, pour des sessions de travail encadrées d'ordres du jour et de compte-rendu. Ensuite, nous définissons nos outils de travail et nous attribuons des fonctions aux membres de l'équipe: Jules Bally et Jean Loye sont désignés comme interlocuteurs, respectivement avec le référent et les partenaires, Paul Moulin comme référent pour la littérature et la bibliographie, Elouan Gasnot et Inès Kismoune comme coordinateurs en phase 1 puis 2, tandis que la fonction de rapporteur est tournante.

Le **15 septembre 2022** a lieu la première rencontre avec les partenaires, Simon Movermann et Emmanuelle Gueugneau. Celle-ci leur donne l'occasion d'explicitier leurs attentes. Nous comprenons que, en vue du séminaire du 22 novembre 2022, ils souhaitent obtenir des éléments préalables leur permettant de comprendre les ressentis des encadrants afin de mieux anticiper l'évènement. Dans un premier temps, l'idée est d'effectuer un recueil de matériau dans la logique d'un sondage et de commencer à l'analyser. Enfin, il nous est demandé de proposer une méthode pour la semaine suivante.

II- REFORMULATION DE LA MISSION :

Il s'agit alors pour nous d'assimiler les attentes des partenaires, de les reformuler et de réfléchir à la méthodologie la plus adaptée pour y répondre. Le **21 septembre 2022**, nous exposons nos propositions à Simon Movermann à l'aide d'un diaporama, méthode qui sera retenue pour toutes les présentations orales qui suivront. Dans ce document, nous commençons par retraduire les objectifs généraux et spécifiques de la mission. Ensuite, nous mettons en avant un calendrier général articulé en trois phases : une première phase de recueil de matériau en amont du séminaire du 22 novembre. Une deuxième phase, étalée jusqu'à la fin d'année civile, d'analyse puis d'élaboration d'un plan d'action. Enfin, un dernier temps d'opérationnalisation, jusqu'en avril. Nous présentons également le calendrier plus précis de la phase 1. Un retour sur les entretiens est programmé pour le **9 novembre 2022**.

De plus, nous soumettons deux méthodologies envisageables. La première consiste en une dizaine d'entretiens qualitatifs, quand la seconde est mixte : une quinzaine d'entretiens d'une trentaine de minutes, divisés entre une partie quantitative, avec des questions de type échelle de Likert³, et une partie qualitative, de type entretien semi-directif, autour de grandes questions ouvertes. Nous avançons également l'idée de faire passer un questionnaire à l'ensemble des encadrants présents le 22 novembre. Enfin, nous listons les encadrants qu'il nous paraît pertinent d'interroger.

M.Movermann valide notre compréhension des objectifs de la mission, les deux calendriers, et notre proposition de questionnaire pour le séminaire, permettant d'élargir considérablement l'échantillon. Il retient notre seconde proposition de méthodologie, mais indique que la liste des personnes à interroger sera fournie par les partenaires. Ces retours aboutissent à une deuxième version du diaporama, actualisé le lendemain, puis une troisième la semaine suivante (28/09)⁴. Cette dernière est accompagnée d'un relevé de décision, précisant notamment qu'il est envisagé de produire une analyse verticale d'une chaîne de transmission des

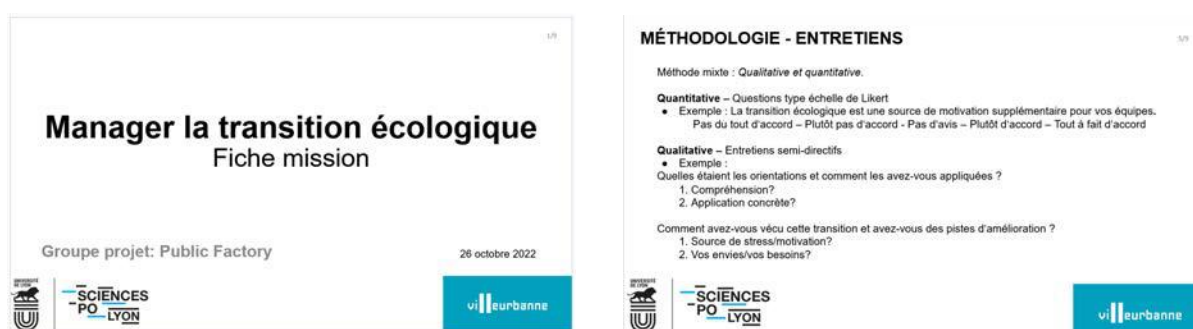
³ Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British journal of applied science & technology*, 7(4), 396.

⁴ Voir annexe 2 : Présentation du 21/09/22 actualisée.

informations entre novembre et décembre 2022, projet qui sera finalement abandonné faute de temps. Il est également indiqué que les entretiens doivent permettre d'identifier des encadrants prêts à témoigner de bonnes pratiques lors du séminaire des cadres. Cette même semaine, nous produisons notre grille d'entretien, composée de 14 questions quantitatives et de 3 questions qualitatives.

Le **22 septembre 2022**, trois membres de l'équipe assistent en tant qu'observateurs à une réunion de préparation du séminaire du 22 novembre. L'organisation et les enjeux du forum y sont discutés.

Le 12 octobre 2022, une quatrième version du diaporama est produite. Elle indique que les personnes interrogées seront issues des trois Directions des Sports, des Espaces Verts et de l'Éducation. Elle souligne également que le temps constitue la principale contrainte pesant sur notre travail. Pour terminer, le 26 octobre 2022, ce document est très légèrement modifié pour constituer notre fiche mission, transmise à la Public Factory.



III- ENTRETIENS INDIVIDUELS

Durant le mois d'octobre 2022, nous réalisons un total de 12 entretiens individuels avec des cadres de proximité des Directions des Sports et de l'Éducation (la Direction des Espaces Verts est finalement écartée par les partenaires), d'une durée d'environ trente minutes, en présentiel ou par téléphone. A noter 4 absences de réponse et un refus parmi les personnes contactées.

A la Direction des Sports, Laurent Aldeguez, Samir Ayache, Amar Chergui, Christian Delpoux, Agnès Jarrin, Robert Melero et Sébastien Romarie sont interrogés. A la Direction de l'Education, les participants sont : Nicolas Dairon, la nouvelle remplaçante de Mariane Briki, Amelle Fortas, Florence Goy et Icham Kribs. De plus, deux cadres intermédiaires de la Direction du Sport sont interrogés, Mounir Sayeh et Alain Martin.

Le **9 novembre 2022**, nous présentons les premières conclusions de notre travail de prospection pré-séminaire à nos deux partenaires, Simon Movermann et Emmanuelle Gueugneau⁵. Après avoir rappelé le contexte, les objectifs et la méthode de nos entretiens, nous explicitons la méthodologie de notre analyse. Notre méthode de traitement repose sur l'analyse thématique des entretiens réalisés.⁶

Les résultats de la partie quantitative des 12 entretiens réalisés auprès des encadrants de proximité sont traduits en 14 histogrammes, que nous avons analysés pour faire ressortir les grandes tendances. La partie qualitative éclaire ces dernières, notamment par des verbatims servant d'illustrations. Nous soulignons également la taille réduite de l'échantillon, avant de présenter les résultats. En particulier, nous mettons en lumière une bonne connaissance du plan de mandat et la motivation des encadrants de proximité pour prendre en compte la transition écologique, qui n'est pas vécue comme une source de stress. Nous soulignons en revanche une déficience de la circulation de l'information, des changements mineurs dans les pratiques managériales, ainsi que l'expression par la moitié des encadrants de réticences venant des agents et le besoin d'orientations claires. Nous concluons par deux recommandations. Les partenaires sont satisfaits de notre production mais nous font savoir qu'il est trop tôt pour émettre des recommandations.

⁵ Voir annexe 3 : Présentation du 9/11/2022.

⁶ Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans : , P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Paris: Armand Colin.

IV- LE SÉMINAIRE “TRANSFORMATION MANAGÉRIALE ET TRANSITION” DU 22 NOVEMBRE 2022 : UN JALON ESSENTIEL DANS NOTRE MISSION.

Le **16 novembre 2022**, une visioconférence avec Simon Movermann est l’occasion de préciser notre rôle dans le séminaire qui doit se tenir quelques jours plus tard. Tout d’abord, l’organisation de l’accueil, auquel nous aurons à contribuer, nous est présentée. De plus, il est convenu qu’en tant qu’organisateur, nous puissions nous déplacer librement entre les différents ateliers pour interroger le maximum d’encadrants au fil de la journée. Enfin, le partenaire souligne qu’il nous faudra insister, autant que possible, auprès des encadrants participants pour qu’ils complètent le questionnaire de satisfaction, contenu dans un document intitulé “Passeport des transitions”. Celui-ci résume les enjeux du séminaire et est remis aux participants au moment de l’accueil, dans lequel les trois questions les plus pertinentes de notre grille d’entretiens ont été ajoutées.

Dans les jours suivants, nous préparons une nouvelle grille d’entretien⁷, davantage adaptée au format court des entretiens que nous envisageons le jour du séminaire. Celle-ci reprend 7 des 14 questions quantitatives de la grille précédente, et se conclut par une question ouverte invitant l’enquêté à exprimer ses besoins pour faire avancer la transition écologique.

Le **22 novembre 2022** se tient le séminaire des cadres, point d’orgue de la première phase de notre mission. Nous commençons par fournir une aide logistique aux organisateurs pour l’accueil des participants. C’est l’occasion d’évoquer le remplissage du questionnaire de satisfaction, en particulier de nos 3 questions sur la transition écologique. Ensuite, nous assistons au discours de M. le Maire Cédric Van Styvendaël, qui évoque la demande politique dont émanent les trois grandes transitions, qui doivent être mises en œuvre par l’administration, et dont il est question lors de cette journée. Par la suite, chaque étudiant circule entre les ateliers, pour les observer mais surtout dans le but d’interroger un maximum d’encadrants.

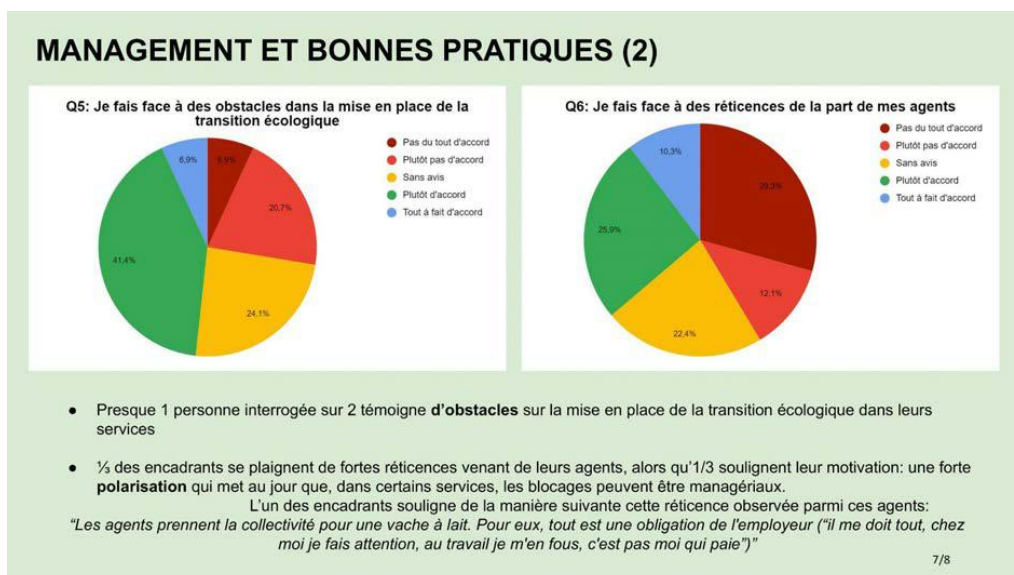
⁷ Voir annexe 4.

58 entretiens d'encadrants de tout niveau et de toute direction générale sont ainsi menés, dépassant l'objectif initial.

V- ANALYSE DES RÉSULTATS ET CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PHASE.

Une réunion de restitution a lieu le **7 décembre 2022** en présence de Simon Movermann et Emmanuelle Gueugneau. Cette réunion nous permet de présenter les enseignements tirés du séminaire, et de conclure ainsi la première phase du projet⁸.

Nous présentons tout d'abord le contexte de notre travail et notre méthodologie d'analyse, identique à celle déployée pour décrypter les réponses aux entretiens antérieurs au séminaire. Ensuite, nous montrons plusieurs tendances importantes : la connaissance du plan de mandat est large parmi les encadrants, la qualité de la communication semble beaucoup différer d'une direction à une autre, les agents sont tantôt qualifiés de réticents ou de motivés, et une majorité d'encadrants sont satisfaits des moyens mis à leur disposition. Les partenaires expriment leur satisfaction quant à notre travail, qui vient confirmer leurs intentions et qui pourrait leur être utile à l'avenir comme support, appui de leurs propositions. En revanche, il nous est demandé d'apporter quelques modifications au document.



⁸ Voir annexe 5 : Présentation du 7/12/2022

Le jour même, nous prenons en compte ces retours pour produire une seconde version de notre document. Les biais dans la collecte des données sont précisés, la forme des graphiques est modifiée, les besoins concrets exprimés par certains cadres sont développés et, surtout, les réponses à nos 3 questions intégrées au passeport des transitions, qui ne nous avaient pas encore été communiquées, sont ajoutées, sous forme de graphiques également accompagnés de commentaires. Ces dernières confirment notre analyse : l'enjeu principal n'est plus la sensibilisation des encadrants, dont une majorité voit la transition écologique comme une source de motivation supplémentaire, mais son application concrète, comme en témoigne le fait que seule moins de la moitié d'entre eux considère que la transition écologique a transformé leurs pratiques managériales.

La suite de la mission, en vue de sa deuxième phase davantage opérationnelle, est aussi évoquée le 7 décembre 2022.

UNE MISE EN OEUVRE LACUNAIRE MALGRÉ DES AGENTS FAVORABLES AU CHANGEMENT : PHASE 2, JANVIER - MARS 2023
--

I. REFORMULATION DE LA MISSION

Lors de la première phase, nous avons récolté des informations concernant le ressenti des agents vis-à-vis de la transition écologique. Ces données nous ont servi de base pour la seconde phase de notre mission.

A partir de décembre 2022, notre groupe se concentre sur l'opérationnalisation de la seconde phase. En effet, cette mission commandée par la mairie de Villeurbanne se déroule en deux phases, la seconde étant réservée à une étude de terrain.

Nous avons défini avec Sébastien Foucha notre calendrier pour la seconde phase, en réalisant et soulignant combien notre ressource en temps serait vite épuisée. Une bonne organisation et allocation de celle-ci est nécessaire. Le risque sur la phase deux est de ne pas rendre un livrable à la hauteur des attentes de la commande. Ces enjeux doivent ainsi être clarifiés dans une réunion avec nos partenaires.

Une réunion a lieu le **7 décembre 2023** avec Simon Movermann et Emmanuelle Gueugneau afin de trouver une structure, ou une direction comportant des défauts de fonctionnement concernant la transition écologique. Lors du rendez-vous, il est décidé conjointement avec Sébastien Foucha, Simon Movermann, Emmanuelle Gueugneau et le groupe d'étudiant·es de la Public Factory de se concentrer sur une seule direction : la Direction du Sport. Cette direction fait partie de la Direction Générale Animation et Vie Sociale, dirigée par Simon Movermann. Elle est estimée comme étant la plus à même de pouvoir recevoir des étudiant·es dans un temps imparti court. L'idée d'étudier également la direction des Espaces Verts ou de la Petite Enfance est écartée, faute de temps.

Emmanuelle Gueugneau et Simon Movermann jugent constructif que notre groupe se concentre sur un problème spécifique prenant place dans trois installations sportives à Villeurbanne : la **piscine Bouilloche**, la **Salle Gratte-Ciel** et le complexe sportif **Alexandra David Neel (ADN)**. Il existe sur ces trois sites un problème de gestion et de recyclage des déchets.

Nos partenaires émettent la demande d'un diagnostic de la gestion des déchets dans les trois établissements sportifs afin de comprendre l'origine des dysfonctionnements. Il faut également, à l'issue du diagnostic, que notre groupe fournisse une méthode de management duplicable.

Ainsi, une réunion est fixée au **18 janvier 2023**, et regroupe les agents ayant la responsabilité de ces établissements au complexe sportif Alexandra David Neel. Lors de cette rencontre, nous échangeons avec les cadres de proximité (Laurent Aldeguer et Mounir Sayeh), mais aussi deux agents de gestion (Romain Renaud et Franck Lopez). Cette réunion est l'occasion de présenter notre rôle en tant qu'étudiant·es

missionnés par la mairie. Nous organisons ensemble des temps pendant lesquels les agents de gestion sont disponibles, afin de nous recevoir dans les installations pour des visites et des entretiens. Cette réunion se termine par la visite, guidée par Romain Renaud, du complexe ADN.

Étant un groupe de cinq étudiant·es, nous nous divisons en deux groupes afin de mieux couvrir les installations :

Groupe 1, responsable de la piscine Bouilloche : Jean Loye et Ines Kismoune

Groupe 2, responsable de la salle Gratte-Ciel et du complexe sportif ADN: Jules Bally, Paul Moulin et Elouan Gasnot.

Il est également décidé avec les agents de gestion que pendant une semaine les déchets soient mis de côté afin d'analyser une semaine type de production de déchets. La semaine du 30 janvier 2023 est choisie pour cette initiative.

Grâce à un groupe WhatsApp commun aux responsables des installations sportives et aux étudiant·es, les premiers rendez-vous dans les installations sportives ont lieu.

II. PREMIÈRES OBSERVATIONS SUR LES INSTALLATIONS SPORTIVES

1. ADN ET GRATTE-CIEL

Lors du rendez-vous du **18 janvier 2023**, le groupe entier de la Public Factory visite le complexe sportif ADN et la salle Gratte-Ciel avec l'agent de gestion Romain Renaud.

M. Renaud nous guide salle par salle et montre comment les usagers se débarrassent de leurs déchets. Nous constatons vite le problème central de la gestion des déchets dans ces complexes sportives : l'absence de poubelles de tri. Chaque vestiaire ne

dispose que d'une corbeille tout-venant. Les centres sont pourtant équipés de bacs de tri. Cette première visite est également l'occasion pour nous de nous entretenir avec l'agent de gestion/ Romain Renaud, dans l'idée d'évaluer entre autres les réticences des agents à l'idée de changer certaines de leurs habitudes pour faire le tri. Il nous indique au contraire qu'ils sont enthousiastes à cette idée. Notre deuxième visite sur les sites ADN et Gratte-Ciel se déroule le mercredi suivant, avec un autre agent de gestion : Franck Lopez. Cette visite nous permet d'identifier trois problèmes principaux liés au recyclage des déchets quotidiens.

1) Nous constatons une absence de consignes venues de la direction et d'initiatives des agents quant à la gestion des déchets et du tri.

D'après les agents de gestion, la gestion des déchets au sein des deux équipements sportifs n'a jamais connu de changement. Aussi l'un des agents de gestion nous confie : « *on n'a jamais fait le tri nous* ». En effet, si le public ne fait pas le tri, les agents ne peuvent pas eux-mêmes le faire lors de la collecte des déchets.

2) Nous constatons une absence partielle de poubelles de tri dans les différents espaces.

D'après nos observations, il y a seulement des corbeilles uniques dans les vestiaires, les tribunes, et les espaces de restauration pour le site Gratte-Ciel. Cependant, il y a un bac de recyclage jaune au sous-sol ainsi qu'un bac spécifique pour la collecte du verre. Cependant, ces derniers sont inaccessibles au public, ce qui rend le tri des déchets impossible.

3) Le chariot de nettoyage est inadapté au tri des déchets.

En effet, le chariot de nettoyage des agents d'entretiens ne comporte qu'un seul sac. Afin de réaliser le tri il faudrait que ce chariot comporte a minima deux sacs afin de distinguer les déchets.

2. PREMIÈRES OBSERVATIONS DE LA SALLE GRATTE CIEL LORS D'UN SOIR DE MATCH

La salle Gratte-Ciel accueille pour la saison 2022-2023 des matchs de handball professionnel. Notre groupe d'étudiant·es a eu l'occasion d'assister à celui du 3 février 2023 impliquant le club VHA. Cette soirée se révèle très pertinente afin de comprendre le fonctionnement de la collecte des déchets lors de la tenue d'un événement majeur.

Les étudiant·es sont ainsi aux côtés des agents de gestion pendant l'évènement. Ils remarquent l'absence de poubelles de tri près des corbeilles classiques. Ainsi les usagers jettent presque systématiquement leurs déchets recyclables dans des corbeilles tout venant. S'il existe un bac de tri jaune accessible au public, celui-ci se trouve au fond de la salle, presque caché. Concernant le verre, les usagers ne peuvent pas le jeter dans le bac prévu à cet effet, car le conteneur à verre se trouve au rez-de-chaussée dans un endroit inaccessible au public. Les déchets en verre se retrouvent donc dans des poubelles classiques.

Seuls les VIP ont la possibilité de jeter leurs déchets en verre dans le conteneur à verre, puisque le club se charge de leurs déchets.

3. LA PISCINE BOULLOCHE

La piscine Boulloche se trouve à côté des deux autres installations sportives. Jean Loye et Ines Kismoune visitent la piscine le **18 janvier 2023** avec l'agent Fatah Benzema. L'accueil à la piscine est des plus conviviaux : nous discutons avec M.Benzema de notre statut d'étudiant, de la piscine, de notre mission et échangeons à propos de son travail, qu'il effectue depuis vingt ans, le tout autour d'un café et sur ton très léger et agréable.

Sur la piscine Boulloche le constat est quasiment le même : il y a des corbeilles tout venant dans chaque salle et vestiaire, mais pas de corbeille de tri. A l'entrée de la piscine se situe néanmoins une poubelle de tri, à côté du distributeur notamment

pour les gobelets en plastique. La présence d'autant de poubelles permet néanmoins que les lieux restent propres. Dehors, nous retrouvons un grand bac pour les déchets non recyclables et un bac jaune pour les déchets recyclables. En ce qui concerne les déchets toxiques comme les contenants de chlore, ils sont collectés indépendamment des autres déchets. Nous constatons déjà que la piscine Bouilloche ne produit pas autant de déchets que les deux autres installations sportives. En effet, l'agent nous confie : « *Parfois on vide même les poubelles un jour sur deux, à part l'été où là les gens viennent beaucoup, mais l'hiver on n'a quasiment pas de déchets* ».

Ici aussi, l'agent Fatah Benzema n'est pas réticent à l'idée de changer ses habitudes de gestion des déchets, et est très enthousiaste à l'idée de faire le tri.

III. DIAGNOSTIC DE LA GESTION DES DÉCHETS SUR UNE SEMAINE COMPLÈTE DE RÉCOLTE

1. DIAGNOSTIC SUR LES SITES ADN ET GRATTE CIEL

La semaine du 30 janvier, le groupe responsable de la Salle Gratte-Ciel et du complexe ADN se rend sur place afin de constater la quantité et la gestion des déchets sur une semaine complète. Au total sur les deux sites, 1 220 litres de déchets ont été collectés.

- Le complexe ADN

Sur le complexe ADN un bac gris est rempli à environ un tiers, ce qui correspond à environ 200L. Il contient des bidons de produits ménagers et des emballages alimentaires qui auraient dû se trouver dans un bac jaune. Il contient aussi des essuie-tout et des mouchoirs qui, eux, sont au bon endroit, puisque ces déchets ne sont pas recyclables.

- Le site Gratte-Ciel

La salle Gratte-Ciel produit davantage de déchets : environ 1 020 litres de déchets sur une semaine type. Nous trouvons un bac de déchets recyclables rempli, ce qui correspond à 360 litres de déchets. Ce bac est rempli de cartons. Aucun déchet non recyclable ne se trouve dans ce bac. Nous trouvons également un bac gris de 660 litres rempli, contenant des emballages alimentaires qui devraient pourtant se trouver dans un bac recyclable. Mais aussi des essuie-tout et des mouchoirs qui eux trouvent bien leur place dans le bac gris.

- Soir de match à la salle Gratte-Ciel

Lors des soirs de matchs, la salle Gratte-Ciel produit deux fois plus de déchets qu'une semaine typique avec 2 600 litres de déchets collectés. Nous trouvons un bac de tri de 240 litres de déchets rempli aux deux tiers, ce qui correspond à environ 160 litres de déchets. Les déchets se trouvant dans ce bac sont bien placés à l'exception de quelques déchets alimentaires.

Nous avons trouvé aussi deux bacs de tri de 240 litres entièrement remplis de cartons apportés par le club.

A ce décompte s'ajoutent 3 bacs gris de 660 litres de déchets non recyclables. Nous y trouvons néanmoins beaucoup de déchets recyclables comme des canettes, ou des bouteilles plastiques recyclables.

Selon nos estimations, sur la salle Gratte-Ciel lors d'un soir de match, seulement 25% du tri est correctement réalisé. C'est une statistique moindre si on la compare à la moyenne nationale du tri qui est à environ 72%.

UN ENJEU MANAGÉRIAL DERRIÈRE LE MANQUE DE CONSIGNES :

FINALISATION DE LA PHASE 2 ET PRÉCONISATIONS.

Après avoir réalisé notre diagnostic, nous l'avons présenté à Emmanuelle Gueugneau et Nathalie Thomas le **1^{er} mars 2023**. Ce rendez-vous a eu lieu à la mairie de Villeurbanne en salle de la Cité. Pendant cet échange, nous avons évoqué de l'ensemble des constatations que nous avons réalisées sur les trois installations sportives. Elles nous ont fait part de l'ensemble de leurs remarques et demandes pour la rédaction de nos préconisations.

Il nous a été conseillé de mettre en avant les efforts déjà réalisés par la Direction du sport dans les installations sportives pour garder les lieux propres. Le but est de les pousser à s'améliorer, pas de les brusquer et de risquer de mauvaises relations avec eux. À la suite de ce rendez-vous, une date a été fixée afin de présenter notre phase 2 au directeur de la Direction du Sport, Xavier Fabre. Entre le 1^{er} mars et le 20 mars, nous avons travaillé plusieurs fois par semaine afin de trouver les bonnes préconisations. Nous avons évidemment travaillé avec Sébastien Foucha, qui nous a guidé. Lors de notre travail, nous avons tenu à mettre en avant le travail des agents de terrain, qui est indispensable.

Sur les conseils d'Emmanuelle Gueugneau, nous sommes passés par les entrées de ce tableau de synthèse pour rédiger nos préconisations.

DÉCHETS	MATÉRIEL	INFORMATION	AGENTS
Beaucoup de déchets recyclables non triés	Des poubelles non adaptées au tri des déchets. Des chariots de ménage non adaptés au tri des déchets	Mauvaise transmission de l'information entre les échelons hiérarchiques. Des difficultés de dialogue avec le club VHA.	Les agents sont favorables à une mise en place effective du tri dans les installations.

Nos préconisations se sont ensuite découpées en quatre sous-parties :

- o Le matériel.
- o Les soirs de match.
- o Les relations avec les clubs.
- o La remontée d'information.

Nous avons ensuite réalisé une synthèse à vision didactique, afin que celle-ci soit utilisée comme un outil d'aide à la décision concernant la gestion des déchets dans les établissements sportifs :

NOS PRÉCONISATIONS

Préconisations		Niveau de Difficulté	Temps	Coûts
☐	Ajouter 3 bacs de tri (bacs jaunes) sur Gratte Ciel et ADN	X	✖	€
☐	Optimiser la gestion des cartons (marché de récupération ou gestion autonome du club)	X	✖	€
☐	Installer des corbeilles de tri dans les locaux / salles / vestiaires des trois installations	X	✖	€ €
☐	Changer les chariots de nettoyage pour les adapter au tri	X	✖	€ €
☐	Placer deux bacs de tri jaunes dans l'espace bar avec une signalétique adaptée	X	✖	€
☐	Remplacer les sacs gris par des sacs transparents pour recyclable avec une signalétique adaptée	X	✖	€
☐	Engager un échange avec le Club VHA	X X X	✖ ✖	€
☐	Pousser à un changement des pratiques de consommation des usagers	X X	✖	€
☐	Visiter le terrain, observer et discuter avec les agents de terrain	X	✖	€
☐	Former les agents à la gestion opérationnelle du tri sélectif	X X	✖ ✖	€ €

19/35

Nous avons divisé cette synthèse en un tableau à trois entrées en termes de difficulté, de coût et de temps. Ces trois paramètres nous paraissent les plus pertinents pour la prise de décision, et les niveaux, représentés par les étoiles, découlent de nos estimations.

Une réunion a lieu le **20 mars 2023** avec Xavier Fabre, Emmanuelle Gueugneau et Nathalie Thomas⁹. Ce rendez-vous est l'occasion pour nous de rendre compte de l'ensemble des actions réalisées par notre groupe d'étudiant·es pendant la phase 2. Nous saluons l'accueil toujours chaleureux et bienveillant des agents de gestion. Notre étude fait le lien entre les présupposés théoriques et la réalité du terrain. Il paraît essentiel d'inclure dans tout processus de décision des phases d'observation et de visite du terrain, afin d'y déceler les problématiques spécifiques qui passeraient inaperçues dans une analyse macro.

⁹ Voir annexe 6 : Présentation du 20/03/2023

A l'issue de la réunion, Xavier Fabre salue le travail effectué et apprécie nos recommandations. Ces recommandations seront ensuite modifiées dans notre diaporama. Xavier Fabre tient à rappeler la manière dont ces recommandations seront un outil pour lui afin de mettre en place un plan de gestion des déchets sur ce qu'il appelle le « Pôle Gratte-Ciel ». Il fait également part de son souhait de voir ces préconisations servir de méthode duplicable, afin de pouvoir appliquer ce plan de gestion des déchets à d'autres équipements sportifs, la salle Astroballe par exemple.

C'est ici que l'élément clé de notre mission se joue : créer une méthode de gestion des déchets et de management efficace duplicable sur plusieurs établissements différents.

Notre travail en phase 2 se conclut par des recommandations ayant trait au management. Nous repérons, à l'issue des diverses restitutions, un point de blocage qui n'a pas trait à la circulation de l'information. En effet, celle-ci est satisfaisante : le top management de la Direction du Sport se dit au courant des problématiques rencontrées par les agents de gestion, sur le terrain. Cherchant le point de blocage ailleurs, nous pointons du doigt un manque de directives, et conseillons la traduction claire de la partie "gestion des déchets" du plan de mandat en consignes permettant une redescende claire sur le terrain.

Nous élaborons pour ce faire un diagramme en étoile regroupant l'ensemble des acteurs concernés : Direction Générale, Directions, Cadres intermédiaires, Agents de Gestion, et Mission transition écologique, dont nous soulignons le rôle essentiel comme facilitatrice des actions de communication et de mise en place de projets. Ce diagramme doit permettre de clarifier les rôles de chacun et faciliter le travail en commun de toutes les branches.

La restitution finale de notre travail a lieu le **28 mars 2023**¹⁰ à Sciences Po Lyon, salle du Conseil. Sont présents les étudiant-es du groupe Public Factory ; les

¹⁰ Voir annexe 7

partenaires Villeurbanne Simon Movermann, Emmanuelle Gueugneau, Nathalie Thomas et Samuel Raymond (en ligne); notre encadrant Sébastien Fouca ; et l'équipe de Direction de la Public Factory, Martine Huyon et Jeanne Deveaux. Nous présentons l'ensemble de nos travaux, support visuel à l'appui. Cette présentation est suivie d'un échange entre les étudiant-es et l'ensemble des acteurs présents. S'ils pointent du doigt un déficit relatif de justifications académiques, les retours saluent le travail effectué, jugé très informatif et fourni.

CONCLUSION

Ce rapport intervient au terme d'une mission de la Public Factory auprès de la Mairie de Villeurbanne s'étalant sur 7 mois, dans le cadre d'un travail de longue haleine nourri d'une implication forte et continue.

La commande initiale émise par la Ville de Villeurbanne auprès de la Public Factory offrait une variété d'approches possibles. En effet, croiser le prisme de la transition écologique avec celui de la transformation des pratiques managériales était une approche riche, tant les deux domaines sont déterminants dans l'avenir des administrations territoriales. étudiant·es habitués au domaine universitaire, le travail au sein de la Public Factory nous aura permis d'explorer l'univers de l'administration publique territoriale, de l'organisation d'une commune française majeure, tout en l'appréhendant par l'angle novateur d'une équipe projet.

En phase 1, le cadrage, la définition du sujet et la mise au point conjointe d'objectifs, en lien avec la commande exprimée par la Ville de Villeurbanne, nous ont permis d'identifier les problématiques qui allaient nous occuper dans les prochains mois : Définir, chez les cadres intermédiaires de la Ville, l'influence qu'occupait la transition écologique dans leurs pratiques de travail et de management.

Dans le cadre d'une temporalité très contrainte liée à l'échéance tout d'abord du Séminaire des cadres du 22 Novembre 2022, notre travail se devait d'aller à l'essentiel. Le choix d'une enquête sur la base d'entretiens semi-directifs était le plus pertinent, permettant de recueillir « à la source » un grand nombre de renseignements : circulation d'informations, pratiques managériales, obstacles ou encore bonnes pratiques. 12 entretiens ont ainsi pu être réalisés.

L'événement majeur qu'a constitué le séminaire du 22 Novembre a été l'occasion pour nous d'approfondir notre technique d'enquête en procédant à 58 entretiens

supplémentaires, accompagnés de la diffusion à l'ensemble des participants d'un questionnaire.

Nous retirons de la phase 1 un ensemble de constats majeurs sur les cadres de la Ville : Tous sensibilisés de près ou de loin aux problématiques de transition écologique, ils font preuve d'une évidente bonne volonté quant à la mise en place de projets de transition écologique. On remarquait en revanche d'importantes disparités dans la qualité estimée de la communication, montante ou descendante. On distinguait enfin une problématique qui semblait commune à tous les encadrants : Comment entraîner avec soi ses agents ? Comment motiver dans ses équipes des projets de transition écologique, des bonnes pratiques ? En un mot, comment transmettre sans la dévoyer une commande politique riche et ambitieuse jusqu'à la praticité du terrain ?

Cette constatation nous a poussé à orienter la suite de notre travail sur ce même terrain. D'un regard général, il s'agissait désormais d'effectuer un travail d'enquête au plus près des problèmes à identifier.

La phase 2 nous a permis d'embarquer avec nous une richesse d'informations, un bagage, et de l'appliquer au terrain. Notre mission s'est alors centrée sur l'analyse de la gestion des déchets sur trois sites de la ville, un sujet d'importance majeure dans la vie d'une commune, pourtant souvent sous-estimé, mais essentiel dans toute stratégie de transition écologique efficace.

Nous avons pour objectif le diagnostic, l'analyse de la production des déchets sur les 3 sites sportifs concernés, pour en comprendre le volume, la nature, et déceler d'éventuels dysfonctionnements.

Nous avons choisi pour ce faire une approche au plus concret, dans l'idée que la solution à un problème se trouve bien souvent juste à côté de celui-ci. Il nous paraissait essentiel d'acquérir une fine connaissance du terrain, de comprendre les dynamiques à l'œuvre sur place. Nous nous sommes donc rendus à plusieurs reprises dans les installations, avons échangé avec les agents, et étoffé nos rapports de

photographies, de mesures, de chiffres et d'estimations, d'entretiens avec une diversité d'acteurs.

Nos travaux nous ont permis d'aboutir à des conclusions d'ordre très opérationnel, dans une forme qui permet une application future à d'autres installations sportives.

Au-delà, notre mission nous a permis de travailler sur et d'aboutir à une méthode d'enquête qui, si elle paraît simple, n'en est pas pour autant anodine. Sur la base d'une modestie assumée, une volonté d'amasser les données et les connaissances, elle repose sur l'entretien, le questionnaire, l'observation ; sur la descente au plus près du terrain, et la priorité donnée à la communication et l'échange, à la transmission d'informations. S'il n'était jamais question de prétendre à l'exhaustivité, nous souhaitons pouvoir permettre la réalisation de choix informés. Il nous paraît évident, à l'issue de notre travail, que la communication, l'enquête, l'écoute, l'observation de terrain sont les piliers de tout projet de transition écologique.

Le réchauffement climatique bouscule nos équilibres physiques, temporels, politiques, quotidiens. La nécessité de s'engager tout de suite dans la voie de la transition écologique pousse les acteurs publics à prendre en compte cette question dans leurs décisions. Désormais, les collectivités territoriales jouent de manière croissante un rôle structurant dans la mise en œuvre de la transition écologique. Ces évolutions transforment l'action publique (nationale comme locale), mettant en avant de nouveaux enjeux de types organisationnels voire managériaux.

S'il existe encore peu de recherche sur les enjeux managériaux induits par la transition écologique - plus encore dans les collectivités territoriales, la littérature sur les questions de la transition écologique, sur l'action des collectivités, sur les transformations du management ou encore sur la théorie des organisations nous apporte des clés de lectures pour ce sujet complexe mais désormais majeur.

A) L'action des collectivités en matière de transition écologique. Un focus sur la compétence de gestion des déchets.

La question de la transition écologique est un objet de recherche fortement investi depuis plusieurs années, notamment du fait de l'urgence que pose le réchauffement climatique. Pour autant, l'action publique locale en matière environnementale reste un domaine peu étudié. On observe cependant un développement de la recherche sur l'action des collectivités territoriales en matière d'environnement, notamment du fait de leur montée en compétences sur la question ces dernières années. Il y aurait de plus une demande citoyenne pour une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux par les collectivités territoriales (Janicot, 2021).

La sociologie de l'action publique montre qu'il existe un enjeu de définition autour de la notion d'« environnement » (Lascoumes, 2022). Cette définition joue un rôle important car elle permet de guider l'action publique. Aujourd'hui, c'est la définition posée par la Loi Barnier de 1995 qui domine le champ public. L'environnement est

alors considéré comme les « espaces, ressources et milieux naturels, les sites et paysages, la qualité de l'air, les espèces animales et végétales, la diversité et les équilibres biologiques auxquels ils participent font partie du patrimoine commun de la nation » (L. 110-1 du Code de l'Environnement). Si l'écologie à longterm a été une « affaire d'Etat », certains chercheurs mettent en avant la nécessité de sortir d'une ultra-focalisation sur l'action de l'Etat dans ce domaine (Lascombes, 2021). Ils mettent en avant l'idée qu'à de nombreux égards, l'échelon territorial est pertinent pour mettre en œuvre les politiques environnementales.

Un champ de la recherche montre quant à lui les évolutions de normes et de réglementations que connaissent les collectivités territoriales en matière de transition écologique et de protection de l'environnement. Si les premières prises en compte de l'enjeu environnemental dans l'action publique locale remontent aux années 1970-1980, il faudra attendre le Grenelle de l'Environnement en 2007 pour que soit posée comme idée que toutes les branches du droit interne participent à la lutte contre le réchauffement climatique (Janicot, 2021).

Dès lors, cela fait près de 20 ans que les collectivités territoriales se saisissent progressivement de la question environnementale. Certains auteurs mettent en lumière trois dimensions explicatives : l'enjeu économique que soulève la transition écologique, les évolutions juridiques poussées notamment au niveau national, et une volonté politique grandissante sur ces questions. D'autres s'intéressent plutôt aux moyens d'actions qui s'offrent aux collectivités pour mettre en œuvre la transition écologique (Janicot, 2021). Cette approche permet de dépasser la simple mise en avant des compétences en matière d'environnement à la charge des collectivités. Elles possèdent ainsi comme moyens d'action : l'information des administrés ; l'exercice de leurs compétences en la matière ; des moyens d'actions indirects ; l'amélioration de leur responsabilité sociétale ; et la capacité à saisir les juges.

L'environnement englobe et conditionne nos existences. La question environnementale se retrouve ainsi au sein de chaque thématique dès lors que l'on considère sa prise en compte de manière systémique. Ainsi, des auteurs se sont penchés sur les évolutions en matière de transition écologique dans des domaines

précis de compétences des collectivités. Par exemple, la gestion des déchets est un domaine caractéristique des évolutions que connaît l'action publique locale afin d'intégrer la question environnementale. Certains auteurs mettent en avant l'importance de l'échelon communautaire (c'est-à-dire l'Union Européenne) dans la réglementation en la matière (Bouzac, 2021).

Il y a ainsi une volonté d'harmoniser la gestion des déchets au sein des pays membres de l'Union par l'édiction de principes transposés dans la législation nationale. Cette volonté d'harmonisation prend forme en France par une montée en compétence des intercommunalités en matière de gestion des déchets, avec une deuxième tendance à la prise en compte croissante des objectifs de transition écologiques dans ce domaine (Bouzac, 2021). Les auteurs montrent ainsi l'importance des lois de décentralisation et de réorganisation territoriale dans la stratégie de l'Etat afin d'harmoniser et de rendre plus efficace l'action publique (notamment locale) en matière d'environnement.

B) Management et transition écologique : quels problèmes ? quelles solutions ?

La transition écologique représente un défi majeur pour les collectivités territoriales, qui ont un rôle important à jouer dans la mise en place de politiques environnementales. Dans le cadre de notre mission, voici les quatre problèmes que nous avons identifiés dans l'application de cette transition :

1. La gestion du temps : La transition écologique nécessite des changements de long terme qui prennent des années à être mis en place. Les collectivités territoriales doivent être capables de gérer le temps de leurs équipes pour arriver à leurs objectifs. Nous avons observé sur le terrain que la transition écologique tend à être une mission marginale, or elle doit s'intégrer au même titre que toutes les autres. Cela implique de lourds changements de politique managériale en interne.

2. La transmission de l'information : Les collectivités territoriales doivent être capables de communiquer efficacement avec toutes les parties prenantes (habitants, entreprises, associations type club, et surtout les agents) pour expliquer leur démarche écologique et obtenir leur adhésion. D'après le magazine Forbes, (Council, s. d.), l'une des étapes les plus importantes lorsque les organisations veulent s'impliquer dans la transition écologique est la transmission d'information. Les collectivités doivent être en mesure de collecter des données fiables sur leur impact environnemental et de les communiquer de manière transparente.
3. La volonté des acteurs : La transition écologique peut être difficile à mettre en place si les habitants, les entreprises et surtout les agents ne sont pas convaincus de son utilité. Encore une fois, dans les treize méthodes suggérées par Forbes pour inciter les entreprises à s'investir dans la transition écologique, il y a la fédération des parties prenantes autour de ce problème (Council, s. d.). Les collectivités territoriales doivent donc être capables de mobiliser l'ensemble des acteurs autour de leur projet écologique, en expliquant les bénéfices à court et à long terme (July 1st et al., 2014).
4. Les investissements nécessaires : La transition écologique nécessite des investissements importants, que toutes les collectivités territoriales ne sont pas en mesure de réaliser. Elles doivent donc être en mesure d'évaluer les coûts et les bénéfices de leur démarche écologique et de trouver des sources de financement adaptées.

Pour répondre à ces problématiques, les collectivités territoriales peuvent s'appuyer sur des théories de management comme la théorie de la contingence. Cette théorie consiste à adapter la structure et les processus de l'organisation en fonction de son environnement et de ses objectifs (Plane, 2015). Elles peuvent également utiliser des outils de gestion de projet et de planification stratégique pour mettre en place leur démarche écologique de manière efficace.

La théorie de la contingence est une théorie de management qui considère qu'il n'y a pas de solution universelle et applicable à toutes les situations organisationnelles.

D'après Jean-Michel Plane, cette théorie soutient que la structure organisationnelle, les processus et les pratiques doivent être adaptés en fonction des circonstances environnementales dans lesquelles évolue l'organisation.

Cette théorie se base donc sur l'idée que les organisations sont en constante interaction avec leur environnement et que leurs processus doivent être adaptés à ces interactions. Cela suggère que la structure organisationnelle doit être flexible et s'adapter. La théorie de la contingence implique une analyse rigoureuse de l'environnement de l'organisation, des forces et des faiblesses internes de l'organisation, ainsi que des différents choix stratégiques de management possibles pour répondre aux exigences de l'environnement.

Dans le cadre de la transition écologique, la théorie de la contingence peut être utilisée pour adapter les structures organisationnelles et les processus des collectivités territoriales à leur environnement écologique. Les collectivités territoriales peuvent ainsi mettre en place des structures organisationnelles souples qui leur permettent de s'adapter rapidement aux changements environnementaux, tout en maximisant l'efficacité de leur démarche écologique (Plane, 2015).

Finalement, la théorie de la contingence est une approche managériale qui permet aux organisations de s'adapter aux changements environnementaux, en adoptant une structure organisationnelle flexible et en prenant des décisions stratégiques adaptées aux circonstances.

C) Les blocages dans les organisations publiques. L'étude de la décision et la non-décision dans les organisations.

Durant notre mission nous avons pu identifier des blocages au niveau notamment de la prise de décision au sein de la direction du sport. Dans cette partie nous analyserons les recherches académiques antérieures pour savoir ce qui fait qu'une décision est prise ou non à un moment donné et dans une organisation donnée, mais

également pour savoir ce qui peut être fait pour surmonter l'obstacle de la non-décision.

L'étude de la décision et de la non-décision au sein des organisations est bien documentée par la recherche sur les organisations.

Les premiers modèles analysant la décision dans les organisations partent du postulat que les individus, dans leurs choix, cherchent à maximiser leur bien-être, leur utilité économique et gèrent leur ressources en fonction de ce bien-être. (Jacquet, 2012) Ces modèles, souvent apparentés au néoclassicisme et toujours très plébiscités par les organisations, utilisent des outils relativement simples, comme des logigrammes, soutenant l'idée qu'il n'existe qu'une seule bonne réponse » à un problème donné. (Jacquet, 2012).

Les travaux d'Herbert Simon et des théories de l'organisation dans les années 70 rejettent cette hypothèse d'un individu rationnel et maximisateur, et pointent plutôt une hypothèse d'une rationalité limitée des individus, où ces derniers au sein d'une organisation vont toujours chercher à prendre les meilleures décisions possibles, mais pas forcément les plus optimales au vue de la réalité. (Jacquet, 2012) Pour Simon, la décision est donc limitée par des processus de rationalisation de l'information. L'individu, faisant face à une quantité trop importante d'information, est contraint de devoir rationaliser l'information reçue par différents processus afin de pouvoir prendre une décision. Ici le processus de prise de décision est donc relativement simple et « procédural » mais demeure parasité par une trop grande quantité d'information, par une trop grande complexité de l'information ou par un croisement organisationnel de l'information. (Jacquet, 2012) Simon développa donc en conséquence des outils préconisant la séparation de la prise de décision entre agents et services ainsi que la délégation de la prise de décision à certaines instances. (Jacquet, 2012)

Une grande partie du fonctionnement interne de management des organisations est aujourd'hui toujours basée en grande partie d'une part sur une analyse coût-bénéfice

du comportement des acteurs, et d'autre part sur la rationalisation de l'information comme amenée par Simon.

Cependant, la recherche actuelle montre que les cas sont nombreux où les acteurs ne cherchent pas continuellement le profit ou ne prennent pas toujours les décisions optimales d'un point de vue économique même avec un bon traitement et une bonne circulation de l'information. (Kasdan, 2020).

C'est en effet ce que démontrent les recherches concernant les décisions absurdes dans les organisations, c'est-à-dire les décisions prises et maintenues en dépit du bon sens. C'est notamment le cas des recherches de Christian Morel qui soulignent que dans ces mécanismes la responsabilité de la décision « absurde » est rarement individuelle mais la plupart du temps collective. (Kasdan, 2020) Ce « biais collectif » constitue une des problématiques majeures du management moderne. D'autres, comme Michel Crozier, vont plus loin et appellent à relativiser ou démystifier le processus de décision ainsi que le rôle du décideur. (Lemoine, 2014) Le modèle de la poubelle (garbage can) de March, Cohen et Olsen appuie ce constat et va même plus loin en avançant qu'il est impossible de déterminer le moment de la décision. (Lemoine, 2014) Selon ce modèle, les organisations fonctionnent comme une « poubelle » remplie d'éléments très différents entre eux mais qui arriveraient tout de même à réussir à produire des décisions et de l'action collective. Selon ce principe « d'anarchie organisée », une décision ne peut s'expliquer que si l'on envisage l'ensemble des problèmes et des solutions possibles à un moment donné. Cette approche, bien que très intéressante, trouve sa principale limite dans le fait qu'elle n'est pas modélisable et donc impossible à appliquer concrètement dans les organisations pour améliorer la décision (Lemoine, 2014).

Actuellement la recherche en management s'axe vers des nouveaux modèles de décision basés sur le comportement des acteurs. Grâce à l'apport récent des neurosciences et l'apparition de l'IRM, on a vu apparaître une nouvelle discipline: l'économie comportementale, parfois appelée aussi neuro-économie. (Kasdan, 2020) L'économie comportementale postule que les êtres humains ne font pas toujours des

choix rationnels, et qu'une multitude de facteurs externes les influencent dans leurs décisions (Kasdan, 2020).

L'économie comportementale peut connaître différentes applications, que ce soit au sein des entreprises, mais également au niveau des politiques publiques, les pouvoirs publics pouvant mettre en place des stratégies pour influencer indirectement le comportement et les choix des individus. (Kasdan, 2020) Ces outils sont appelés les « nudges ». Un des exemples les plus répandus d'une utilisation du nudge dans une politique publique concerne le changement des habitudes des consommateurs dans la gestion des déchets. (Mechin-Delabarre, 2020) Il a par exemple été prouvé que dessiner des traces de pas orientant vers les poubelles publiques incite les usagers à jeter leurs déchets dans ces poubelles et non n'importe où dans la rue. (Mechin-Delabarre, 2020) Si l'utilisation du nudge au niveau des politiques publiques se répand progressivement, son utilisation au sein même des administrations publiques fait l'objet de peu de recherches. Le concept de nudge est peu développé en France contrairement aux pays anglo-saxons. La recherche concernant l'usage du nudge d'une part dans les politiques publiques et d'autre part au sein même des administrations publiques y est encore moins développée, mais il est important de rester à l'affût des innovations dans ce champ académique qui pourraient s'avérer prometteuses dans les années à venir (Mechin-Delabarre, 2020).

Concernant plus spécifiquement la non-décision dans une organisation, c'est-à-dire le moment où une décision aurait dû être prise mais ne l'est pas, la recherche a mis en avant plusieurs éléments à mettre en œuvre pour limiter le nombre de ces non-décisions au sein des organisations. (Lemoine, 2014) Le premier élément implique d'avoir une structure et une gouvernance claire et simple concernant la prise de décision: il doit être établi de manière formelle qui et comment tel ou tel type de décision doit être pris. Le deuxième élément implique la définition d'un système de chiffrage (souvent financier) des différents scénarios possibles lors des instants de bifurcation, de décisions. Pour finir, la capacité à reconnaître ses erreurs doit être développée au sein des organisations. Dans le cas où tous ces éléments sont mis en place mais la décision n'est pas prise, alors il faut s'interroger sur les

différentes motivations du/des décideurs et de son interaction avec le reste de l'organisation : y-a-t-il eu volonté de ne pas décider pour des raisons négatives comme le risque de conséquences néfastes, ou l'insuffisance de moyens financiers ou le manque de préparation du personnel ? Ou alors pour des raisons liées aux valeurs, comme un refus idéologique avec le projet ?

Nous ne pouvons pas répondre à ces éléments par de simples modèles théoriques, il est donc nécessaire d'aller sur le terrain pour comprendre les motivations et le contexte précis de non-décision.

BIBLIOGRAPHIE

Jacquet, S. (2012). De l'hypothèse de rationalité aux apports récents de la neurobiologie... comment décider dans un environnement de plus en plus incertain ? *Centre de ressources en économie-gestion. Académie de Versailles*. Consulté le 4 Avril 2023 à l'adresse <https://creg.ac-versailles.fr/de-l-hypothese-de-rationalite-aux-apports-recents-de-la-neurobiologie-comment>

Betaille, J. (2013). Pierre Lascoumes, Action publique et environnement, Que sais-je ?, 2012. *Revue juridique de l'Environnement*, 38(2), 386-386.

Claessens, M. (2016). Quand décidons-nous de non-décider ? In *Décider de ne pas décider* (p. 17-34). Éditions Quæ.
<https://www.cairn.info/decider-de-ne-pas-decider--9782759225415-p-17.htm>

Communiqué « Les collectivités territoriales et la protection de l'environnement » | Berger-Levrault. (s. d.). Consulté 4 avril 2023, à l'adresse <https://www.berger-levrault.com/fr/communique-de-presse/les-collectivites-territoriales-et-la-protection-de-l-environnement/>

Council, F. C. (s. d.). *Council Post : 13 Proven Methods Businesses Can Leverage To « Go Green »*. Forbes. Consulté 3 avril 2023, à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/02/26/13-proven-methods-businesses-can-leverage-to-go-green/>

July 1st, 2014, Finance, Government, Healthcare, Manufacturing, Media, Practitioners, Retail, Telecom, Transportation, & Comments, T. I. (2014, juillet 1). Sustainability's Strategic Worth : McKinsey Survey Results. *IRIS Business Architect Community Site*.

<https://community.biz-architect.com/practitioners/sustainability-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results/>

Kasdan, D. O. (2020). Vers une théorie de l'administration publique comportementale. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 86(4), 633-650.

<https://doi.org/10.3917/risa.864.0633>

Lemoine, C. (2014). Décision et non-décision dans les organisations. *Connexions*, 101(1), 19-30. <https://doi.org/10.3917/cnx.101.0019>

Les collectivités territoriales et la protection de l'environnement—Janicot | Lgdj.fr. (s. d.).

Consulté 4 avril 2023, à l'adresse

<https://www.lgdj.fr/les-collectivites-territoriales-et-la-protection-de-l-environnement-9782701321226.html>

Mechin-Delabarre, A. (2020). La recherche intervention en marketing: le cas de l'utilisation des « nudges » dans les politiques publiques durables de gestion des déchets ménagers. *Recherches en Sciences de Gestion*, 140(5), 231-255. <https://doi.org/10.3917/resg.140.0231>

J.-M. (2015). Chapitre 3. Les théories de la contingence. In *Théories du leadership* (p. 73-98). Dunod. <https://www.cairn.info/theories-du-leadership--9782100720385-p-73.htm>

Robert, C. (2021, novembre 23). *Perspectives énergétiques mondiales 2021 (WEO) : L'AIE constate l'insuffisance de la transition actuelle et propose quatre grandes mesures*. Citepa. https://www.citepa.org/fr/2021_11_a26/

ANNEXES :

Annexe 1 : Plan de transition écologique “Villeurbanne en Actions”, page de garde	48
Annexe 2 : Présentation Plan d’action général phase 1 - 12/10/2022	49
Annexe 3 : Présentation du 9/11/2022	54
Annexe 4 : Grille d’entretiens pour Séminaire du 22/11/2022	70
Annexe 5 : Présentation du 7/12/2022	71
Annexe 6 : Présentation du 20/03/2023	79
Annexe 7 : Restitution finale du 28/03/2023	95



Manager la transition écologique

Plan d'action général

Groupe projet: Public Factory

12 octobre 2022

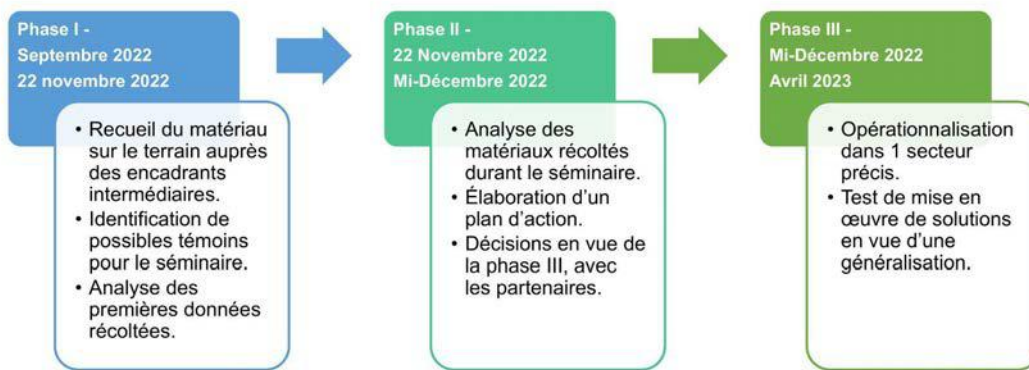


OBJECTIFS

Objectif général	Accompagner les transformations des pratiques managériales impliquées par la transition écologique
Objectifs spécifiques	Faire un travail de prospection, identifier et faire remonter le ressenti, les points de blocage et les bonnes pratiques. Évaluer l'efficacité de la chaîne de transmission des informations



CALENDRIER GENERAL



Interlocuteur principal sur la phase 1 et 2 : Simon MOVERMANN, directeur général adjoint
Interlocutrice principale sur la phase 3 : Emmanuelle GUEUGNEAU



SCIENCES
PO LYON

villeurbaine
3/9

CALENDRIER PHASE I



SCIENCES
PO LYON

villeurbaine
4/9

MÉTHODOLOGIE - ENTRETIENS

Méthode mixte : *Qualitative et quantitative.*

Quantitative – Questions type échelle de Likert

- Exemple : La transition écologique est une source de motivation supplémentaire pour vos équipes.
Pas du tout d'accord – Plutôt pas d'accord - Pas d'avis – Plutôt d'accord – Tout à fait d'accord

Qualitative – Entretiens semi-directifs

- Exemple :

Quelles étaient les orientations et comment les avez-vous appliquées ?

- Compréhension?
- Application concrète?

Comment avez-vous vécu cette transition et avez-vous des pistes d'amélioration ?

- Source de stress/motivation?
- Vos envies/vos besoins?



MÉTHODOLOGIE - QUESTIONNAIRE

Passage d'un questionnaire lors du séminaire du 22 novembre

- Destiné à tous les encadrants
- Reproductible d'années en années
- Possibilité d'analyser statistiquement les réponses



INTERVIEWS

La liste des personnes à interviewer est fournie par S. Movermann et E. Gueugneau. Cela permet de pouvoir entrer en contact rapidement avec ces encadrants de proximité qui sont au préalable tenus au courant de notre enquête.

Les interviewés **sont issus de la** :

- Direction des Sports
- Direction de l'Education
- Direction des Espaces verts

/!\ Si cette méthode de sélection permet d'être efficace, elle risque d'introduire un biais quant au choix des personnes interviewées : attrait particulier pour la question écologique.



RESSOURCES ET CONTRAINTES

Ressources :

- Ville de Villeurbanne : salle de travail, accès internet, adresses mail, documentation interne, accès au "Nuage"
- Lectures diverses
- Rendez-vous avec le documentaliste Yacine Djebili pris pour le 16 novembre

Contraintes :

- Contrainte de temps : espace court entre les entretiens et le séminaire du 22 novembre 2022



RELEVÉ DE DÉCISION DU 28/09/2022

Personnes présentes : étudiant.es de la Public Factory, Simon Movermann

- Dans un premier temps, en amont du séminaire du 22 novembre, centrer les entretiens sur les cadres de proximité.
- Dans un second temps, en décembre, une analyse verticale des services, facultative, pourrait permettre de vérifier l'efficacité des chaînes de transmissions.
- Faire remonter les besoins exprimés par les encadrants et les agents pour mettre en œuvre la transition écologique.
- Identifier les personnes prêtes à témoigner de bonnes pratiques pendant le séminaire.



Manager la transition écologique

Restitution

Groupe projet: Public Factory

9 novembre 2022



1/14

ABSTRACT

L'objectif de ce rapport était de faire un travail de prospection auprès des cadres de proximité au sujet de la transition écologique de la mairie de Villeurbanne en vue du séminaire des cadres du 22 novembre 2022.

Pour ce faire, 14 entretiens ont été menés auprès de cadres de proximités et intermédiaires. Ils ont été réalisés en suivant une méthode mixte, à la fois quantitative et qualitative.

Les grandes orientations du plan de mandat sont connues. Mais la communication autour des actions opérationnelles ciblées et de pratiques managériales n'est pas poussée. La transition écologique n'est pas vécue comme une source de stress. Au contraire, les encadrants de proximité sont plutôt enthousiastes du fait de la prise en compte de la transition écologique dans leur travail.

La transition écologique a peu changé les pratiques managériales des encadrants. Les bonnes pratiques découlent d'initiatives individuelles disparates, provenant des encadrants de proximité, plus rarement des agents. Si les encadrants estiment ne pas rencontrer fréquemment d'obstacles, certains font face à des réticences venant de leurs agents mais aussi d'un manque d'orientations claires.

Les encadrants ont le sentiment d'avoir des moyens globaux mis à leur disposition, néanmoins plusieurs encadrants ont souligné les besoins de concertation, d'orientations claires, de communication et de formation.

Pour finir, nous constatons une différence importante entre les deux directions étudiées, la direction des sports et la direction de l'éducation. La direction des sports est beaucoup plus consciente et impliquée dans les enjeux de la transition écologique que la direction de l'éducation. Il existe globalement une grande disparité entre les différents encadrants interrogés, certains étant plus impliqués que d'autres dans les bonnes pratiques.

2/14

PARTIE INTRODUCTIVE

ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

Le plan de mandat de 2020 a indiqué la volonté de la municipalité d'intégrer pleinement les transitions écologique, démocratique et sociale dans l'ensemble des services.

5 étudiant.e.s de Sciences Po Lyon ont été missionnés par la Ville de Villeurbanne pour l'aider dans l'accompagnement des transformations liées à la transition écologique.

OBJECTIFS DE LA MISSION

Faire un travail de prospection, identifier et faire remonter le ressenti, les points de blocage et les bonnes pratiques.

Évaluer l'efficacité de la chaîne de transmission des informations.

Accompagner les transformations des pratiques managériales impliquées par la transition écologique.

3/14

PARTIE MÉTHODOLOGIE - ENTRETIENS

12 entretiens de 30min menés selon une méthode mixte qualitative/quantitative pendant le mois d'octobre 2022.

Partie quantitative – Questions type échelle de Likert

Ex : L'information concernant la transition écologique circule bien dans ma direction.

Pas du tout d'accord – Plutôt pas d'accord - Pas d'avis – Plutôt d'accord – Tout à fait d'accord

Partie qualitative – Entretiens semi-directifs

Ex : Quelles étaient les orientations et comment les avez-vous appliquées ?

1. Compréhension?

2. Application concrète?

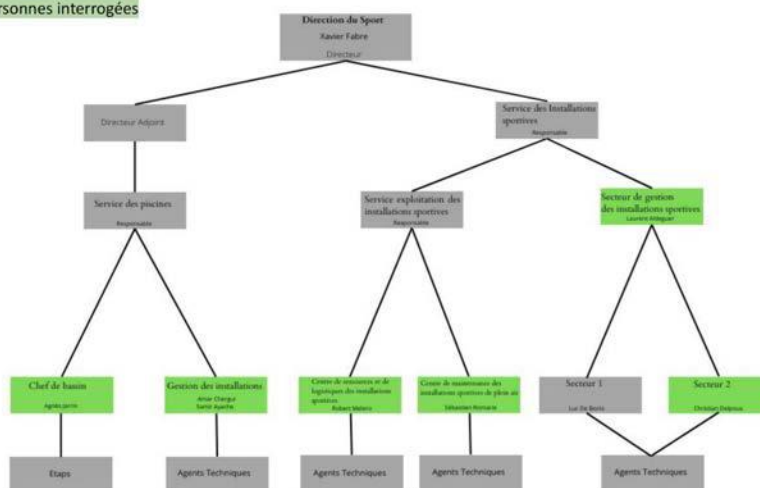
→ 12 entretiens réalisés auprès de **cadres de proximité** dans les directions du Sport et de l'Éducation

→ 2 entretiens réalisés auprès de **cadres intermédiaires** dans la direction du Sport

4/14

Direction du sport

En vert les personnes interrogées



5/14

Direction de l'éducation

En vert les personnes interrogées



6/14

PARTIE MÉTHODOLOGIE - ANALYSE

PARTIE QUANTITATIVE

- Mise au point d'un tableau de synthèse avec graphiques associés
- Analyse des graphiques pour déceler les grandes tendances

PARTIE QUALITATIVE

- Méthode de l'analyse thématique : analyse de thèmes et de leur récurrence parmi les interrogés
- Éclairer les tendances qui sont ressorties

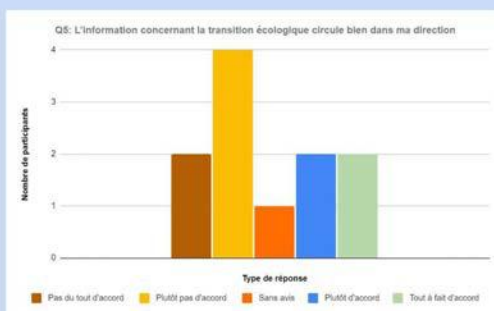
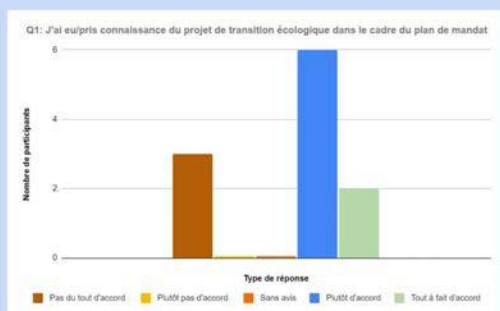
Remarque méthodologique

Il est important de noter un biais dans l'échantillon, qui est:

- Réduit : nous n'avons interrogé que 14 cadres sur les 300 présents le 22 novembre.
- Non aléatoire : les agents ont été sélectionnés par les partenaires du projet.

7/14

PARTIE ANALYSE - INFORMATION ET TRANSMISSION



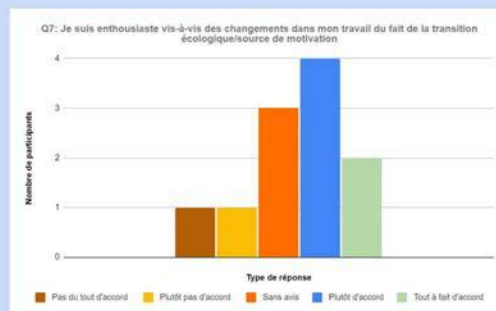
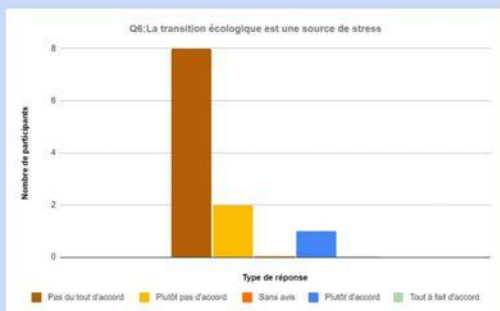
On repère une **connaissance du plan de mandat** mais une **information qui ne semble pas bien circuler au sein des Directions étudiées**.

- Les grandes orientations du plan de mandat sont connues
- La communication autour des actions opérationnelles pas assez poussée
- Pas de note de service, pas assez de formation
- Pas assez de communication en interne

"Soit il n'y a pas eu d'info, soit une info mal ciblée, soit je suis passé à côté."

8/14

PARTIE ANALYSE - RESENTI

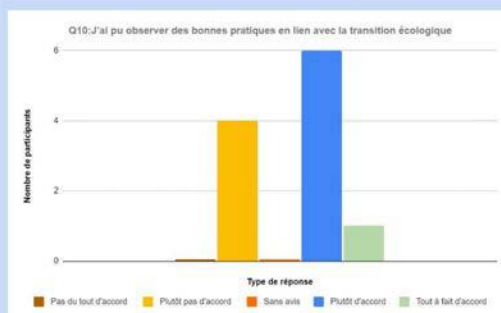
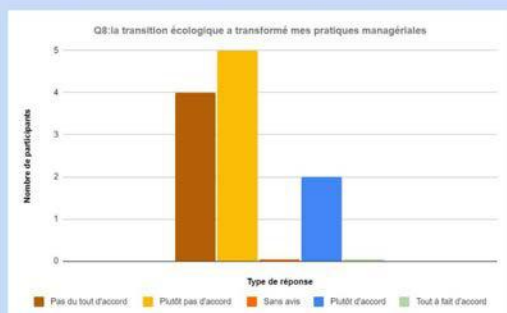


- La transition écologique **n'est pas vécue comme une source de stress**.
- Les encadrants de proximité sont **plutôt enthousiastes** du fait de la prise en compte de la transition écologique dans leur travail.

"Il faut prendre la transition écologique et ses impacts en compte mais c'est plutôt enthousiasmant"

9/14

PARTIE ANALYSE - MANAGEMENT ET BONNES PRATIQUES

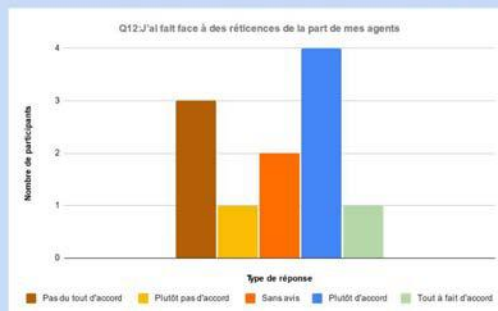
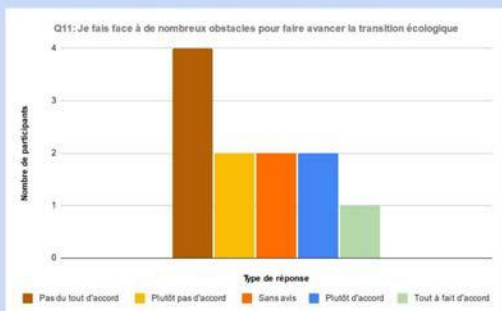


- La transition écologique **a peu changé les pratiques managériales** des encadrants.
- Les bonnes pratiques opérationnelles découlent d'initiatives individuelles disparates. Elles proviennent le plus souvent des encadrants de proximité, plus rarement des agents.
- Les encadrants approuvent la logique participative, et souhaitent un accompagnement accru des agents.

"Les agents de l'école ont plus de mal et il faut beaucoup les accompagner dans le changement. Il faut que ça soit accompagné et pas uniquement un passage de consigne."

10/14

PARTIE ANALYSE - MANAGEMENT ET BONNES PRATIQUES (2)



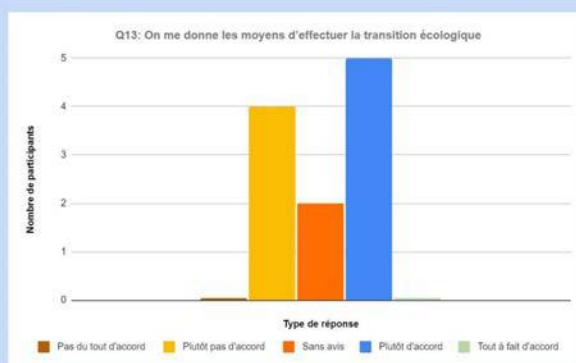
- Les encadrants estiment **ne pas rencontrer beaucoup d'obstacles** quant à la mise en place de la transition écologique.
- Néanmoins, dans la moitié des cas, les encadrants rencontrent une **réticence** des agents.

"Je pense que si on ne va pas chercher [les agents], il ne se passera pas grand-chose."

"Les agents adhèrent complètement. Le matériel évolue. On sensibilise. Cela a du bon. Tout le monde est responsabilisé"

11/14

PARTIE ANALYSE - ENVIES ET BESOINS DES ENCADRANT.ES



- Les encadrants sont **partagés** quant au sentiment d'avoir des **moyens mis à leur disposition**.
- Les entretiens dégagent les besoins les plus importants :
 - Concertation
 - Orientations claires
 - Communication
 - Formation

« On aurait besoin de plus de communication et de concertation dans les services »

12/14

SYNTHÈSE - RECOMMANDATIONS

Synthèse

- Bonne connaissance du plan de mandat.
- Transmission des informations au sein des directions et des services pas assez effective.
- Différences claires entre la direction du Sport et la direction de l'Éducation.
- Peu de changement dans les pratiques professionnelles des encadrants et de leurs agents.
- Donc la transition écologique n'est pas une source de stress.
- Les agents sont enthousiastes pour la suite.

Recommandations

- Mise en place de moyens humains et de formations afin d'accompagner la transition écologique, surtout à la direction de l'Éducation
- S'appuyer sur la minorité de cadres de proximité sensibles à la question écologique et leur proposer de devenir des ambassadeur.trice de la transition écologique

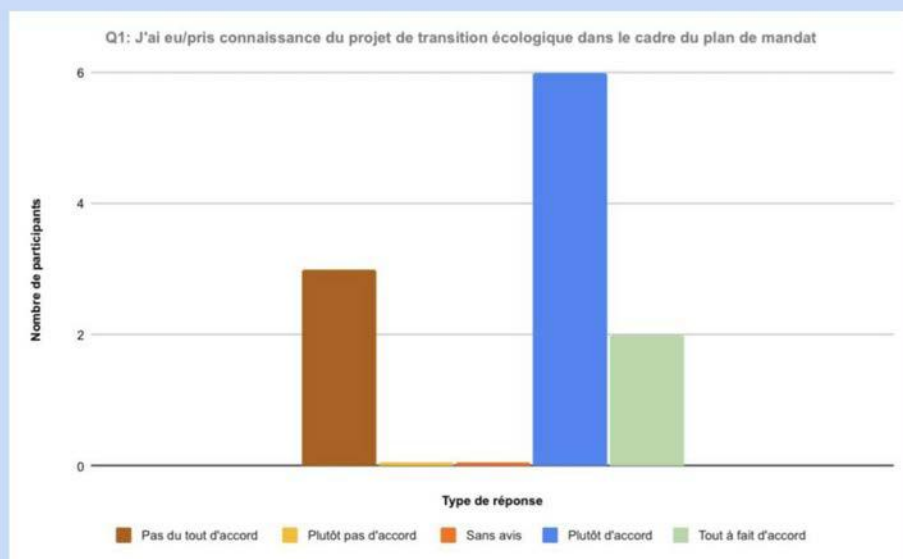
13/14

CALENDRIER POURSUITE DU PROJET



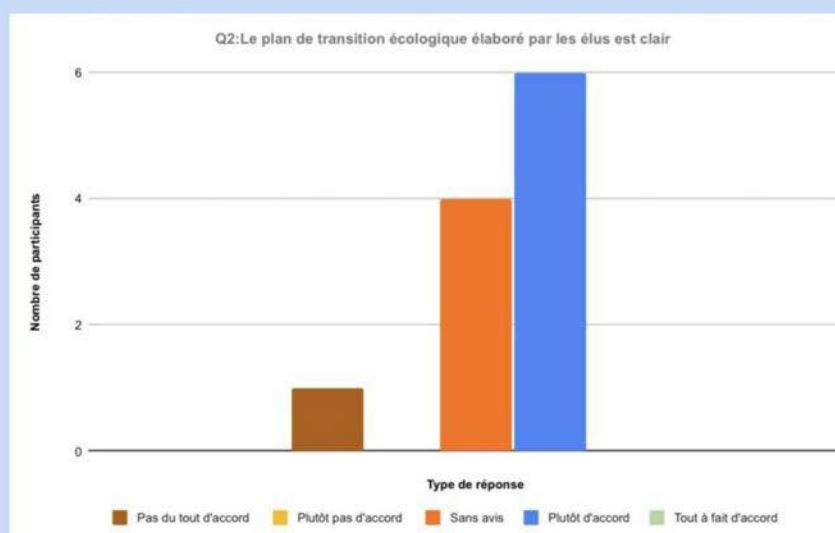
14/14

ANNEXE 1 : DONNÉES QUANTITATIVES



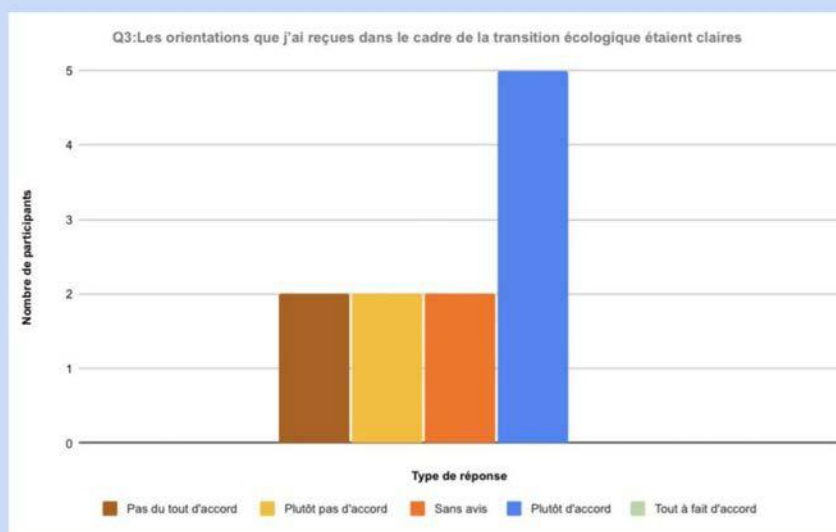
15

ANNEXE 2 : DONNÉES QUANTITATIVES



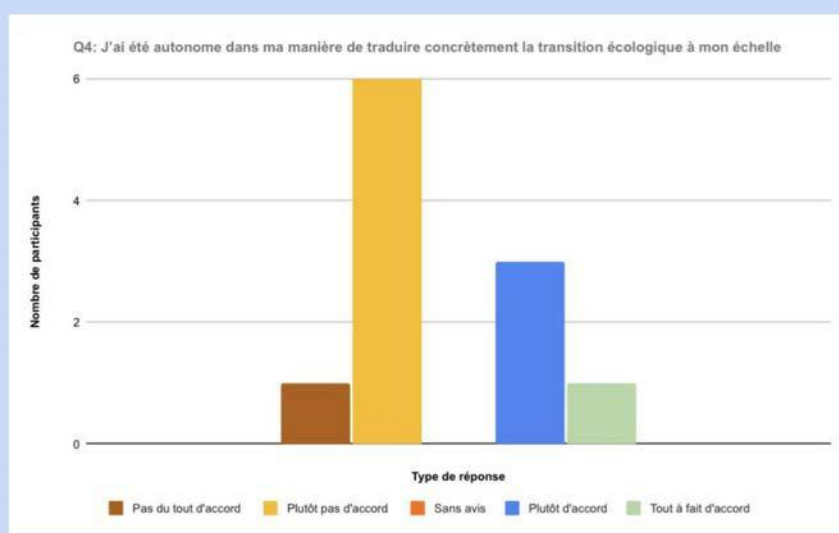
16

ANNEXE 3 : DONNÉES QUANTITATIVES



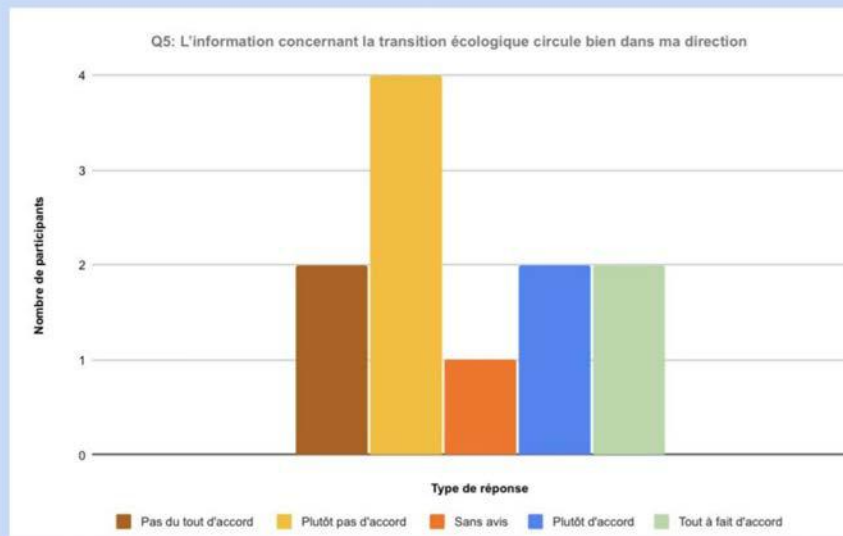
17

ANNEXE 4 : DONNÉES QUANTITATIVES



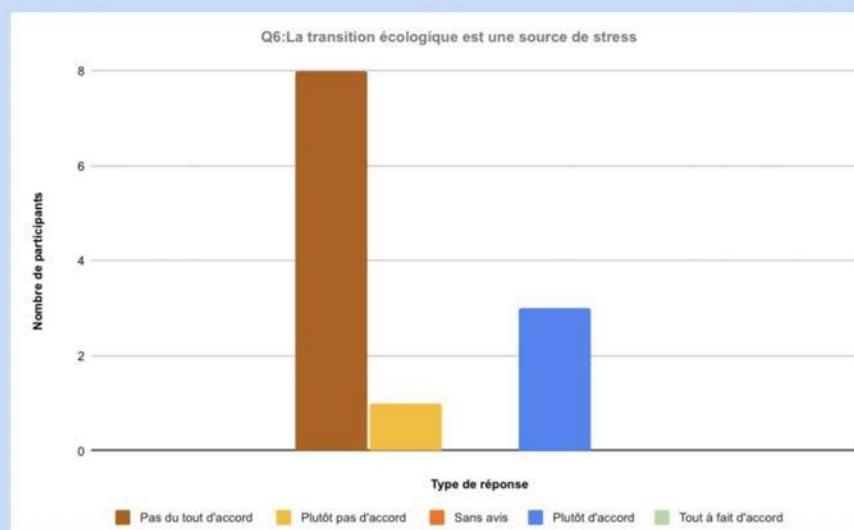
18

ANNEXE 5 : DONNÉES QUANTITATIVES



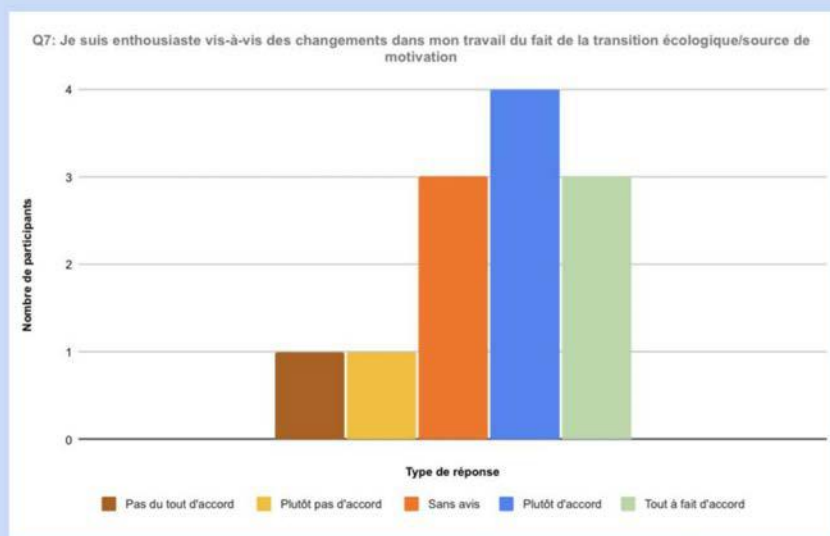
19

ANNEXE 6 : DONNÉES QUANTITATIVES



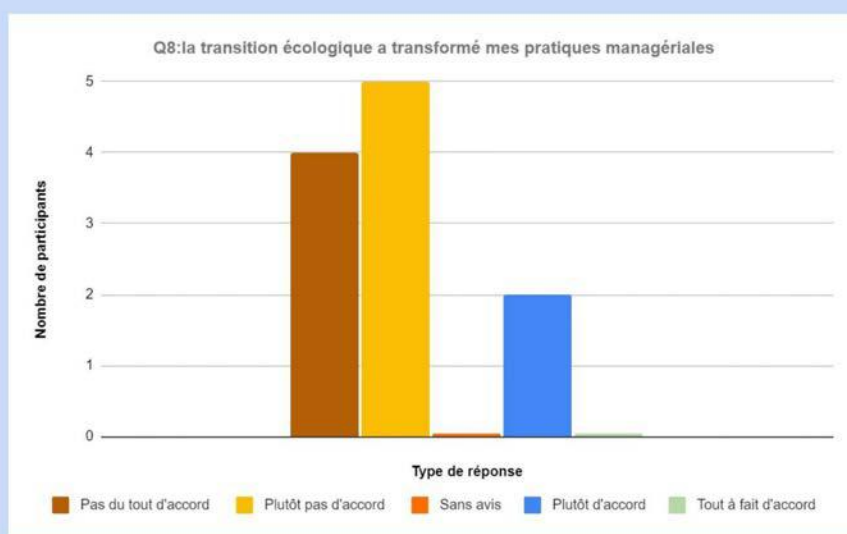
20

ANNEXE 7 : DONNÉES QUANTITATIVES



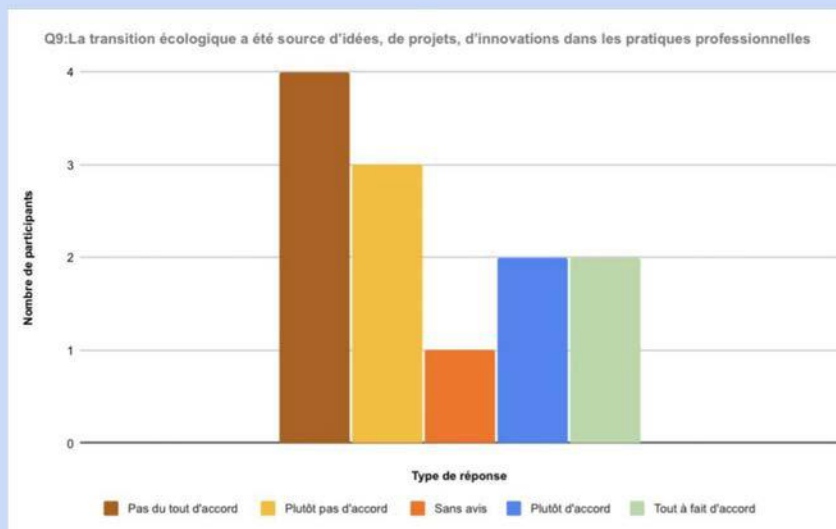
21

ANNEXE 8 : DONNÉES QUANTITATIVES



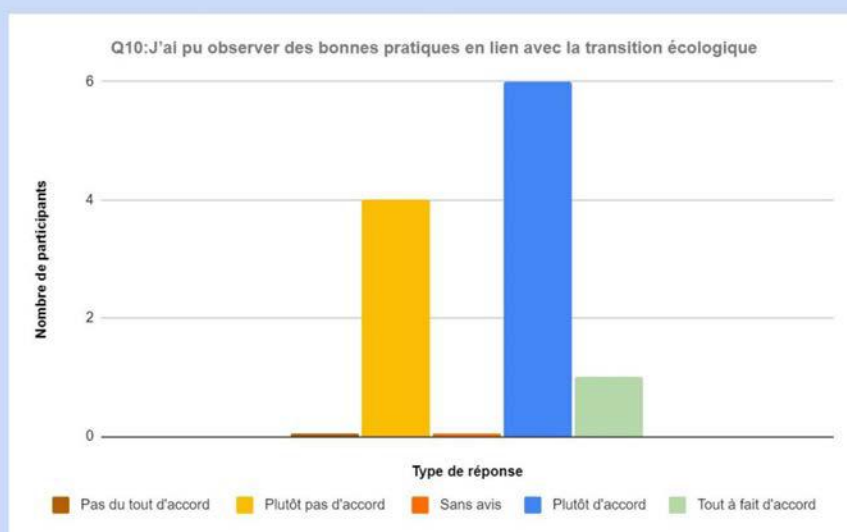
22

ANNEXE 9 : DONNÉES QUANTITATIVES



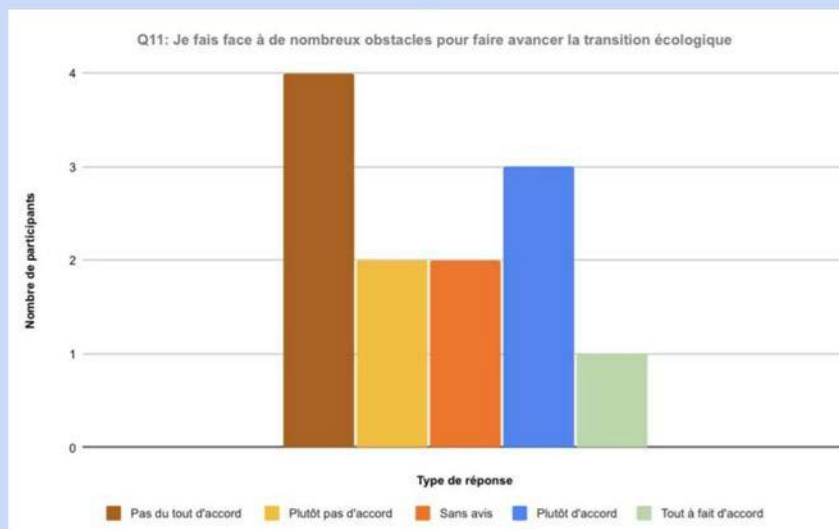
23

ANNEXE 10 : DONNÉES QUANTITATIVES



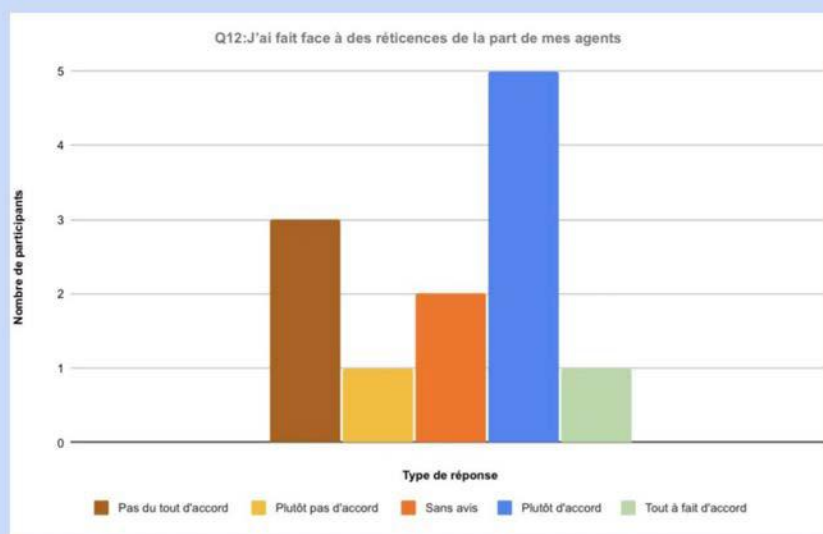
24

ANNEXE 11 : DONNÉES QUANTITATIVES



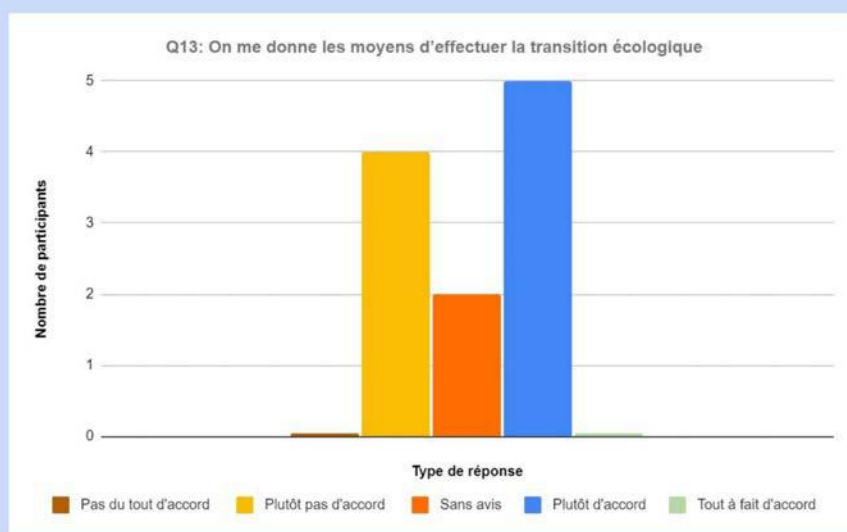
25

ANNEXE 12 : DONNÉES QUANTITATIVES



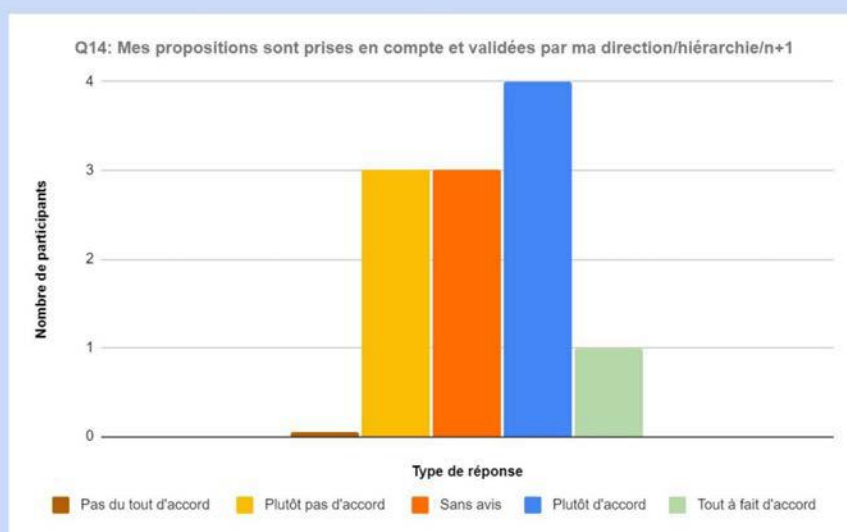
26

ANNEXE 13 : DONNÉES QUANTITATIVES



27

ANNEXE 14 : DONNÉES QUANTITATIVES



28

ANNEXE 15 : GRILLE D'ENTRETIENS (1)

Partie quantitative : env. 10 min

J'ai eu/pris connaissance du projet de transition écologique dans le cadre du plan de mandat.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

Le plan de transition écologique élaboré par les élus est clair.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

Les orientations que j'ai reçues dans le cadre de la transition écologique étaient claires.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

L'information concernant la transition écologique circule bien dans ma Direction.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

La transition écologique est une source de stress.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

La transition écologique est une source de motivation supplémentaire dans mon travail.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

La transition écologique a transformé mes pratiques managériales.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

29

ANNEXE 15 : GRILLE D'ENTRETIENS (2)

La transition écologique a été source d'idées, de projets/ innovations dans les pratiques professionnelles (pratiques pro innovantes).

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

J'ai pu observer des bonnes pratiques en lien avec la transition écologique.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

Je fais face à de nombreux obstacles pour faire avancer la transition écologique.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

J'ai fait face à des réticences de la part de mes agents.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

On me donne les moyens d'effectuer la transition écologique.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

Mes propositions sont prises en compte et validées par ma direction/hiérarchieⁿ⁺¹.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

30

ANNEXE 15 : GRILLE D'ENTRETIENS (3)

Partie qualitative : 20 min max

1. Quelles étaient les orientations et comment les avez-vous appliquées ?

- o Compréhension
- o Application concrète

2. Comment avez-vous vécu cette transition ?

Source de stress/motivation

3. Voyez-vous des pistes d'amélioration ? Quels sont vos envies et vos besoins ?

31

ANNEXE 16 : TABLEAU DE CONTACTS

DIRECTION	NOM	POSTE	CONTACT	DATE	STATUT
Direction du Sport	DELPoux Christian	Responsable des gardiens d'équip	christian.delpoux@mairie-villeurbanne.fr	19.10.22	Réalisé
Direction du Sport	DE BONIS Luc	Responsable des gardiens d'équip	luc.debonis@mairie-villeurbanne.fr		Refus
Direction du Sport	ALDEGUER Laurent	Responsable des gardiens d'équip	laurent.aldegue@mairie-villeurbanne.fr	19.10.22	Réalisé
Direction du Sport	JARRIN Agnès	Responsable de bassin	agnes.jarrin@mairie-villeurbanne.fr	05/10/22	Réalisé
Direction du Sport	AYACHE Samir	Gestion des bassins	samir.ayache@mairie-villeurbanne.fr	10/10	Réalisé
Direction du Sport	CHERGUI Amar	Gestion des bassins	amar.chergui@mairie-villeurbanne.fr	10/10	Réalisé
Direction du Sport	ROMARIE Sébastien	Responsable des installations sport	Sébastien.romarie@mairie-villeurbanne.fr	11/10	Réalisé
Direction du Sport	PANISSET Lionel		Lionel.panisset@mairie-villeurbanne.fr		Sans réponse
Direction du Sport	MELERO Robert	Responsable atelier sport	robert.meiero@mairie-villeurbanne.fr	19/10	Réalisé
Direction de l'Éducation	Remplaçante de BRIKI Mariane	Responsable Educatif de proximité	633722168	20/10	Réalisé
Direction de l'Éducation	DAIRON Nicolas	Responsable Educatif de proximité	678008781	21/10	Réalisé
Direction de l'Éducation	FORTAS Amelle	Responsable Educatif de proximité	amelle.fortas@mairie-villeurbanne.fr 06 78	24/10	Réalisé
Direction de l'Éducation	Alessandro ALESSE	Responsable Educatif de proximité	33610966383		Sans réponse
Direction de l'Éducation	Florence GOY	Responsable Educatif de proximité	33610966391		Réalisé
Direction de l'Éducation	PETIT Lorraine	Responsable Educatif de proximité	06 89 80 08 14		Sans réponse
Direction de l'Éducation	Icham KRIBS	Responsable Educatif de proximité	Icham.kribs@mairie-villeurbanne.fr	27/10	Réalisé
Direction de l'Éducation	Mathilde Daragnez	Responsable Educatif de proximité	mathilde.daragnez@mairie-villeurbanne.fr		Sans réponse
Direction du Sport	ZIEBA Frédéric	Responsable service exploitation c	frederic.zieba@mairie-villeurbanne.fr		
Direction du Sport	SAYEH Mounir	Responsable service des piscines	mounir.sayeh@mairie-villeurbanne.fr		
Direction du Sport	BARTIN Alain	Responsable service des installati	alain.bartin@mairie-villeurbanne.fr		

32

ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIENS POUR SÉMINAIRE DU 22/11/2022

Questionnaire Public Factory Villeurbanne

Poste :

Direction :

J'ai eu/pris connaissance du projet de transition écologique dans le cadre du plan de mandat.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

Les orientations que j'ai reçues dans le cadre de la transition écologique étaient claires.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

L'information concernant la transition écologique circule bien dans ma Direction.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

J'ai pu observer des bonnes pratiques en lien avec la transition écologique.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

Je fais face à de nombreux obstacles pour faire avancer la transition écologique.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

J'ai fait face à des réticences de la part de mes agents.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

On me donne les moyens d'effectuer la transition écologique.

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	-----------	-----------------	----------------------

De quoi auriez-vous besoin aujourd'hui pour faire avancer la transition écologique ?

Autres commentaires?

Manager la transition écologique

Restitution Séminaire

Groupe projet: Public Factory

7 décembre 2022



1/8

PARTIE INTRODUCTIVE

ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

A l'occasion du **séminaire des cadres du 22 novembre**, 58 entretiens avec des encadrants de toutes les directions générales ont été réalisés.

Le questionnaire était composé de :

- une partie quantitative : **7 questions formant une version écourtée** du questionnaire utilisé lors de la première phase d'entretiens d'octobre
- une partie qualitative: **1 question invitant les encadrants à exprimer leurs besoins** pour faire avancer la transition écologique

Le contexte général du séminaire présente **plusieurs biais dans l'analyse de nos réponses** :

- La forme du séminaire a pu influencer l'attitude des répondants
- La crise énergétique nationale et les demandes de sobriété énergétique du gouvernement étaient dans tous les esprits, pouvant influencer les réponses vers la sobriété énergétique et non la transition écologique.
- La forme des entretiens, très courts, impliquait des réponses rapides, sans recul réflexif.
- Les répondants venaient de participer aux ateliers. devant les sensibiliser aux transitions.

2/8

PARTIE INTRODUCTIVE (2)

MÉTHODOLOGIE ANALYSE

- Partie **quantitative**:
 - Mise au point d'un tableau de synthèse avec graphiques associés
 - Analyse des graphiques pour déceler les grandes tendances
- Partie **qualitative**:
 - Identifier des idées récurrentes

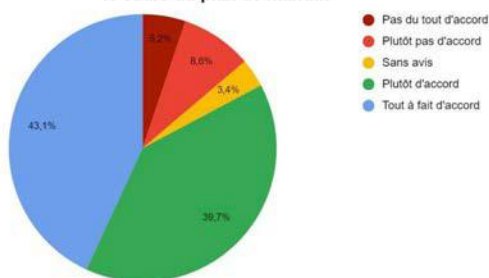
OBJECTIFS

Interroger un échantillon plus étendu d'encadrants, au-delà des directions de l'Éducation et du Sport précédemment investiguées.
Identifier des problématiques partagées ou propres à une direction.

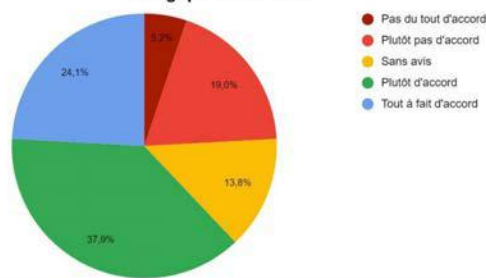
3/8

ORIENTATIONS ET PLAN DE MANDAT

Q1: J'ai eu connaissance du projet de transition écologique dans le cadre du plan de mandat



Q2: Les orientations reçues dans le cadre de la transition écologique sont claires



La grande majorité des encadrants témoignent d'une **connaissance du plan de mandat** et **¾ jugent que les orientations reçues sont claires**.

- Les grandes ambitions du plan de mandat sont connues par les agents
- Les cadres interrogés se sentent concernés par les volontés politiques des élus.
- La communication autour des **orientations** opérationnelles peut être améliorée pour ⅓ des agents

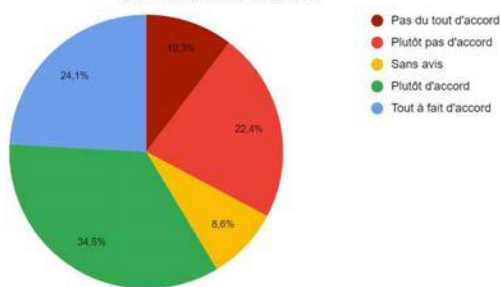
Parmi ce tiers, l'un d'entre eux a souligné:

"On voudrait de vraies orientations, des infos claires, du concret quoi"

4/8

INFORMATION ET COMMUNICATION

Q3: L'information concernant la transition écologique circule bien au sein de ma direction



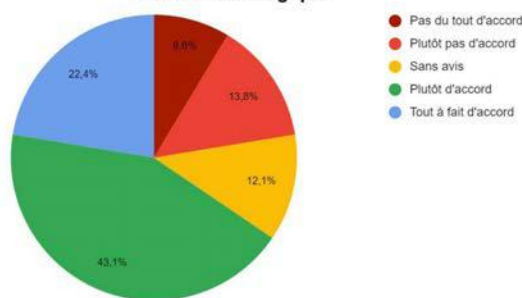
- Ici, le résultat du questionnaire est **mitigé**.
- Certaines directions générales assurent une meilleure **communication** entre les différents échelons que d'autres:
 - Si seuls 50% des encadrants de la DG Culture jeunesse et prospective interrogés sont satisfaits,
 - Cette proportion atteint 90% pour la DG ingénierie et cadre de vie interrogés, 75% pour la DG Éducation enfance restauration population et 70% pour la DG animation et vie sociale

L'un des encadrants soulignait la difficulté de transmission de l'information dans sa direction
"Concernant l'information dans ma direction, je dois parfois passer à l'échelle encore au dessus du mien, voir même par des élus pour faire entendre des propositions"

5/8

MANAGEMENT ET BONNES PRATIQUES (1)

Q4: J'ai pu observer des bonnes pratiques en lien avec la transition écologique

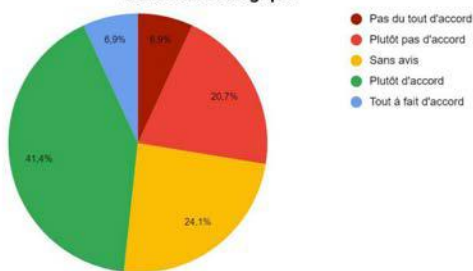


- ¾ des agents recensent de **bonnes pratiques** autour d'eux
- Qu'entend-t-on lorsque l'on parle de "bonnes pratiques" ? La pertinence et la clarté de cette terminologie peut être interrogée. Un enjeu de **définition**: parle-t-on d'éco-gestes, d'outils etc?

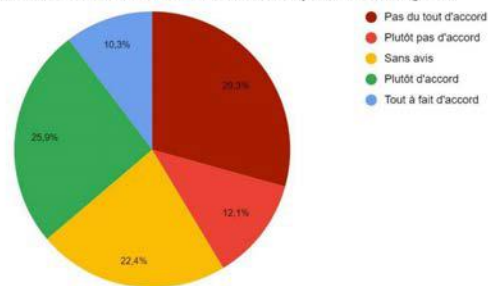
6/8

MANAGEMENT ET BONNES PRATIQUES (2)

Q5: Je fais face à des obstacles dans la mise en place de la transition écologique



Q6: Je fais face à des réticences de la part de mes agents

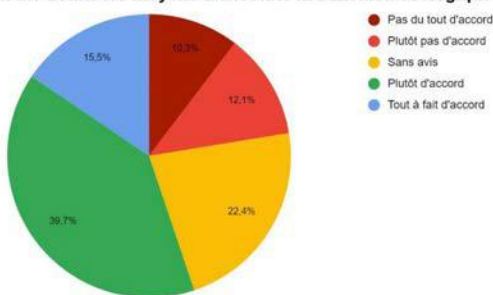


- Presque 1 personne interrogée sur 2 témoigne d'**obstacles** sur la mise en place de la transition écologique dans leurs services
- 1/3 des encadrants se plaignent de fortes réticences venant de leurs agents, alors qu'1/3 soulignent leur motivation: une forte **polarisation** qui met au jour que, dans certains services, les blocages peuvent être managériaux.
L'un des encadrants souligne de la manière suivante cette réticence observée parmi ces agents:
"Les agents prennent la collectivité pour une vache à lait. Pour eux, tout est une obligation de l'employeur ("il me doit tout, chez moi je fais attention, au travail je m'en fous, c'est pas moi qui paie")"

7/8

MOYENS ET BESOINS

Q7: On me donne les moyens d'effectuer la transition écologique



- Plus d'un encadrant sur deux est **satisfait des moyens** mis à sa disposition.
- Les entretiens dégagent des **besoins très concrets**, dont:
 - un fort enjeu autour de l'**énergie**, du chauffage, de l'isolation thermique
 - le **tri sélectif**
 - de l'**accompagnement**

Extraits de remarques faites par certains agents concernant leurs besoins:

"Cela fait 5 ans que je me bats pour qu'on puisse recycler le papier à la bibliothèque, on est clairement en retard"

"C'est difficile d'embarquer des agents qui travaillent à 16 degrés"

"Moi je veux ma paye et ma retraite, le reste on verra plus tard"

7/8

MOYENS ET BESOINS (2)

Certains agents ont exprimés des besoins très précis pour pouvoir mettre en place la transition écologique:

Direction de l'Éducation : problème de gestion du temps pendant l'année.

- Les agents et encadrants manquent de temps entre septembre et décembre. Pendant cette période, ils n'ont pas le temps pour réfléchir aux questions liées à la transition écologique
- Ils souhaiteraient recevoir des orientations claires et opérationnelles, pour qu'ils puissent la mettre en place entre **janvier et mars**.

Bibliothèques municipales : problème avec le tri sélectif

- Les 2 agents de la bibliothèque interrogés se sentent impliqués dans la problématique de la transition écologique
- Une de ces deux agents a l'impression de ne pas être écoutée pour pouvoir mettre en place le tri sélectif

RIZE : problèmes de chauffage

- Le directeur du RIZE souhaite que le chauffage soit centralisé pour pouvoir mieux régler les températures et éviter les pertitions d'énergies
- Ils n'arrivent pas à gérer le chauffage et se retrouvent dans des bureaux où il fait plus de 25 degrés parfois.

7/8

REMARQUE

Les sans avis

On note qu'une **part significative des répondants n'exprime pas d'avis sur les questions**, jusqu'à ¼ sur les 3 dernières questions.

L'existence de cette part "amorphe" des encadrants est à garder à l'esprit.

Cela peut s'expliquer de plusieurs manières :

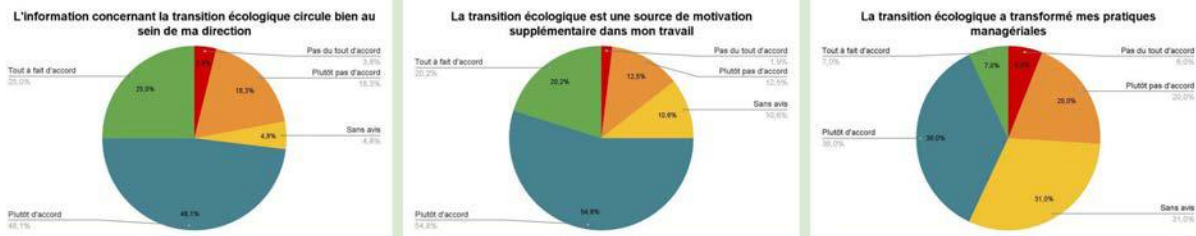
- **Le format du séminaire** : certains agents ont préféré ne pas s'exprimer sur la transition écologique dans leurs services. Les agents ne souhaitaient simplement pas donner leur avis pour ne pas biaiser nos analyses, ou **porter préjudice à leurs services** ou directions.
- **Légitimité** : autres ne se sentaient pas légitimes dans leur fonction à s'exprimer sur la transition écologique.
- **Intérêt pour la question écologique** : certains agents ne se sentaient pas du tout concernés par la transition écologique, cette question ne les intéressait pas.

7/8

QUESTIONNAIRE DU PASSEPORT DES TRANSITIONS

Contexte: 3 questions portant sur la transition écologique ont été incluses au questionnaire de satisfaction soumis à tous les participants du séminaire. Une centaine de réponses ont été collectées.

Résultats:



Analyse:

- La qualité de la circulation de l'information au sein de la direction est satisfaisante pour les ¾ des répondants, une part supérieure à celle constatée précédemment.
- Pour les deux questions suivantes, les résultats confirment les conclusions provenant des entretiens:
- On constate que l'enjeu principal n'est plus la sensibilisation des encadrants, dont les ¾ voient la transition écologique comme une source de motivation supplémentaire, mais son application concrète, comme en témoigne le fait que seule moins de 1/3 moitié d'entre eux considère que la transition écologique a transformé leurs pratiques managériales

CALENDRIER POURSUITE DU PROJET



ANNEXE 1 - TABLEAU DE L'ENSEMBLE DES RÉPONSES

Questions	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
J'ai eu connaissance des orientations de transitions écologiques du plan de mandat	3	5	2	23	25	58
Les orientations reçues dans la cadre de la transition écologique sont claires	3	11	8	22	14	58
L'information concernant la transition écologique circule bien au sein de ma direction	6	13	5	20	14	58
J'ai pu observer des bonnes pratiques en lien avec la transition écologique	5	8	7	25	13	58
Je fais face à des obstacles dans la mise en place de la transition écologique	4	12	14	24	4	58
Je fais face à des réticences de la part de mes agents	17	7	13	15	6	58
On me donne les moyens d'effectuer la transition écologique	6	7	13	23	9	58

ANNEXE 2 - TABLEAU DES DIRECTIONS INTERROGÉES

L'information concernant la transition écologique circule bien au sein de ma direction	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
DG Éducation enfance restauration population	2	2	0	4	7	15
DG animation et vie sociale	1	1	1	4	2	9
DG Culture jeunesse et prospective	2	3	1	5	0	11
Direction Générale du Développement Urbain	0	0	0	0	2	2
DG Ingénierie et cadre de vie	0	0	1	7	1	9
Cabinet du maire	0	2	0	0	0	2
Direction générale des services	1	0	0	0	0	1
Égalité sociale et territoire	0	0	0	1	1	2
Direction générale pilotage des ressources et relations sociales	0	1	2	0	0	3
Total						54

ANNEXE 3 - TABLEAU DES VERBATIMS

Directions	Quels sont vos besoins et envies en vue de la transition écologique ?
Direction technique, maintenance et logistique	"Je veux juste ma paye et ma retraite le reste hein" "c'est le passage au concret qui est difficile"
Direction prévention, médiation, sécurité	"Moi j'ai fais une licence d'environnement, donc ce qui est fait à Villeurbanne est loin d'être suffisant, on ne fait pas assez d'efforts"
Centre communal d'action sociale	"On voudrait de vraies orientations, des infos claires, du concret quoi" / un audit pour savoir quoi mettre en place, et des moyens financiers
Égalité sociale et territoires	"Il nous faudrait un sas à l'entrée de notre bâtiment pour éviter que nos agents travaillent trop dans le froid"
DTMC	"Concernant l'information dans ma direction, je dois parfois passer à l'échelle encore au dessus du mien, voir même par des élus pour faire entendre des propositions"
Direction de la Culture	"Cela fait 5 ans que je me bats pour qu'on puisse recycler le papier à la bibliothèque, on est clairement en retard"
	"J'aimerais qu'on prenne le temps de nous communiquer la marche à suivre, sans blocage ou histoire de marché public"
	"J'aimerais une plus grande énergie de groupe, mais surtout des directives managériales plus poussées"
Vie associative	"Les petits gestes, c'est bien beau, mais ce qu'il faut c'est planifier des investissements pour la rénovation thermique des bâtiments"
Réseau de lecture publique	pour les événements, difficulté à travailler avec des prestataires locaux, ou qui feraient du bio. Besoin de moyens et peut-être d'une liste de prestataires agréés
Direction de la santé publique	"les agents prennent la collectivité pour une vache à lait. Pour eux, tout est une obligation de l'employeur, "il me doit tout, chez moi je fais attention, au travail je m'en fous, c'est pas moi qui paie"
Vie Associative et centres sociaux	"C'est difficile d'embarquer des agents qui travaillent à 16 degrés"

Manager la transition écologique

Rendu de mission - Phase 2

Groupe projet: Public Factory

20 mars 2023



villeurbaine

1/25

OBJECTIFS

Objectif général	Aider les cadres à répondre aux besoins de leurs équipes dans la mise en œuvre de la transition écologique au sein de la Direction du sport, sur le volet gestion des déchets.
Objectifs spécifiques	Réaliser un diagnostic de la gestion des déchets dans 3 établissements sportifs.
	Produire une typologie des problèmes rencontrés sur le terrain et comprendre l'origine des dysfonctionnements.
	Faire émerger une méthode duplicable et des propositions.

2/25

MÉTHODOLOGIE

Notre mission se base sur l'étude de la **gestion des déchets** dans 3 établissements sportifs :

- a/ Complexe sportif Alexandra David-Néel (ADN)
- b/ Salle Gratte-Ciel
- c/ Piscine Bouilloche

Pour ce faire, nous avons accompli les démarches suivantes :

- Visites dans les établissements sportifs → observations et discussions avec 7 agents de gestion des établissements.
- Observations en situation → assister à un match du VHA, club de handball (Match du 3 février 2023).
- Analyse de la production des déchets sur une semaine sur les 3 sites (semaine du 30 janvier et du 22 février).
- **Pour rappel : nos chiffres sont le résultat d'estimations visuelles.**

3/25

PARTIE I - DIAGNOSTIC

4/25

ADN - GRATTE-CIEL : DIAGNOSTIC

- ✦ 30% du tri correctement réalisé [Echelle nationale: 70%*]
- ✦ Pas de déchets ailleurs que dans les corbeilles



Total : 1 220L

Complexe ADN : 200L / semaine

- 1 bac gris de 660L rempli à 1/3
 - Bidons de produits ménagers.
 - Emballages alimentaires.
 - Essuie-tout, mouchoirs.

Gratte-Ciel : 1 020L / semaine

- 1 bac recyclable - 360L
 - Cartons
- Équivalent d'1 bac gris de 660L rempli
 - Emballages alimentaires
 - Essuie-tout, mouchoirs



Bacs Gratte-Ciel



Bac ADN



Déchets recyclables déposés dans une bac grise

*Charlet F. Les chiffres du recyclage en France, Citeo.com

5/25

SALLE GRATTE-CIEL : RÉPARTITION DES POUBELLES

★ Salle Gratte-Ciel

Local poubelles	2 bacs recyclables 360L 3 bacs gris 660L, + 2 obsolètes non utilisés
RDC/ Entrée	1 conteneur à verre. 1 bac non utilisé
Terrain	1 bac recyclable 360L bord terrain, 8 sacs en haut des gradins 2 corbeilles
1 ^{er} étage, espace Bar	4 corbeilles tout-venant (métal) 2 corbeilles larges 1 grande corbeille derrière bar
1er étage, toilettes	2 corbeilles
Vestiaires	7 corbeilles



Corbeille terrain
Gratte-ciel



Rez-de-chaussée GC



Corbeille espace bar



Corbeille espace bar

6/25

COMPLEXE ADN : RÉPARTITION DES POUBELLES

★ Complexe ADN

Local poubelles	1 bac recyclable 360L 2 bacs gris 660L
Rez-de-Chaussée	3 corbeilles (gymnase + bureau agents + salle de réunion) 2 corbeilles (toilettes gymnase)
1 ^{er} étage	6 corbeilles (1/vestiaire)
2 ^{ème} étage	5 corbeilles (1/vestiaire)
3 ^{ème} étage	2 corbeilles tout-venant



Corbeille ADN 3e étage



Corbeille ADN vestiaires



Corbeille ADN vestiaires

7/25

SOIR DE MATCH : DIAGNOSTIC

Diagnostic du match du VHA à la salle Gratte-ciel le 03 février 2023.

→ Volume important: **2X plus de déchets** qu'une semaine typique

→ **25% de tri correct**

Production de déchets : **2 600L en une seule soirée**

- ❑ 1 bac de tri de 240L remplie au ¾ (160L), **bien trié**, quelques exceptions de **déchets alimentaires**.
- ❑ 2 bac de tri de 240L : **Cartons** (produits par club)
- ❑ 3 bacs noirs de 660L : **canettes**, **bouteilles plastiques recyclables**



Bac de tri



Bacs du match



Espace VIP

8/25

SOIR DE MATCH : RÉPARTITION DES POUBELLES

★ Salle Gratte-ciel / Match

Rez-de-chaussée	1 conteneur à verre
Espace Bar	1 bac derrière le bar 1 bac de tri accessible public 2 corbeilles grises
Gradins / gymnase	1 bac de tri à destination des joueurs et du staff (bord de terrain) 8 sacs poubelles gris en haut des gradins



Bac de tri dans l'espace restauration



Sacs en haut des gradins

★ Espace VIP :

- Le club génère des déchets en verre et les jette dans le conteneur au sous-sol.
- Nombreux cartons
- Peu de déchets alimentaires



Conteneur à verre au sous-sol

9/25

PISCINE BOULLOCHE: DIAGNOSTIC

- ⇒ Tous les déchets sont dans les corbeilles.
- ⇒ Il y a des corbeilles dans tous les espaces.
- ⇒ **58% des déchets sont placés dans le bon bac**
 - **20 %** du bac gris est correctement trié
 - **90%** du bac de tri est correctement trié



Contenu du bac tout venant après une semaine de déchets collectés



Bac de tri de la piscine Bouilloche

10/25

PISCINE BOULLOCHE: DIAGNOSTIC

Piscine Boulloche : 220 L de déchets/ semaine

→ 1 bac gris de 660L rempli à 1/6 (100 L).

- Emballages alimentaires (emballages de sandwiches, pots de yaourts, conserves, cartons etc.) mal triés
- Essuie-tout, mouchoirs.

→ 1 bac recyclable (bac vert) de 360L - rempli au tiers (120L)

- Cartons (?)
- Mais présence de 10% de déchets mal triés : masques, plastiques



Contenu du bac de tri de la piscine Boulloche



Contenu des sacs poubelles

11/25

PISCINE BOULLOCHE: RÉPARTITION DES POUBELLES

✦ Quasiment aucun tri des déchets

★ Piscine Boulloche

Local poubelles	1 bac gris 660L 1 bac recyclable 360L
Entrée	1 corbeille grise 1 corbeille de tri
Vestiaires + salle agents	10 corbeilles grises
Bord Piscine	1 corbeille grise



Corbeille grise



Corbeille de tri

12/25

PARTIE II - ANALYSE

13/25

ANALYSE - MATÉRIEL



Des **points positifs** :

- Les établissements sont balisés de corbeilles ce qui permet aux usagers de pouvoir jeter leurs déchets.
- Il n'y a pas ou peu de déchets hors corbeilles (hormis les soirs de match).



Un **problème** saillant :

- Le tri dans les différentes installations sportives n'est **pas correctement effectué**.
- Les déchets dans les bacs grises sont en grande partie recyclables.

14/25

ANALYSE - MATÉRIEL



Les **causes** ?

- Manque de matériel adéquat pour permettre aux usagers d'effectuer le tri en amont : pas de corbeilles de recyclage au sein des établissements.
- Manque de signalétique adaptée pour guider les usagers à faire les bons gestes.
- Matériel inadapté pour les agents de gestion : le chariot de nettoyage n'est pas adapté au tri.
- Manque de bacs de recyclage qui sont en général déjà pleins de cartons.



Les **besoins** et **solutions** exprimés par les agents ?

- Un chariot double-entrées est nécessaire pour permettre une bonne collecte des déchets recyclables .
- Nécessité d'équiper les installations sportives de corbeilles de recyclage.

15/25

ANALYSE - MATÉRIEL



Chariot d'entretien de la salle ADN
→ pas de support pour deux sacs



Idée de chariot à deux bacs proposé sur le marché

16/25

ANALYSE - MANAGEMENT



Les relations club-ville :

- Un entretien avec un responsable des opérations du club : le club est conscient du besoin de tri et favorable aux évolutions des pratiques.
- Il existe des difficultés de dialogue entre :
 - Agents de gestion/club : question des cartons ; déchets dans les tribunes
 - Ville/club : mésentente sur le volontarisme de chacun en matière de transition écologique



L'information :

- Les agents sont favorables à un changement de pratiques.
- Une circulation lacunaire de l'information → aucune consigne de tri reçue et peu de remontée des besoins.

17/25

SYNTHÈSE - ANALYSE ET DIAGNOSTIC

DÉCHETS	MATÉRIEL	INFORMATION	AGENTS
Beaucoup de déchets recyclables non triés	Des corbeilles non-adaptées au tri des déchets Des chariots de ménages non-adaptés au tri des déchets	Mauvaise transmission de l'information entre les échelons hiérarchiques. Des difficultés de dialogue avec le club VHA	Les agents sont favorables à une mise en place effective du tri sélectif dans les installations

18/25

PARTIE III: PRÉCONISATIONS

19/25

PRÉCONISATIONS - MATÉRIEL



*: la piscine Bouloche n'est pas concernée par ces solutions car l'infrastructure ne génère pas de déchets suffisants pour poser un problème sur les bacs de tri

20/25

PRÉCONISATIONS - MATÉRIEL

3	Installer des corbeilles de tri dans les locaux / salles / vestiaires des trois installations	• Permet aux usagers de faire le tri. • Facilite le tri des déchets aux agents. • Pas de perte de temps pour les agents.
4	Changer des chariots de nettoyage	• Deux solutions possibles : modification des chariots avec l'ajout d'un arceau permettant deux sacs poubelles distincts ou changement total du chariot.

21/25

PRÉCONISATIONS - SOIR DE MATCH

5	Placer deux bacs de tri jaunes dans l'espace bar	• Permet aux usagers de directement trier leurs déchets. • Gain de temps pour le nettoyage. • A noter un inconvénient esthétique. • Ajouter une signalétique adaptée
6	Remplacer des sacs gris par des sacs transparents pour le recyclable	• Système déjà utilisé dans le monde événementiel. • Facilité d'utilisation pour les usagers. • Ajouter une signalétique adaptée • MAIS pas de réel gain de temps pour les gardiens.



Un support de sac poubelle à

22/25

PRÉCONISATIONS - CLUB VHA

7	Engager un échange avec le Club VHA	• Discuter des problèmes soulevés et faire émerger des solutions communes. • La question de la production et de la gestion des cartons, et de la vaisselle jetable. • Évoquer une communication parfois lacunaire avec les gardiens.
8	Pousser à un changement des pratiques de consommation des usagers	• Opter pour de la vaisselle réutilisable (ex: éco-cup consigné) ou recyclable (ex : carton). • Profiter du speaker pour diffuser les bonnes pratiques. • Mise en place d'une signalétique adaptée pour guider les usagers.

23/25

PRÉCONISATIONS - INFORMATIONS

9	Visiter le terrain, observer et discuter avec les agents de terrain	• Valoriser l'importance du travail des agents de gestion dans la gestion des déchets. • Intégrer les agents de terrain au processus du tri sélectif, en les mettant en confiance. • Permet une prise de recul sur les problèmes potentiels.
10	Former les agents à la gestion opérationnelle du tri sélectif	• Les agents sont conscients des enjeux et favorables au tri sélectif. • Une formation permettrait d'intégrer encore davantage les gardiens au processus de transition écologique.

24/25

SYNTHÈSE - PRÉCONISATIONS

Préconisations	Difficulté	Temps	Coûts
☐ : Ajouter 3 bacs de tri (bacs jaunes) sur Gratte Ciel et ADN	★	★	€
☐ : Optimiser la gestion des cartons (marché de récupération ou gestion autonome du club)	★	★	€
☐ : Installer des corbeilles de tri dans les locaux / salles / vestiaires des trois installations	★	★	€€
☐ : Changer les chariots de nettoyage	★	★	€€
☐ : Placer deux bacs de tri jaunes dans l'espace bar avec une signalétique adaptée	★	★	€
☐ : Remplacer les sacs gris par des sacs transparents pour recyclable avec une signalétique adaptée	★	★	€
☐ : Engager un échange avec le Club VHA	★★★	★★	€
☐ : Pousser à un changement des pratiques de consommation des usagers	★★	★	€
☐ : Visiter le terrain, observer et discuter avec les agents de terrain	★	★★	€
☐ : Former les agents à la gestion opérationnelle du tri sélectif	★★	★★	€€

25/25

Nous tenons à remercier chacun de nos interlocuteurs nous ayant aidé lors de la construction de ce projet

Nous remercions
Simon Movermann,
directeur général
adjoint des services
de la mairie de
Villeurbanne.

Nous remercions
Emmanuelle Gueugneau,
directrice de la mission
transition écologique de la
mairie et **Nathalie Thomas**,
chargée de mission
transition des déchets.

Nous adressons
également nos
remerciements à la
direction du Sport,
Xavier Fabre, directeur
de la direction du
Sport.

Merci à **Mounir Sayeh**,
responsable du service
des piscines et à
Laurent Aldeguer,
responsable de la
gestion des
installations sportives

Nous remercions très
chaleureusement les
agents de gestion des
équipements sportifs
pour leur accueil
bienveillant et leurs
conseils, Sans eux, rien
n'aurait pu être fait

Alors merci à **Franck
Lopez, François
Martinez, Romain
Renaud, Dimitry Motte,
Benzema Fatah, Daas Al
Yazid, Samir Ayache,
Amar Chergui**

ANNEXES



Contenu d'un bac de tri lors du match



Contenu d'un bac de tri en semaine à ADN et Gratte Ciel



Un bac jaune placée au fond de la salle de vente du match



Contenu d'un bac gris en semaine à ADN et Gratte ciel



Bac gris en semaine à ADN et Gratte ciel

TYPOLOGIE - ADN ET GRATTE CIEL

Catégories de producteurs de déchets	Public quotidien (écoles + usagers)	Match du VHA (club + public)	Agents	Equipements et entretiens
Volume	++	++++	+	?
Déchets	Mouchoirs, essuie tout. Divers emballages, sparadraps etc	Vente au bar: Bouteilles plastiques, barquettes en plastique, déchets alimentaires, fûts de bière (récupérés par l'entreprise), cartons (équipements)	Bidons de produits d'entretien	Filets, cordages, ampoules électriques, mobilier: gestion interne par d'autres services. Nous ne l'avons pas constaté lors de nos visites.

TYPOLOGIE - PISCINE BOULLOCHE

Catégories de producteurs de déchets	Public quotidien (écoles + usagers)	Accueil (café, distributeur de friandises)	Agents (gardiens et maître nageurs)	Equipements et entretiens
Déchets	Essuie tout, mouchoirs + divers emballages, bouteilles d'eau	Emballages, papiers, gobelets. => Ici le tri est fait grâce à une poubelle adaptée.	Bidons de produits d'entretiens, mouchoirs, essuie tout, sachets de café du personnel.	Produits chimiques pour piscine, pastilles de chlore récupérées par un service spécialisé. Nous n'avons pas été présent lors de la collecte des déchets toxiques.

Maintenant c'est simple,
tous les emballages
et les papiers vont
dans le bac de tri

LES EMBALLAGES EN PLASTIQUE

Sac plastique, sac de légumes congelés, sachet de fromage râpé, suremballage plastique de pack de bouteilles, recharge de savon, tube de dentifrice, pot de crème, pot de yaourt, barquette polystyrène, barquette plastique avec couvercle, barquette de beurre, boîte d'œufs, paquet de chips, emballage de jambon, emballage de plat surgelé, emballage de club sandwich, bouteille, flacon...



LES EMBALLAGES EN MÉTAL

Canette, boîte de conserve, flacon aérosol, bouteille en métal, barquette en métal, paquet de café, gourde de compote, capsule de café / thé, papier d'aluminium, opercule et capsule de bouteille, bouchon à vis, couvercle de bocal, pot de cosmétique, tube en aluminium, tube de crème en métal, plaquette de médicament vide...



LES EMBALLAGES EN PAPIER ET CARTON

Carton, carton de pizza, boîte de céréales, suremballage en carton, brique de lait ou de jus fruit, rouleau de papier absorbant et hygiénique, papier de bureau, journaux, prospectus, enveloppe, sac en papier.



LES ASTUCES POUR BIEN TRIER

- Mettez les emballages en vrac et pas dans un sac.
- Pliez les cartons pour gagner de la place.
- Videz bien le contenu des emballages.
- Ne les lavez pas.

- N'imbriquez pas les emballages les uns dans les autres.

Ne mettez pas dans le bac de tri : le verre, les déchets ménagers, les déchets alimentaires, les papiers hygiéniques, les couches culottes, les masques, les vêtements, les feuillets, les piles et batteries, les petits appareils électriques.



MANAGER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

RESTITUTION FINALE

28 mars 2023



1/35

REFORMULATION DES COMMANDES



Analyser l'impact de la transition
écologique sur les pratiques
managériales.



Effectuer un travail de prospection,
identifier et faire émerger le ressenti,
les points de blocage et les bonnes
pratiques concernant la transition
écologique.

2/35

UNE MISSION : DEUX PHASES



PHASE 1

SEPTEMBRE → DECEMBRE

- Travail de **prospection** avec cadres intermédiaires.
- Identifier le **ressenti**.
- Identifier **les points de blocage** et **les bonnes pratiques** concernant la transition écologique.

PHASE 2

JANVIER → MARS

- Réaliser un **diagnostic** de gestion des déchets dans 3 établissements sportifs.
- Produire une **typologie des déchets**.
- **Comprendre** les dysfonctionnements.

3/35

MÉTHODE GLOBALE



Questionnaires et entretiens



Observations ethnographiques



Revue de littérature

4/35

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

I. Recueil des témoignages : des cadres sensibilisés mais des pratiques inchangées

- A. Une méthode mixte
- B. Un recueil de données en plusieurs étapes
- C. Des résultats concordants

II. En quête de terrain : une mise en oeuvre lacunaire malgré des agents favorables au changement

- A. Une méthode d'observation et d'échanges
- B. Un diagnostic mitigé
- C. Une faible remontée de l'information

III. Une piste de résolution : un enjeu managérial derrière le manque de consignes

- A. Un blocage issu d'un paradoxe
- B. Les causes du problème
- C. Les solutions envisageables

Conclusion

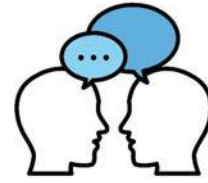
5/35

1

RECUEIL DES TÉMOIGNAGES

DES CADRES SENSIBILISÉS MAIS DES PRATIQUES INCHANGÉES

UNE MÉTHODE MIXTE



Recueil des données suivant plusieurs modalités :

- **Entretien** combinant *quantitatif* (type échelle de Likert) et *qualitatif* (questions ouvertes)
- et
- **Questionnaire**

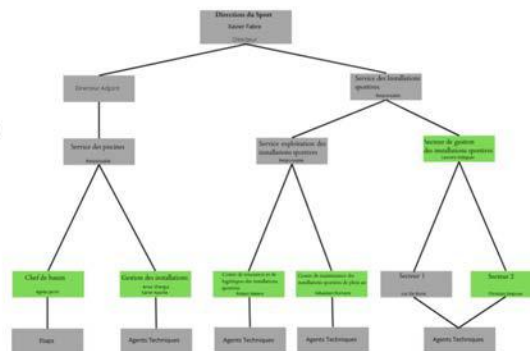
7/35

UN RECUEIL DE DONNÉES EN PLUSIEURS ÉTAPES

Direction du sport

En octobre 2022, au sein des **Directions de l'Education et du Sport** :

- 12 entretiens auprès de **cadres de proximité** (30 minutes).
- 2 entretiens auprès de cadres intermédiaires (30 minutes).



En vert les personnes interrogées

8/35

UN RECUEIL DE DONNÉES EN PLUSIEURS ÉTAPES

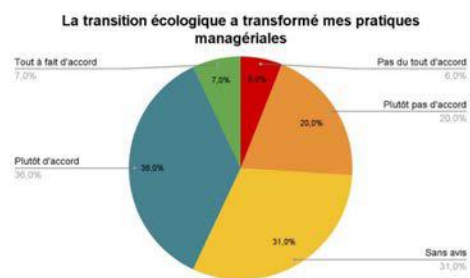
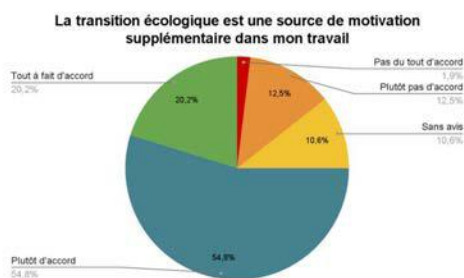
Séminaire "Transformation managériale et transitions" du 22 novembre 2022 :

- 58 entretiens courts d'encadrants de tous niveaux et de toutes directions (10 minutes).
- Environ 100 questionnaires papiers.



9/35

DES RÉSULTATS CONCORDANTS



- Une bonne connaissance du plan de mandat. 75% des encadrants sont sensibilisés et motivés par la transition écologique.
- Pourtant : Des changements restreints. Seuls 43% des encadrants constatent une transformation de leurs pratiques managériales.



Où les encadrants situent-ils les points de blocage ?

10/35

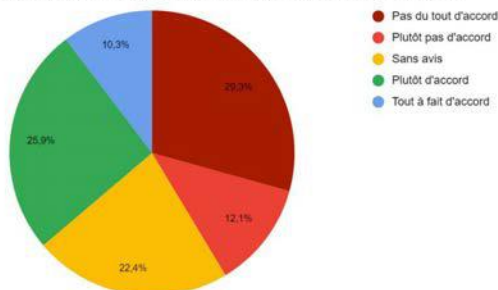
DES RÉSULTATS CONCORDANTS

- L'information circule bien pour 3/4 des cadres.
- Les moyens mis à disposition sont satisfaisants.

Mais :

- Un besoin d'orientations claires.
- 1/3 des encadrants déclarent des réticences de la part des agents.
- Des changements qui reposent sur des initiatives individuelles disparates.

Q6: Je fais face à des réticences de la part de mes agents



11/35

SYNTHÈSE

L'enjeu n'est plus dans la sensibilisation des cadres mais dans la mise en œuvre concrète du plan de mandat.



Que peut nous apprendre le terrain ?

Réponse en partie 2...



12/35

EN QUÊTE DE TERRAIN

UNE MISE EN ŒUVRE LACUNAIRE MALGRÉ DES AGENTS FAVORABLES AU CHANGEMENT

OBJECTIFS

UNE MISSION CENTRÉE SUR LA GESTION DES DÉCHETS



- Réaliser un **diagnostic de la gestion des déchets** dans 3 établissements de la Direction du Sport : les salles Alexandra David-Néel (ADN) et Gratte Ciel, et la piscine Boulloche.
- Souligner les **dysfonctionnements** rencontrés et comprendre leur origine.
- Faire émerger des **propositions** et une **méthode duplicable**.



UNE MÉTHODE D'OBSERVATION ET D'ÉCHANGE

- Des **échanges** avec 7 agents de gestion et des **observations** sur le terrain.
- Une estimation du **volume** et de la **typologie des déchets** sur une semaine-type.
- Une observation et une analyse des déchets produits lors d'**un soir de match du Villeurbanne Handball Association (VHA)**.



15/35

UN DIAGNOSTIC MITIGÉ

Un tri des déchets défaillant en comparaison à l'échelle nationale.

- Gratte Ciel et ADN : 30% du tri correctement réalisé.
- Bouilloche : 58% du tri correctement réalisé.
- **Moyenne nationale** : 70% de tri correctement réalisé.



Sacs poubelles des bacs gris à ADN (à gauche) et à Bouilloche (à droite) .

16/35

UN DIAGNOSTIC MITIGÉ

Des déchets bien collectés et des corbeilles en quantité : **propreté assurée.**

Un manque de matériel et de consignes.

- Pas assez de corbeilles de tri.
- Absence de consignes de tri.



Exemple de corbeille dans les vestiaires d'ADN.



Chariot d'entretien de la salle ADN - pas de support pour deux sacs.

17/35

UN DIAGNOSTIC MITIGÉ

Une gestion à éclaircir avec le VHA.

- Trop de déchets non-triés.
- Des cartons qui encombrant les poubelles de tri.



Les nombreux bacs utilisés pour le soir de match.



Exemple d'un bac de tri encombré après le soir de match.

18/35

NOS PRÉCONISATIONS

Préconisations		Niveau de Difficulté	Temps	Coûts
☐	Ajouter 3 bacs de tri (bacs jaunes) sur Gratte Ciel et ADN	X	⌘	€
☐	Optimiser la gestion des cartons (marché de récupération ou gestion autonome du club)	X	⌘	€
☐	Installer des corbeilles de tri dans les locaux / salles / vestiaires des trois installations	X	⌘	€ €
☐	Changer les chariots de nettoyage pour les adapter au tri	X	⌘	€ €
☐	Placer deux bacs de tri jaunes dans l'espace bar avec une signalétique adaptée	X	⌘	€
☐	Remplacer les sacs gris par des sacs transparents pour recyclable avec une signalétique adaptée	X	⌘	€
☐	Engager un échange avec le Club VHA	X X X	⌘ ⌘	€
☐	Pousser à un changement des pratiques de consommation des usagers	X X	⌘	€
☐	Visiter le terrain, observer et discuter avec les agents de terrain	X	⌘	€
☐	Former les agents à la gestion opérationnelle du tri sélectif	X X	⌘ ⌘	€ €

19/35

UNE FAIBLE REMONTÉE DE L'INFORMATION

- Des agents conscients des problèmes et favorables au changement.

Notre hypothèse initiale :

- Une absence de remontée des problèmes aux échelons supérieurs, qui induit un manque de connaissance du terrain.

Pourtant ...



20/35

UNE PISTE DE RÉOLUTION

UN ENJEU MANAGÉRIAL DERRIÈRE LE MANQUE DE CONSIGNES

UN PARADOXE

- Nous avons réalisé que **l'encadrement supérieur connaît bien les problématiques rencontrées sur le terrain.**
- Le problème n'est pas la transmission d'information aux échelons supérieurs, mais bien **l'absence de consignes**, d'allocation de moyens spécifiques, et de décisions claires pour accentuer le tri sélectif.



Ce paradoxe entre nos hypothèses et nos observations met en lumière un problème managérial dont il est nécessaire d'identifier les causes afin de proposer une solution adéquate.

Quel problème ?

Quelles causes ?

Quelle solution ?



23/35

QUEL **PROBLÈME** A ÉTÉ IDENTIFIÉ LORS DE LA MISSION ?

La **partie 1** nous indique que :

- Le *plan de mandat* est clair et **connu** des cadres.
- Un partage entre **réticence** et **volontarisme** des *agents* d'après les cadres.
- Des *pratiques managériales* qui ont **peu évolué**.

La **partie 2** montre que :

- Les *agents de gestion* sont **favorables** au changement de pratiques.
- Le *top management* connaît bien la **situation** sur le terrain.
- Le *travail* des agents n'a **pas évolué** : il n'y a pas eu de consignes concernant le tri.

24/35

QUEL **PROBLÈME** A ÉTÉ IDENTIFIÉ LORS DE NOTRE MISSION ?

Un **problème** : malgré des agents favorables au changement, un plan de mandat volontariste en matière de tri sélectif, et une bonne transmission de l'information au sein de la direction...

**Peu d'évolutions en matière de tri sélectif
au sein du pôle sportif gratte-ciel.**



25/35

QUELLES **CAUSES** SONT À L'ORIGINE DE CE PROBLÈME ?



- Soit **il y a eu une consigne** :
consigne peu claire ? pas transmise ?
pas prioritaire ?
- Soit **il n'y a pas eu de consigne** :
pourquoi ? pas prioritaire ?

Un **flou** explique ce dysfonctionnement.

26/35

QUELLES **CAUSES** SONT À L'ORIGINE DE CE PROBLÈME ?



Plusieurs explications possibles :

- Un manque de volonté en interne ?
- Une question non-prioritaire ?

Ainsi, cette difficulté à mettre en place le tri sélectif au pôle gratte-ciel est lié à un **problème managérial**.

27/35

QUELLES **SOLUTIONS** POUR RÉPONDRE À CE PROBLÈME ?



Élaborer une **stratégie** visant à améliorer progressivement le tri sélectif dans les installations sportives de la ville.

- Celle-ci doit s'appuyer sur la *remontée d'informations* de la part des agents (la situation, leurs besoins, leurs moyens...)
- Nos *préconisations* offrent des pistes de réflexion pour la rédaction de cette consigne (matériel, relation avec le VHA...)



Organiser des **ateliers communs** entre cadres et agents de gestion sur la question du tri sélectif.

28/35

CONCLUSION

CONCLUSION GÉNÉRALE

- Les blocages ne dépendent pas uniquement de l'enjeu de la transmission de l'information mais d'un **manque de consignes**.
- Un dysfonctionnement au niveau d'un échelon risque de provoquer un **blocage** général.
- Un besoin d'**impulsion**, de **stratégie** vers le terrain en matière de tri sélectif.

Au-delà, cette stratégie devrait prendre en compte l'enjeu de **réduction des déchets** (objectif "zéro déchets") du plan de mandat.



50/55

LA MISSION DÉVELOPPEMENT DURABLE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE

La **Mission Transition Écologique** de la ville a un rôle à jouer en soutenant les Directions dans la mise en œuvre de la transition.

Elle représente :

- Un **apport de connaissances techniques et spécifiques** et dispose d'une variété d'outils.
- Une **assistance auprès de la DG** pour la proposition de notes et d'initiatives.
- Une **capacité d'intervention à divers échelons** (Direction Générale, Directions, cadres intermédiaires, agents de terrain) et de manière transversale.
- Une aide pour **faciliter la transmission d'informations intra et inter Directions**.

31/35

PARTIES PRENANTES ET RÔLES

La **Direction Générale** :

- Traduit le plan de mandat en orientations et objectifs pour les Directions.
- Vérifie la mise en place du plan de mandat.

La **Mission Transition Ecologique** :

- Joue un rôle d'impulsion et de facilitation.
- Fournit des conseils et organise des formations.



La **Direction du Sport** :

- Définit la stratégie pour répondre au plan de mandat.
- Se fonde sur les besoins et moyens du terrain.

Les **agents de gestion** :

- Assurent la mise en œuvre concrète du plan de mandat.
- Expriment les besoins à la Direction.

Les **cadres de proximité** :

- Reçoivent et encadrent opérationnellement la stratégie définie par la Direction.
- Remontent l'information au top-management.

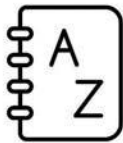
32/35

L'ÉTUDE PUBLIC FACTORY : ENQUÊTE ET PRODUCTIONS



Une méthode de l'enquête

Une méthodologie pluridisciplinaire :
Entretiens, questionnaires, études de terrain, observations.



Une documentation et des outils réutilisables, reproductibles

- Évaluations des volumes produits, et tableau de recommandations.
- Écriture d'un livret d'information : rapport d'activité, présentations.
- Formulation de recommandations.

33/35

REMERCIEMENTS

Simon MOVERMANN, Directeur général adjoint de l'Animation et de la Vie sociale et en charge de la transformation managériale.

Emmanuelle GUEUGNEAU, Directrice de Mission Développement durable et Transition écologique.

Nathalie THOMAS, Chargée de mission Transition écologique.

Laurent ALDEGUER, Samir AYACHE, Alain BARTIN, Mariane BRIKI, Amar CHERGUI, Nicolas DAIRON, Christian DELPOUX, Amélie FORTAS, Florence GOY, Agnès JARRIN, Icham KRIBS, Robert MELERO, Sébastien ROMARIE, Mounir SAYEH, tous cadres de proximité de la direction du Sport et de l'Éducation ayant répondu à nos questions lors de nos entretiens d'octobre 2022.

34/35

REMERCIEMENTS

Samir AYACHE, Fatah BENZEMA, Al Yazid DAAS, Franck LOPEZ, François MARTINEZ, Dimitry MOTTE et Romain RENAUD, agents de gestion sur le pôle Gratte Ciel qui nous chaleureusement accueilli.

La **Public Factory**.

L'**administration de Sciences Po Lyon**.

Le Restaurant "**Bosphorus**" (Gratte-ciel).

Sébastien FOUCHA, encadrant de notre groupe pendant cette mission Public Factory.



35/35

*merci pour
votre
écoute !*