

Développement durable, projets locaux et transaction sociale ou comment produire du bien commun par la gestion des risques environnementaux

Paul WALLEZ

Ygnacy Sachs propose la notion d'écodéveloppement pour dépasser deux conceptions considérées comme antinomiques, celle du développement économique et celle du respect de l'environnement, en introduisant l'idée d'équité intergénérationnelle¹. La notion est écartée par Kissinger au colloque de Cocoyoc (1974) parce qu'elle traduit l'idée d'un développement guidé par des considérations économiques autant que par des exigences de justice sociale [Zuindeau 2000]. Elle resurgit sous le concept de « *sustainable development* » traduit par développement soutenable puis développement durable, popularisé par le rapport Brundtland [1987] qui complète la notion d'équité intergénérationnelle par celle d'équité intra-générationnelle ou de justice sociale². Si l'on considère la transaction sociale comme « une interaction spécifique incluant échange-négociation-imposition » [Remy 1996] la notion de développement durable apparaît comme une transaction entre deux conceptions opposées du développement. La présente contribution se propose de tester l'hypothèse selon laquelle le paradigme de la transaction sociale opère le déplacement d'une économie de marché qui, par le profit, allie exploitation de l'homme et de la nature, à une économie du bien commun guidée par des exigences de justice sociale et d'équité intergénérationnelle par la notion de Développement Durable depuis le rapport Brundtland.

A partir de données empiriques, [Wallez 2007], on compare deux réalisations locales mettant aux prises des acteurs aux intérêts contradictoires : le développement d'une entreprise spécialisée dans le traitement industriel des déchets ménagers installée à Lille Métropole Communauté Urbaine (LMCU) depuis 1994 d'une part, et la réhabilitation de 104 logements sociaux occupés, à l'instigation de Dunkerque Grand Littoral Communauté Urbaine (DGLCU) à partir de 1998 d'autre part, [Wallez 2005]³. Reconstituant la genèse de ces deux initiatives, la première partie dégage les contraintes et les tensions qu'elles provoquent. La seconde partie examine comment le recours à l'innovation sollicite le paradigme de la transaction sociale pour rendre compte de ces deux créations qui se réclament du développement durable. L'analyse du coût de ces productions oppose dans la troisième partie deux discours sur les rapports entre économique, environnemental et social. En considérant la fécondité du paradigme de la transaction sociale pour rendre compte de nouveaux enjeux de société, la conclusion précise l'apport d'autres conceptualisations complémentaires.

¹ Ignacy Sachs est conseiller spécial du secrétaire Général de l'ONU, à la conférence de Stockholm en 1972. Il a développé une approche combinant politique sociale, préservation de l'environnement et développement économique. Il est considéré comme un précurseur du développement durable.

² Le rapport Brundtland (du nom de la présidente de la commission qui l'établit, madame Gro Harlem Brundtland) est le résultat du travail de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement ou CMED. Ce rapport est publié en langue française au Canada, sous le titre « *Notre avenir à tous* », éd. du Fleuve, Montréal.

³ La Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD) signataire de la charte d'Aalborg en décembre 1996, devient en 1998 Dunkerque Grand littoral Communauté Urbaine(DGLCU).

I CULTURE SOCIOPOLITIQUE, TENSIONS LOCALES ET INITIATIVES COLLECTIVES

Lille Métropole Communauté Urbaine (LMCU) agglomération de 85 communes et de 1,1 million d'habitants, se trouve en 1989 empêtrée dans ses ordures, suite aux refus de ses projets d'incinération et d'enfouissement, par l'opposition ferme des électeurs aux élections municipales de 1989⁴ [Adam 2004]. En 1992, le conseil de communauté adopte à l'unanimité le schéma global de valorisation des déchets, présenté par le Vice-président Deffontaine, maire de Willems, socialiste écologiste, qui propose une trame de solutions autour d'un noyau dur, le tri sélectif volontaire des déchets ménagers.

Création d'une unité industrielle de tri volontaire de déchets ménagers

Malgré les réticences manifestées à son encontre, A. Gabet ingénieur au chômage était parvenu à convaincre Albert Denvers, maire socialiste de Gravelines, Président de Dunkerque Grand Littoral Communauté Urbaine (DGLCU) de créer une unité industrielle de tri volontaire de déchets ménagers. Trois obstacles étaient invoqués contre cette idée. Le premier est socioculturel : les français sont indisciplinés, jamais ils ne s'imposeront d'aller porter leurs déchets triés dans les conteneurs prévus à cet usage, comme on l'observe dans les pays du nord de l'Europe ; la réponse proposée est d'aller à leur porte collecter les déchets triés dans des poubelles différentes. Le second est économique : valoriser les déchets de récupération ne permet pas à une entreprise d'en vivre ; Triselec répond en élaborant un process industriel de tri mécanique et manuel. Le troisième est social : l'image d'un « sale travail » stigmatise les emplois de trieurs et les rend peu attractifs ; la réponse est de dépasser la stigmatisation par la qualification et la formation dans une action d'insertion professionnelle. L'entreprise Triselec est créée à Dunkerque en 1989 pour valoriser les produits entrants. En 1992, MLCU décide, de créer une usine semblable pour traiter 60 000 t/an : elle ouvre en juin 1994 sur le site d'Halluin. La commande émanant d'un Etablissement Public de Coopération Intercommunale, ses créateurs adoptent le statut de Société Anonyme d'Economie Mixte locale (SAEML) à vocation de service public en inventant une nouvelle gouvernance associée à une action constante auprès des habitants qui assurent par leur tri sa matière première⁵. Mise au pied du mur par le mécontentement des citoyens furieux de recevoir dans leur commune des centres d'incinération et d'enfouissement, la collectivité locale par la création de Triselec invente une politique de gestion des résidus urbains.

Habitat et dysfonctionnement urbain

Depuis 1996 jusqu'en juillet 1998, à Grande Synthe, un groupe de travail « cadre de vie » réunit habitants et animateurs à la maison de quartier du Courghain en réponse aux réclamations des habitants et aux incivilités qu'ils dénoncent : squattage d'appartements, conflits de voisinage, insécurité renforcée par l'architecture –une dalle couvrant des parkings de plain pied avec les entrées des immeubles et une passerelle assurant l'un des accès aux immeubles collectifs. Ces réclamations, traduisant un dysfonctionnement urbain, difficultés d'accès à l'unité d'habitation et refus des habitants d'utiliser les parkings sous dalle jugés insécures, imposent au maire et au bailleur de se saisir de ces questions. Ceux-ci bloquent la négociation et renvoient au maître d'ouvrage de l'espace public, la communauté urbaine de Dunkerque DGLCU, la responsabilité de déplacer la passerelle et de transformer les parkings. Jusqu'en 1998, les habitants ne voient poindre aucune solution à leurs réclamations.

⁴ Le gisement total de détritus s'élevait à 550 000 t/an. Il est passé à 738 000 t/an en 2000 pour diminuer depuis à 681 541 t/an en 2008. Bilans 2008 résidus urbains MLCU.

⁵ S'inspirant de la Responsabilité Sociale Environnementale (RSE) la SAEML est administrée par un CA constitué de trois collèges : les pouvoirs publics représenté par LMCU qui dispose d'une majorité de blocage (67%), un second collège où sont présents des industriels de la collecte, du recyclage et de la valorisation, (29,2%) et un troisième collège associatif regroupant consommateurs, écologistes, associations (3,2%).

Signataire en 1996 de la Charte d'Aalborg, Dunkerque Grand Littoral axe sa stratégie de développement durable en ciblant le thème de l'habitat. En avril 1998, DGLCU gagne un appel à projets « *Outils et démarches en vue de l'élaboration d'un agenda 21 local* » lancé par le Ministère de l'environnement en choisissant notamment la réhabilitation de logements sociaux. En 1999, après des contacts avec « *La Maison flamande* », maître d'ouvrage, l'îlot des 104 logements dans le quartier du Courghain à Grande Synthe est retenu. DGLCU introduit le quartier dans une opération de réhabilitation selon les principes de la Haute Qualité Expérimentale (HQE) [Wallez 2006] et crée un comité de pilotage pour le suivi d'une étude diagnostic technique du bâti⁶. L'agenda 21 présente-t-il alors l'opportunité d'une solution ?

Contraintes, négociations et recours au développement durable.

La genèse des réalisations fait ressortir les contraintes à l'origine des tensions. Pour le président de LMCU, la contrainte est urbaine : le tonnage quotidien des déchets urbains en augmentation doit trouver une issue alors que les citoyens concernés ont refusé les moyens utilisés jusqu'alors, enfouissement et incinération. L'urgence des solutions est d'autant plus grande que les prochaines années font entrevoir l'augmentation du tonnage de déchets urbains. En ce qui concerne les 104 logements du Courghain, la contrainte est technique et architecturale mobilisant des solutions coûteuses et complexes par le jeu des responsabilités entre municipalité et communauté urbaine.

Le rôle des habitants s'oppose dans les deux situations. Les uns par leurs votes ont bloqué les projets et les élus des communes concernées n'acceptent pas les solutions proposées par LMCU : la négociation apparaît au président Mauroy la seule possibilité de trouver une issue, recherche qu'il confie au Vice Président P. Deffontaine. Par contre, les plaintes des habitants des 104 logements sollicitent le maire et le bailleur social qui éludent la négociation en renvoyant la responsabilité au maître d'ouvrage de l'espace public. L'élaboration d'un agenda 21 local par DGLCU qui inscrit à son programme des réalisations expérimentales de logements sociaux, permet de déplacer la question du plan municipal au plan communautaire par une étude d'urbanisme avec consultation des habitants sur le projet d'une réhabilitation de logements sociaux selon la démarche HQE.

Dans les deux cas, le recours au développement durable repose sur les convictions idéologiques des élus considérés. La culture sociopolitique portée par le parti socialiste et les écologistes, se caractérise par les valeurs communes de la démocratie participative alors en constitution : reconnaissance de la société civile, conviction que solidarité et développement économique sont compatibles et capacité à gérer conflits et tensions en associant les citoyens à la recherche de solutions. Dans les deux exemples étudiés, la transaction sociale permet de trouver par le développement durable des solutions aux problèmes posés aux habitants par l'environnement urbain.

II INNOVATION, QUALIFICATION ET COMPLEXITÉ

Je rappelle qu'en 1989, ce n'est pas si loin, on a fait une usine comme celle-ci pour complètement bousculer ce monde du déchet installé dans une routine « tope là camarade », sans formalisme, sans organisation réelle et surtout sans respect des populations et du cadre de vie réel. Direction Triselec

Certification et innovation

⁶ Trois propositions sont en concurrence : TRIVALOR, ALTER studios et CENERG Ecole des Mines de Paris. TRIVALOR, le cabinet d'architecture Dominique Girard et le cabinet Grès Médiation Santé sont choisis en association. Le comité de pilotage regroupe la CUD, la municipalité de Grande-Synthe, la Maison Flamande, le cabinet d'architecture Eric Stroobandt, la DDE et la DRE, l'Agence d'Urbanisme, le Conseil Régional Nord Pas-de-Calais.

Par l'importance du tonnage annuel de déchets produit, la gestion des résidus urbains est une activité incontournable : hier récupération, elle doit aujourd'hui conquérir le statut d'activité industrielle. Pour cela, les créateurs de Triselec misent sur l'innovation et sur la qualité, dans sa version post-fordienne de la certification [Coriat 1990]. La création du tri sélectif présente deux innovations, technique et sociale. L'innovation technique repose sur la séparation entre les fibreux (papiers, cartons, revues) et les corps creux (aciers, métaux, verres, plastiques) par l'utilisation de convoyeurs, de dispositifs de tris mécaniques pour traiter les entrants apportés quotidiennement par la collecte porte-à-porte des déchets propres et secs. Ce traitement mécanique affiné manuellement pour un rendement optimal, produit la matière première secondaire qui sera valorisée. L'exigence de qualité se lit dans l'installation : une usine neuve plutôt qu'une friche industrielle, des conditions de travail étudiées (éclairage naturel, ventilation, murs antibruits etc.), une machine bien conçue et robuste parce que l'ensemble machine et tri manuel doit traiter de manière continue plus de 250 t de déchets par jour.

Pour rompre avec une image dégradée et repoussante du travail, l'innovation sociale recourt à la qualification par la certification. Cette image rendrait l'entreprise peu attractive pour les cadres de direction et stigmatiserait l'identité du travailleur : « *je fais un petit boulot dégueulasse dans les ordures* »⁷, version locale du *dirty job* [Strauss 1992]. La qualité est obtenue par la certification sur trois champs⁸ : ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001. L'innovation sociale veut changer la culture professionnelle. Pour être acceptée, l'entreprise doit apporter à son environnement local un service : elle crée des emplois sans sélection, donc accessibles à des personnes peu ou non qualifiées en marge du marché du travail, prisonniers, chômeurs longue durée, émigrés. Ensuite, elle veut favoriser l'adhésion du personnel, par la reconnaissance sociale d'une activité ouvrant sur le marché du travail et confortant l'identité du travailleur. Enfin, elle veut développer l'appartenance à une communauté de travail pour assurer son fonctionnement, par une politique d'insertion des travailleurs moins qualifiés.

La négociation s'effectue entre Triselec, les collectivités locales constituant l'environnement local (3 puis 8 communes) et les demandeurs d'emploi par un recrutement sans aucune sélection à l'embauche, mais impliquant une formation continue⁹. Cette transaction s'inscrit dans une conception stratégique de l'entreprise vis-à-vis de son environnement. Le tri ne supposant pas une forte qualification, la qualité du travail repose sur la motivation à l'insertion que l'entreprise, par la formation assure au salarié embauché, d'où la création d'un centre multimédia, sur une politique salariale très peu hiérarchisée, à visée économique pour des gains de productivité, et à visée sociale pour l'adhérer à une communauté de projet [Reynaud 1998].

La complexité de l'intervention et l'écogestion de l'innovation

Alors que Triselec mobilise l'innovation sous ses deux formes technique et sociale contre l'archaïsme de l'activité et la stigmatisation de l'emploi, le maître d'œuvre dunkerquois, aborde la HQE dans la réhabilitation par la complexité, dans un marché peu préparé aux innovations qu'elle implique [Wallez 2005]. Socio-administrative, la complexité résulte des compétences réparties entre les différents maîtres d'ouvrage, DGLCU,

⁷ Entretien Triselec.

⁸ La certification ISO 9001 assure aux clients la qualité des produits et aux salariés l'avenir de l'entreprise ; ISO 14001 assure la qualité environnementale, la maîtrise de nos rejets, rejets de maintenance, déchets de soins etc. ; ISO 18001 se concentre sur la gestion du personnel, l'aspect social et les conditions de travail.

⁹ La vallée de la Lys, bassin d'emploi d'Halluin, présentait en 1994 17% de demandeurs d'emploi, dont 45% demandeurs d'emploi de longue durée ; 3 puis 8 communes en 2008 ont signé une convention établie dès 1994 avec les partenaires de l'emploi, ANPE, missions locales et associations spécialisées pour favoriser le retour à l'emploi ; les centres communaux d'action sociale, en charge du RMI et du RSA, orientent les demandeurs vers l'entreprise. Actuellement 70 demandes d'emploi permettent à l'entreprise de répondre à ses engagements de service public.

municipalité, bailleur social ; elle est urbaine du fait de l'organisation des immeubles dans la ville et architecturale par la distribution des appartements dans l'immeuble ; technique à cause du croisement du programme et des cibles HQE ¹⁰ ; financière pour le montage du budget de l'opération ; enfin sociopolitique par les répercussions des travaux sur le loyer de sortie des locataires. Ces modifications urbaines, architecturales et techniques, éloignent le projet des attentes des habitants par l'élaboration du programme et leurs répercussions sur le montant des loyers.

Pour se réclamer du label HQE qui impose certains matériaux et provoque d'éventuels surcoûts, l'ouvrage doit satisfaire à un mode opératoire défini par des cibles et des exigences en matière de protection thermique, phonique, de consommation d'énergie justifiant le choix de certains matériaux. La réhabilitation de logements sociaux a modifié dans la décennie 80, les pratiques professionnelles des entreprises et celles-ci doivent à nouveau adapter leurs modes d'intervention (conduite de chantier à faible nuisance, gestion des déchets de l'activité) et les savoir faire de leur main d'œuvre : la routine des professionnels est ainsi prise au dépourvu.

Pour rendre compte de la réhabilitation HQE, nous avons identifié deux systèmes d'action concret [Crozier 1977] articulés l'un à l'autre, [Wallez 2005]. Le premier, constitué des acteurs institutionnels, tend à marginaliser les habitants parce que les négociations sur les objectifs du programme s'organisent pour élaborer la liste des ouvrages qui doit affronter le marché et la concurrence autour des produits HQE. Le second, centré sur la faisabilité, implique la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et les entreprises face aux habitants ; ceux-ci éloignés des exigences de la démarche HQE, voient les compétences des entreprises mises à l'épreuve dans la réalisation de certains ouvrages, et supportent l'organisation des interventions à domicile irrespectueuse des locataires occupants. Le maître d'œuvre est sollicité comme arbitre entre le locataire et l'entreprise.

Les piliers environnemental et social du travail de production

A Triselec, l'intervention du tri sélectif impose à l'entreprise de tenir compte de l'environnement matériel (géographique, terrains et territoires) et sociopolitique (les communes et la communauté urbaine) débordant le concept de développement durable tout en réduisant son champ d'action : le développement durable fait entrer l'entrepreneur dans une représentation nouvelle de ses rapports au monde physique et social. Celle-ci débouche sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise [Commenne 2006] selon la définition proposée par la Commission européenne (2001)¹¹ : « L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs actions commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Juillet 2001). La certification introduit un changement que la transaction sociale comme méthode permet de faire émerger, mais qui implique une approche organisationnelle du fonctionnement de l'entreprise par la création de règles collectives qui favorisent l'élaboration d'une communauté de projet.

Le projet de réhabilitation selon les principes de la HQE, est plus éclaté. La forte institutionnalisation du système d'acteurs, créateurs du projet, met en concurrence deux séquences d'interventions. D'une part l'interaction entre les partenaires pour l'élaboration d'un parti d'aménagement, visible au travers des échanges par les comptes-rendus et les notes de travail, qui aboutit à la décision : la négociation est réussie quand la transaction se trouve confortée par un accord explicite et notifiée. D'autre part, le second système d'action concret situé au niveau du chantier où se déroulent d'autres transactions plus fluides, moins formelles, moins administratives mais tout aussi importantes quant à l'issue de l'action. La dimension environnementale (site, territoire, énergie) ne semble pas avoir modifié directement le travail

¹⁰ La Haute qualité Environnementale a donné lieu à la définition de cibles sur lesquelles doivent porter les travaux avec des exigences de résultats : économies, résistances, contrôles des consommations et de bien être.

¹¹ Livre vert *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* : définition de la RSE.

de production sur le chantier au contraire de la dimension sociale si l'on en croit les échanges avec les locataires. Qu'en est-il du pilier économique ?

III LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'ÉPREUVE DU MARCHÉ

L'épreuve du marché qu'affrontent dans leur domaine ces deux initiatives collectives, apparaît une approche pertinente pour dégager les enseignements économiques qu'apporte leur observation.

Communauté de projet et Responsabilité Sociale et Environnementale

L'entreprise considérant les habitants comme les fournisseurs de sa matière première, constate, lorsque le tri est bien fait, que le tonnage d'entrants valorisables est plus élevé au centre de tri, régule le flux de matière première, diminue le pourcentage de déchets enfouis et réduit l'impact environnemental. La collecte auprès des particuliers se révèle donc un enjeu social et économique. La création de Triselec prend son sens dans le changement que LMCU provoque dans les rapports à la consommation et que rappelle son slogan : « Jeter moins, trier plus, traiter mieux ». Aujourd'hui le consommateur jette moins parce qu'il trie ; la collectivité collecte les 681 517t/an (2008) qu'elle ventile entre un centre de valorisation organique qui traite 10,6% des déchets, recycle directement 7,4%, valorise à partir du tri 12,7%, oriente vers le centre de valorisation énergétique 50,2%, et enfouit 19,1 % du tonnage total. Depuis 1994, par le tri sélectif l'entreprise organise la gestion des résidus urbains en créant ce marché.

Deux facteurs concourent à la rentabilité du développement durable par le tri. Le premier renvoie à la Responsabilité Sociale et Environnementale par la constitution du Conseil d'administration de l'entreprise, qui intègre les parties prenantes ou *stakeholders* : salariés, actionnaires publics et privés, clients, fournisseurs, société civile par les associations. L'entreprise y a invité ses concurrents Suez et Véolia, tandis que les associations représentent les habitants. Les parties prenantes traduisent concrètement l'impact environnemental dans ce marché du déchet et du recyclage en proposant aux acteurs un lieu où s'élaborent des négociations et démarrent des transactions sociales. Par là, l'entreprise est informée sur ces marchés autant que sur l'évolution du tonnage de résidus à traiter.

La politique sociale et salariale constitue le second facteur. Dans un bassin d'emploi avec 17% de chômeurs, l'entreprise décide de former son personnel plutôt que de sélectionner la main d'œuvre: la réussite de cette stratégie repose sur une quasi-contractualisation avec les CCAS de 8 communes, la mise en place d'un centre de ressources multimédia performant et une politique efficace d'insertion vers l'emploi : « *depuis 1994, 3200 personnes en difficultés sociales et/ou professionnelles ont été intégrées et 60% d'entre-elles reclassées dans d'autres entreprises* »¹². Stimulante pour des demandeurs d'emplois en situation précaire (chômeurs longue durée, allocataires du RMI, prisonniers en recherche d'insertion professionnelle), cette politique se trouve complétée par une politique soucieuse des conditions de travail : effort sur la sécurité¹³ et sur les conditions de travail avec depuis 2001 un accord de participation aux bénéfices qui équivaut à un 13^{ème} mois ; approche éthique de l'entreprise par une redistribution des revenus et considérant que le bénéfice résulte du travail de tous, définition d'une participation identique pour chacun sur la base d'une fois le SMIC ; enfin primes de productivité pour tenir compte du tonnage trié. Prévue pour traiter 60 000 t/an, l'entreprise en traite jusqu'à 115 000 tonnes en 2007, augmentation due à une forte motivation du personnel et aux gains de productivité produits par l'affinité élective du sens du travail lié à sa qualité [Coriat 1990]. Les gains de productivité sont, pour les responsables, le résultat de cette politique de gestion du personnel. La référence fréquente dans leurs discours à une éthique du

¹² Entretien Triselec et rapport « développement » de Triselec Lille 2008.

¹³ Diminution des accidents du travail avec une baisse du taux de cotisation passant de 6,88 pour 60 salariés(1994) à 2,97 pour 390 salariés (2008).

travail et du management, la pratique permanente de la négociation au sein de l'entreprise, débouchent sur une culture d'entreprise [Sainsaulieu 1987] fondée sur l'identité sociale conquise par le travail, et complétée d'une gouvernance originale reposant sur la confiance, la transparence et le dialogue. Le succès économique de l'entreprise conforte cette communauté de projet où la cohésion prend le pas sur la transaction [Blanc 2009].

La réhabilitation H.Q.E. pénalisée sur le marché de la construction.

Sur le chantier de réhabilitation HQE, le coût global résulte du choix des ouvrages et des matériaux : le maître d'œuvre retient des matériaux non seulement en fonction de l'usage et de leur facilité d'emploi par le résident, mais en tenant compte de l'impact environnemental, de la production des produits à leur valorisation en fin de vie. Le projet HQE déroule son programme de développement durable d'un montant total de 4.450.605€ par la durabilité écologique ou l'éco-construction pour 57,8% l'écogestion 21,9%, la qualité d'usage 20,3% du cout global. La recherche de produits certifiés HQE stimule l'innovation-produits auprès des fournisseurs qui ne présentent encore qu'une gamme restreinte de produits sur le marché.

La dépense d'une opération vient du programme des travaux, de l'achat des produits ou des matériaux et du travail effectué par les entreprises. Les ressources proviennent des fonds propres du maître d'ouvrage, des subventions données par des institutions et des pouvoirs politiques (Etat, DGLCU, Municipalité, Fonds Européen de Développement Economique et Régional), enfin des prêts (Caisse des dépôts, fonds 1% logement) dont le remboursement se répercute pour les locataires dans une augmentation du loyer. La négociation entre maître d'ouvrage et locataires porte sur les avantages que ceux-ci retirent de la réhabilitation. Une première transaction en 2001 entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et locataires parvient à un accord pour limiter l'augmentation du loyer à un maximum de 15%.

La première consultation des entreprises s'avérant infructueuse parce que tous les lots de travaux n'ont pas été retenus, amène les décideurs à reconsidérer le programme lui-même : l'intervention sur la dalle, la modification des accès et la création des parkings extérieurs sortent de l'enveloppe des dépenses et sont prises en charge par DGLCU au titre de sa compétence de maître d'ouvrage sur les espaces publics. La seconde consultation des entreprises est réputée recevable mais au prix d'une augmentation de 1 300 000 € imposant un nouveau montage financier. La négociation pousse l'effort demandé aux locataires de 15 à 22% du loyer antérieur ; pour sauver le projet, à l'étude depuis 1999, les responsables publics (Région, DGLCU, Municipalité) décident d'augmenter leurs subventions, et sollicitent le Feder qui accepte en accordant une subvention de 12,6% du budget : « *Pour en sortir, on a tous fait un effort, en déplorant la rigidité de la participation de l'Etat qui n'a pas augmenté la sienne* » et ce faisant, celui-ci signe l'échec d'une communauté de projet¹⁴.

En passant de 52%, en septembre 2001 à 63 % de subventions au lancement de l'ordre de service en avril 2003, le chantier pouvait commencer pénalisé d'un surcoût de 34% sur une réhabilitation classique. Victime d'un marché éloigné de sa philosophie environnementale, la réhabilitation HQE rend caduque le pilier économique : quel est donc son apport à la connaissance du développement durable ?

¹⁴ Entretien chargé de mission coll. Locale.

CONCLUSION : ENJEUX DE SOCIÉTÉ ET PRODUCTION DU BIEN COMMUN

L'histoire du projet de réhabilitation selon les principes de la HQE s'inscrit dans le droit fil du développement durable en faisant émerger plusieurs niveaux de transactions. Au début de l'action, le développement durable lui-même est apparu comme l'engagement d'une transaction à propos de l'espace public entre les résidents et les responsables, maire et bailleur social, transaction suscitée par DGLCU en réponse à l'absence de solutions et au piétinement des premières rencontres. Le montage du projet dont les habitants sont tenus éloignés puis sollicités lors des ateliers de coproduction en février 2001, introduit une autre forme de transaction portant cette fois sur l'espace public et privé, essentielle dans ses conséquences puisqu'elle définit la structure du programme et le descriptif des travaux fondés sur les préférences et les choix des résidents consultés. Alors qu'au terme de ces démarches, les acteurs semblent constituer une communauté autour du projet de réhabilitation, l'échec de la consultation des entreprises, signe celui de cette communauté. Les négociations rendues nécessaires à l'issue de la seconde consultation des entreprises, pour financer l'augmentation du budget, engagent une troisième transaction qui s'élargit à la participation du Feder, pour limiter les conséquences sur les loyers qui s'élèvent cependant à 22% au lieu des 15% prévues. Enfin, les tensions entre entreprises et locataires, suscitées par le travail de chantier favorisent la médiation de la maîtrise d'œuvre d'autant plus nécessaire que le chantier est complexe. Bien que le concept de communauté de projet vole en éclats, que l'efficacité économique est contestée, faut-il ignorer la poursuite du bien commun que le projet de développement durable suscite pour sa réalisation ?

Il n'en est rien. D'une contestation urbaine, l'action sur l'environnement urbain et architectural a développé le débat, la consultation des habitants et la participation à l'aménagement urbain. La réhabilitation HQE a produit par la démocratie participative la production du bien commun, celui du vivre ensemble mis en cause par le dysfonctionnement urbain.

Considérant que la seule recherche de la performance induit des formes réductrices du bien être collectif, l'innovation sous ces deux formes technique et sociale est d'autant plus sollicitée que produits ou pratiques doivent évoluer pour que le développement soit durable et socialement acceptable. L'intuition à la base de Triselec articulant l'innovation technique à la volonté de qualifier le personnel, l'association de financements publics (LMCU actionnaire majoritaire de Triselec) au cercle vertueux insertion qualification motivation, valorise le geste des habitants, ouvre aux citoyens des possibilités d'insertion et de participation sur le plan local et par là, tend à élever les pratiques à un niveau de citoyenneté plus élaboré parce que plus général. Dans ce même exemple, la RSE, le système de conventions avec les communes, un management original des ressources humaines, produisent un ensemble de règles collectives nouvelles qui s'apparente à l'élaboration d'une culture d'entreprise qui, par sa rentabilité économique, relève le défi du marché. Le développement durable quand il est complété par une communauté de projet associant participation des salariés à l'entreprise, efficacité économique et règles collectives nouvelles, crée un équilibre entre les trois champs économique, environnemental et social. Il apparaît comme une tentative sociétale de production du bien commun fondée sur la participation et la justice sociale.

Le paradigme de la transaction sociale permet de rendre compte des deux, de l'impact du développement durable sur le fonctionnement économique et social autant que de la création du lien social qu'il favorise pour la production du bien commun. Une sociologie de la transaction sociale parce qu'elle dépasse le seul plan économique, qu'elle relie les différents acteurs dans un échange élargi, et qu'elle dépasse les comportements individuels, est en mesure, au-delà du geste, de faire émerger le projet d'un fonctionnement plus égalitaire de la collectivité.

BIBLIOGRAPHIE

- Adam D. 2004 *Faire de la valeur avec des valeurs*. Éd. Triselec Lille.
- Blanc M. 2009 « La transaction sociale : genèse et fécondité heuristique », in *Pensée plurielle* p25-36 2009/1 n°20
- CERDD, *Récits d'opérations : HQE et logements sociaux*. Lille, 32p. 2002 www.cerdd.org
- Commenne V. 2006 *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques* éd. Charles Léopold Mayer Paris,
- Coriat B. 1994 *L'atelier et le Robot* Choix essais éd. Christian Bourgeois, réed 1994
- Crozier M, Friedberg E. 1977 *L'acteur et le système* Ed. du Seuil, Paris,
- Remy J. 1996 La transaction une méthode d'analyse : contribution à l'émergence d'un nouveau paradigme *Environnement et société* n° 17
- Reynaud J-D 1998 *Les règles de l'action collective* Coll. U Armand Colin, Paris
- Sainsaulieu R. 1987 *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise* éd Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, Paris,
- Strauss A.L 1992 *La trame de la négociation : Sociologie qualitative et interactionnisme* édité par I. Baszanger, Paris l'Harmattan
- Wallez P. 2005 *Haute Qualité Environnementale vecteur du développement durable* 70 pages Paris PUCA Cresge
- Wallez P. 2006 « Développement durable et logement social, une tension dialectique autour de la qualité ». In : *Pensée plurielle* p35-43, n°12 2006/2
- Wallez P. 2007 Institut du Développement Durable et Responsable : étude de faisabilité. Rapport final Lille Cresge, FLST,
- Zuindeau B. 2000 (Ed.) *Développement durable et territoire*. Ed du septentrion Economie Villeneuve d'Ascq,