

Le Comité des directeurs « Développement durable » : Une fonction d'animation stratégique

Le développement durable, exigence structurante pour l'action publique

L'adoption par le Gouvernement d'une stratégie nationale de développement durable traduit une exigence politique et sociale forte. Elle entraîne pour le ministère de l'Équipement des changements qui affecteront à la fois les politiques sectorielles placées sous sa responsabilité, et la manière même de travailler. Pour accompagner cette évolution et en faire un moteur de la modernisation du ministère¹, il est proposé de créer une structure « stratégique » transversale, qui animera les réflexions sur la diffusion des pratiques du développement durable dans le ministère.

La création des comités de directeurs transports, développement urbain, et énergie traduit la nécessité qui s'est manifestée de mieux coordonner des politiques menées conjointement par des directions ou des ministères variés et sans réelles habitudes de travail en commun. Le développement durable exige des approches complémentaires, touchant aux méthodes de travail, à l'organisation des services, aux capacités d'évaluation et de progression, aux compétences opérationnelles : un échelon de réflexion stratégique, au-delà des trois thèmes fédérateurs (transports, développement urbain, énergie), apte à faire les propositions attendues pour conduire ces changements, apparaît ainsi une nécessité.

Un instrument d'orientation stratégique pour le ministère de l'Équipement

Un comité des directeurs « développement durable », présidé par le vice-président du CGPC, composé des présidents des trois comités de directeurs et de tous les directeurs d'administration centrale du ministère serait cet instrument stratégique. Il pourrait, sur les approches sectorielles,

¹ On trouvera en annexe une rapide présentation des enjeux pour le ministère et des premiers acquis

entendre et interpeller les autres comités de directeurs, ou les directeurs eux-mêmes selon la nature. Son secrétariat serait assuré par la DAEI, avec un concours de la DPSM. La connexion avec le réseau opérationnel serait ainsi assurée, aussi bien pour faire émerger les besoins ressentis par les services que pour leur diffuser les orientations stratégiques. Ses travaux seraient également alimentés par l'ensemble des structures qui, au ministère, sont plus particulièrement en charge du développement durable, au CGPC avec un pôle environnement et développement durable en cours de constitution et animé par la 5ème section, et dans les services, tels que la DGUHC (MAD), le CERTU, etc.

Parmi les premiers thèmes qui pourraient être abordés par ce comité des directeurs, figurent

- La stratégie nationale de développement durable
 - o organisation du ministère pour sa mise en œuvre
 - o suivi, évaluation et amélioration continue
- L'analyse des conditions à remplir pour que la LOLF devienne un instrument de développement durable pour le ministère
- L'inventaire critique des capacités d'évaluation au sein du ministère
- La sensibilisation et la formation du personnel de l'Équipement aux enjeux du développement durable
- Les missions des services déconcentrés dans la perspective du développement durable, l'organisation de ces services pour mener à bien ces missions
- La prise en compte du développement durable par les ministères européens équivalents (parangonnage).

Le comité des directeurs « développement durable » valorisera ainsi et donnera tout son sens aux nombreuses initiatives prises dans les services. Une architecture ministérielle se dessine ainsi progressivement.

Structurer et consolider des acquis

L'adoption d'une stratégie nationale de développement durable vient conforter les initiatives prises d'ores et déjà au sein du ministère pour y inscrire une culture du développement durable. Il convient toutefois de reprendre l'organisation amorcée pour la compléter et proposer un dispositif homogène, tant pour la phase d'élaboration de la stratégie nationale que pour sa mise en œuvre. L'architecture suivante se met en place progressivement.

Les directions d'administration centrale

La stratégie nationale du développement durable concerne toutes les directions du ministère. Beaucoup d'entre elles ont désigné un correspondant « développement durable », le plus souvent par élargissement des fonctions d'un chargé de mission « environnement ». Il convient en premier lieu de compléter ce réseau dans les directions qui n'ont pas désigné de correspondant à ce jour, et de reformuler la mission pour l'ensemble dans la perspective de la stratégie nationale du développement durable. La formalisation d'un comité réunissant l'ensemble de ces correspondants ainsi mis en place, animé par le « haut fonctionnaire développement durable » du ministère et d'une équipe constituée au sein de la DAEI, permettrait de disposer d'un instrument de coordination entre les directions, et d'un relais vers chaque direction. Le choix, pour l'élaboration de la stratégie nationale du développement durable, d'organiser les réflexions en six orientations transversales, a pour conséquence que chaque thème abordé, chaque mesure envisagée, peut concerner plusieurs directions du ministère. Le comité proposé serait dans la pratique un « comité miroir » du comité des hauts fonctionnaires développement durable, constitué au niveau du gouvernement. Il serait associé au pilotage du réseau décrit ci-dessus pour les services déconcentrés et le RST.

Le comité développement durable des DAC pourrait enfin être sollicité pour réagir aux nombreuses demandes de prise de position du ministère dans l'élaboration de textes internationaux. C'est ainsi que de nombreuses directions participent au groupe de travail constitué par le CGPC, à la demande de la DAEI, pour la mise en application de la directive européenne sur l'évaluation de l'impact de certains plans et programmes sur l'environnement (EIPPE).

Les services déconcentrés

A l'initiative de la DGUHC/MAD, un correspondant développement durable a été désigné dans chaque DDE ou DRE. Leur fonction n'est pas clairement définie, et elle varie selon le positionnement de l'agent désigné, mais la plupart des services déconcentrés ont ainsi un relais « développement durable ». L'avenir du pilotage de ce réseau, ainsi que le « cahier des charges » de ces correspondants, sont à clarifier dans le cadre de l'organisation générale du ministère. Notons que de nombreux réseaux sectoriels existent, créés en fonction d'opportunités diverses, mais susceptibles de porter les enjeux du développement durable. Pour l'ingénierie publique, plus précisément, un comité stratégique se met en place au niveau national à l'initiative de la DGUHC/MA, avec deux thèmes structurants au départ, l'eau et les constructions publiques, dans le

prolongement des décisions figurant dans la stratégie nationale de développement durable.

Le réseau scientifique et technique

Parallèlement, le RST a été mobilisé sous pilotage CERTU/MAD pour élaborer des outils, tels que des grilles d'évaluation. Il semble admis que les CETE puisse en outre animer des coordinations interrégionales de correspondants développement durable des services déconcentrés, enrichis de représentants des services d'autres administrations, notamment des DIREN, SDAP, DRAF, DRASS, voire de partenaires, collectivités territoriales ou organisations professionnelles. Une telle coordination existe sur le territoire du CETE d'Aix en Provence, et est en cours de constitution autour de plusieurs autres CETE, Lille, Rouen, Nantes, Lyon notamment.

Le dispositif de terrain semble se présenter à deux niveaux, DDE et DRE d'une part, coordinations interrégionales animées par les CETE, auxquels les CIFP pourraient être associés, d'autre part. Son animation nationale est assurée par le CERTU et la DGUHC/MAD, auxquels il conviendrait d'associer formellement les autres directions d'administration centrale.

L'inspection générale

La question est posée depuis un peu plus d'un an du rôle de l'inspection générale des services de l'Équipement pour accompagner la prise en compte du développement durable dans l'activité des services. La question n'a pas encore trouvé de réponse formelle, dans la mesure où elle affecte la méthode même de l'inspection. La mobilisation des MIGT et de l'inspection générale dans son ensemble pour évaluer en continu la progression des pratiques de développement durable dans les services constitue néanmoins un des leviers à mettre en place. Plusieurs MIGT ont d'ores et déjà pris des initiatives dans ce sens.

Le CGPC

Les travaux internes au CGPC sur le développement durable intéressent l'ensemble des sections et l'inspection générale. La sous-section environnement, au sein de la 5^{ème} section, a pris en pratique depuis 1995 la dimension du développement durable². Cette évolution vers une approche transversale traduit le fait que les volets sectoriels de l'environnement sont pris en charges par diverses structures du CGPC (eau, réseaux urbains, risques, paysages, etc) appartenant à plusieurs

² On trouvera dans l'annexe ci-jointe la référence aux rapports sur le développement durable rédigés par la sous-section « environnement » depuis 1995.

sections, sans oublier l'ancienne Mission d'inspection spécialisée de l'environnement (MISE), dont les missions ont été reprises depuis par le service d'inspection générale de l'Environnement. La composition de la sous-section s'est dans la pratique ouverte à des membres de toutes les sections du CGPC. Pour affirmer cette évolution, il conviendrait de confirmer la transformation de la sous-section en pôle de compétence « environnement et développement durable ». Réflexion prospective et retour des inspections pourraient ainsi être restitués au comité des directeurs développement durable par ce pôle de compétence, dont les contours devront être redéfinis précisément, et qui serait à la disposition du comité des directeurs développement durable pour tout besoin d'approfondissement ou de prospective, conformément à la mission générale du CGPC.

Le développement durable et l'Équipement

Un ministère au cœur du développement durable

Le mot “ équipement ” fait référence à la durée. Il renvoie à l'investissement, et donc à des choix qui vont marquer l'avenir.

L'équipement, au sens premier du terme, consiste bien à marquer pour longtemps le territoire d'infrastructures et de constructions décidées et construites en quelques années. La gestion des sols à toutes les échelles, l'implantation d'ouvrages sont des actes d'occupation du temps autant que de l'espace. La satisfaction de la demande sociale, la qualité des ouvrages, leur finalité même, sont des concepts à intégrer dans la durée. Ecoute de la demande, réversibilité, adaptabilité, maintenance, amélioration continue, capacité d'anticipation, sont autant d'exigences qui traduisent cette nécessité d'inscrire l'action de l'Équipement dans le temps autant que dans l'espace.

Ministère technique, l'Équipement s'est ouvert progressivement aux problèmes de société, en prenant la mesure du lien de plus en plus étroit entre les dimensions techniques et comportementales. Cette évolution n'a pas été sans difficultés, comme en témoigne la création du ministère de la Ville né de l'incapacité de l'Équipement à intégrer la dimension sociale de son champ d'activité. La forte approche économique qui caractérise aussi le ministère n'a pas toujours su prendre la mesure des externalités, qu'elles soient sociales, culturelles ou environnementales. La tradition d'ingénieur économiste doit s'enrichir pour prendre en compte ces dimensions, et devenir une approche d'ingénieur « développement durable ».

Extension de l'urbanisation, formes urbaines, cohérence territoriale, politique de l'habitat, consommation de granulats et de matériaux de construction, occupation d'un paysage par un pont, une ligne à haute tension ou une maison isolée, consommations d'énergie pour les transports ou dans les bâtiments, avec ses conséquences sur l'effet de serre, services publics urbains et accès aux « services essentiels », maîtrise des zones de gênes sonores, ces quelques exemples illustrent la diversité des interventions de l'Équipement qui ne peuvent trouver de solution satisfaisante sans une approche « développement durable ».

Le développement durable est l'occasion d'un nouveau regard sur les activités de l'Équipement, capable de mettre en lumière de nouveaux enjeux, de nouvelles modalités d'action, de relation avec les collectivités, le monde économique, les associations, les citoyens. A ce titre, il doit progressivement s'installer dans les pratiques, les principes d'évaluation des services, la préparation des réformes et des textes que l'Équipement conduit. Il offre un “ champ de force ” susceptible de mettre en cohérence les nombreuses interventions de l'Équipement, pour répondre dans les années 2000 à une demande sociale de plus en plus diversifiée dans un contexte marqué par un besoin d'économie des ressources et la recherche d'un nouveau ciment social.

Il convient donc de faire émerger et s'étendre à toutes les unités du ministère une culture « développement durable » propre à ses activités, à ses conditions d'intervention, à ses compétences. Les premiers travaux, au sein du CGPC et dans les services, ne peuvent répondre au besoin qui s'exprime sans l'élaboration d'une véritable stratégie et une coordination au plus haut niveau. La création d'un « comité des directeurs développement durable » doit pouvoir répondre à cette exigence.

Le développement durable : un concept offensif à s'approprier

A l'inverse de la « croissance zéro », le développement durable est un concept de progrès. De progrès raisonné. Les deux termes « développement » et « durable » ont chacun leur valeur, l'une offensive, l'autre de prudence.

L'histoire de ce concept en France a fait qu'il a été porté principalement par les partisans de la prudence, ce qui en a altéré la véritable signification. En définitive, le développement durable invite à la performance. Une performance globale, économique, sociale et environnementale, qui suppose d'aller de l'avant, avec détermination, mais en préservant l'avenir. En quelque sorte, *développement durable* est à rapprocher de la recherche de *l'efficacité maximum*, de la meilleure manière de répondre à une attente de la société, de faire *plus avec moins*. On ne peut donc pas distinguer une fonction « développement » d'une fonction « durable », avec deux pilotages séparés, ce qui ne permettrait guère une véritable optimisation. C'est une nouvelle manière de piloter son domaine de responsabilité, avec à la fois moteur, frein, volant et rétroviseur, qui est proposée.

La gestion de systèmes complexes : un positionnement pour l'Equipement

L'efficacité d'un système urbain, de transport ou d'habitat n'est pas une affaire simple à définir. On peut malgré tout esquisser quelques lignes directrices, à partir de l'idée de système, donc d'un ensemble d'éléments organisés entre eux. L'efficacité consiste à améliorer le rendement de l'ensemble en réponse à une demande sociale.

L'Equipement en France est organisé autour des *éléments* du système aménagement-habitat-transports, sans doute plus que pour son *architecture*. L'éclatement des responsabilités entre l'Etat et les différentes collectivités territoriales ne facilite pas une vue d'ensemble permettant de se doter de stratégies de développement, et il est plus simple d'optimiser chaque élément du système que le système lui-même. Or les gains d'efficacité les plus importants résident en partie dans l'amélioration du rendement de chaque élément, mais aussi et surtout dans l'efficacité du système, celui-ci intégrant les conditions de formation de la demande. Ce sont l'architecture d'ensemble et les relations entre chaque élément qui constituent le cœur du défi à relever.

L'enjeu pour l'Équipement est de parvenir, grâce à son excellente implantation locale, à la confiance accordée par le public et les élus aux « hommes de l'Équipement », et à la compétence accumulée dans ses services territoriaux et le réseau technique, à se positionner comme des gestionnaires ou des assistants gestionnaires de l'architecture des systèmes d'aménagement, de transport et d'habitat, et des interfaces entre les éléments.

Des stratégies de projets et d'acteurs

Donnons donc au développement durable un aspect offensif : il s'agit de gagner sur plusieurs tableaux à la fois. C'est la logique « gagnant-gagnant », appelée encore du « double dividende ». Le développement durable conduit ainsi à dépasser les approches sectorielles au profit d'une vision intégrée des systèmes qu'il convient d'optimiser.

Chacun a bien sûr un métier, avec ses compétences. L'approche système ne doit pas conduire à une perte de compétence ni à une dilution des responsabilités. Au contraire, elle exige que le responsable d'un élément spécifique d'un système prenne la mesure des interactions de son élément avec les autres éléments. En défensif, on obtient ainsi le concept d'études d'impact, sur l'environnement par exemple. L'objectif affiché est de maîtriser ces impacts, considérés a priori comme négatifs. Le développement durable transforme cette proposition et invite à rechercher des impacts positifs. Il s'agit de profiter d'une exigence à prendre en compte dans un projet pour améliorer à la fois la qualité dudit projet et celle de son environnement, écologique, économique, social, culturel.

Le développement durable invite à abandonner les stratégies d'action par thème, au profit d'une stratégie de projets et d'acteurs. Il y a une matrice à inverser. L'Équipement, avec ses subdivisions territoriales très proches des acteurs locaux, et la tutelle de grands services publics et de grandes sociétés, publiques ou privées, peut trouver dans cette inversion un cadre pour son positionnement futur. Le développement durable n'est pas assimilable à un département ministériel sectoriel, même si un pilotage général est nécessaire.

Dix années de prise de conscience et de premières mises en pratiques
au ministère de l'Équipement

« Le développement durable pourrait être le catalyseur capable de déclencher la transformation des structures de gouvernement qui n'ont su jusqu'ici qu'assurer leur survie, et même leurs régulières et inexorables croissance et complexification, malgré les occasions manquées de simplification qu'ont représenté la décentralisation, l'informatisation ou l'unification européenne ». Ainsi s'exprime, en 1993, l'ingénieur général des ponts et chaussées Jean Tutenuit³.

³ Jean Tutenuit, Mémoire sur le concept de développement durable et sur sa possible prise en considération au Conseil général des ponts et chaussées, CGPC, janvier 1993

Amené à faire le point sur le concept de développement durable au lendemain de la conférence de Rio, il y voit un cadre de référence pour la modernisation de l'administration, dans ses modes de pensée, ses stratégies, ses méthodes et ses procédures, ses structures.

A partir de 1995, une recherche des initiatives « développement durable » dans les services du ministère, centraux, déconcentrés, scientifiques ou techniques, de formation, est mise en place⁴. Le résultat est ambigu, puisque les initiatives identifiées, certes multiples, s'avèrent dispersées et fragiles, malgré l'énergie que leurs promoteurs y consacrent. La culture du développement durable progresse de manière aléatoire, et reste une affaire de personnes, non de structure.

Pourtant, comme le fait remarquer Jean Tutenuit, « aucun des principes sur lesquels il s'appuie n'est révolutionnaire : globalité des évaluations, décentralisation des responsabilités, participation des intéressés, souci du long terme, réalisme, invention et imagination sont des valeurs universellement reconnues.

Aucun renoncement intellectuel, ni aucun endoctrinement sectaire n'est nécessaire pour que les principes du développement durable soient adoptés, de façon générale, non comme un objectif social, politique ou idéologique, mais comme un langage commun, une sorte de méthode normalisée de motivation des choix et des décisions ».

Le développement durable ouvre de nouvelles perspectives sur des problèmes difficiles : « Sur le plan des grandes théories économiques, le développement durable apparaît même comme étant de nature à combattre le principal risque que certains voient dans l'actuelle transition des économies planifiées vers une économie de marché libérale, le risque de donner la priorité au rendement immédiat.

La généralisation dans les esprits, et, en conséquence, dans les actes, du souci du long terme et de la globalité du cadre de vie doit donc être diffuse et omniprésente ».

Un nouveau mode de pensée, de nouveaux métiers : une transition à réussir

« La principale évolution à laquelle le développement durable invite se situe dans les esprits.(...) Mais à l'opposé, cette apparente trivialité recèle le danger que l'adhésion aux principes du développement durable ne soit que superficielle, au niveau du discours. (...) La difficulté est grande de comprendre, à la fois, et la nouveauté fondamentale et l'évidente simplicité de ce nouveau mode de pensée »

⁴ Rapport sur le développement durable et les métiers de l'équipement (juin 1995). Lacaze, Chassande, Dresch, Piéchaud ; Le ministère de l'équipement, du logement, des transports et du tourisme acteur du développement durable, note de travail (novembre 1996), 5^{ème} section ; La préoccupation du développement durable dans les services du ministère de l'équipement, du logement, des transports et du tourisme : rapport annuel pour 1996 (mars 1997) Chassande, Piéchaud ; Prise en compte du développement durable dans les directives territoriales d'aménagement (DTA). Mars 1998 Chassande, Piéchaud ; La préoccupation du développement durable au ministère de l'équipement, des transports et du logement : Rapport annuel pour 1997 (mai 1998) Chassande, Piéchaud ; Le développement durable et les métiers de l'équipement *bilan 1995-1998 et propositions pour une nouvelle étape*. Rapport annuel pour 1998 (juin 1999) Chassande, Piéchaud

C'est un nouveau métier qui se profile : La nature des tâches évolue vers « des fonctions de coordination, d'animation et de pilotage qui relèvent davantage du management que de la production opérationnelle »⁵. La complexité du contexte et la recherche d'une efficacité accrue, pour améliorer la performance d'ensemble de l'Équipement nécessitent un travail important d'analyse, de concertation et d'assemblage de moyens. Cette fonction de conduite globale des projets, en partenaire actif des maîtres d'ouvrage quand ce n'est pas l'État lui-même, se substitue aux fonctions traditionnelles de gestion de dossiers correspondant strictement à une procédure bien identifiée au départ. La demande qui s'exprime est multiforme, elle nécessite des réponses sur mesure et évolutives.

L'évolution du contexte pourrait se définir par un changement de cadre pour exercer les missions de l'Équipement, le libellé même du ministère étant ainsi remis en question. La culture traditionnelle du ministère est de répondre à une demande sans cesse croissante. Il faut offrir de la capacité, que ce soit pour du transport ou du logement. Les « effets collatéraux » ont été progressivement ajoutés à cette préoccupation, avec les études d'impact sur l'environnement notamment. L'objectif reste bien d'optimiser une solution d'augmentation des capacités, le besoin exprimé ou ressenti, à moins qu'il ne soit supposé, étant la donnée de base. Cette conception est dépassée. Il convient à présent de s'interroger sur le besoin lui-même, et non exclusivement sur la solution. C'est le système besoin-service rendu-équipement nécessaire qui est au cœur de la problématique. *“ Qu'il s'agisse de ses taux de croissance, de la dérive de sa structure modale, de ses effets sur la pollution de l'air, locale et planétaire, de ses autres effets nocifs, notre système actuel de transports ne paraît pas pouvoir participer d'un développement durable à très long terme. Une rupture par rapport aux tendances actuelles est nécessaire dans les 15 années qui viennent pour préparer un avenir différent ”.*⁶

L'intégration des politiques et des directives européennes (EIE depuis 1985, EIPPE à partir du 21 juillet 2004,...), au plan national la mise en œuvre de la LOLF et sa logique d'action par grands domaines ainsi que la réforme de l'organisation de l'État qui incite à reconsidérer les modes d'intervention de ses services sur le terrain, notamment au niveau départemental, invitent, d'une part, à amplifier en amont les démarches stratégiques et, d'autre part, en aval et en continu, à évaluer les effets des actions engagées.

Allier compétence technique et talent de médiation

La compétence technique ne suffit plus. Il ne faut pas pour autant l'abandonner, car elle est incontournable pour éclairer le débat qui doit s'engager avant toute décision. Il faut y ajouter des talents de médiation, tout aussi importants.

Pour les plus grosses affaires, du type TGV ou contournement routier d'une grande agglomération, la notion de « débat public » a maintenant pris tout son poids, avec une loi récente qui structure le concept et une autorité administrative indépendante. Mais

⁵ Georges Cavallier, Deuxièmes entretiens de l'Aménagement, Eléments de synthèse, avril 1999

⁶ Jean-Paul Lacaze, Pierre Chassande, Michel Dresch, Jean-Pierre Piéchaud : Rapport sur le développement durable et les métiers de l'Équipement, CGPC, juin 1995

les affaires les plus modestes nécessitent également un débat à leur échelle, les valeurs de la « proximité » s'imposant de plus en plus. Les agents de l'Équipement ont un rôle déterminant à jouer pour permettre la maturation des projets, en alliant leurs compétences techniques à leurs talents de médiation et de négociation, fondés sur une solide connaissance des jeux d'acteurs locaux.

Une évolution à entreprendre au plus vite

Il ne faut pas perdre de temps. Le développement durable acquiert progressivement une reconnaissance générale dans les entreprises, notamment les plus grandes. Être référencé dans les indices de développement durable devient une nécessité pour leur positionnement. La manière de concevoir les indices, les critères pris en considération, la structure des audits de contrôle, sont dans cette logique des éléments nouveaux de compétition internationale. La loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques et notamment son article 116 renforce cette orientation. Ce phénomène entraîne des comportements nouveaux, qui concerneront tôt ou tard les administrations de terrain.

Une prise de conscience récente du secteur public

Plusieurs grandes entreprises nationales et établissements publics, ont engagé des démarches de développement durable. Huit d'entre eux, oeuvrant pour la plupart dans le champ de compétence de l'Équipement (Aéroports de Paris, Caisse des dépôts et consignations, Electricité de France, Gaz de France, Office National des Forêts, Régie autonome des transports parisiens, Société Nationale des chemins de fer français, Voies navigables de France) ont signé une "charte des entreprises publiques pour le développement durable" à Paris le 19 octobre 1999. Des plans d'action ont été mis à l'étude, des équipes ont été constituées pour animer ces politiques.

Faire du développement durable un moteur de la modernisation du ministère de l'Équipement

Les initiatives au sein de l'Équipement sont incontestablement plus prudentes, malgré l'inscription du développement durable dans la directive nationale d'orientation du ministère. Une architecture des services pour le développement durable s'est progressivement dessinée, avec une mission au sein de la DAEL pour l'animer. Il reste à lui apporter les impulsions politiques dont elle a besoin pour consolider et aller au delà des avancées observées, nombreuses mais isolées.

Dès les premiers rapports du CGPC sur le *développement durable* apparaît l'hypothèse que ce concept peut être porteur de modernisation pour l'Équipement, pour peu que l'on sache l'interpréter avec rigueur, comme l'expression synthétique des besoins nouveaux de la société.