

DU VERT
DANS LES
ROUAGES

A detailed black and white illustration of a butterfly's life cycle on a thin branch. From left to right, it shows a caterpillar, a chrysalis, a pupa, and two adult butterflies. A large green circle is superimposed over the illustration, framing the central text.

LIVRE BLANC

The logo for TERENA, featuring a stylized circular emblem with leaves above the word "TERENA" in a clean, sans-serif font.

TERENA

2020 / 2023

**Accompagner la transformation écologique
des petites entreprises**

Retour d'expérience du programme TERENA



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

Programme soutenu financièrement
par la Région Nouvelle-Aquitaine

PARTENAIRES ET REMERCIEMENTS

Le programme de recherche-action pour la "Transformation Ecologique et Résilience des Entreprises de Nouvelle Aquitaine" (TERENA) est un **programme multi-partenarial** initié en 2020 par la SCOP *Du vert dans les rouages* grâce à un financement de la Région Nouvelle Aquitaine, dans le cadre de son appel à manifestation d'intérêt (AMI) "Innovation sociale". Le programme associe également au sein de son Comité de Pilotage la CRESS, l'ADI, l'ARACT, la Maison de l'emploi de Bordeaux et le RIM.



Une **expérimentation** a été menée dans 8 structures du territoire de Bordeaux Métropole entre 2022 et 2023. Elle était portée par Les Premières Nouvelle-Aquitaine et co-financée par le Fond pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT).



Dans le cadre de cette expérimentation, des partenariats ont également été engagés avec le cabinet-conseil en ressources humaines SPHERHE et avec le réseau des accorderies de France, qui ont contribué à la méthode et au terrain.



Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des partenaires impliqués à nos côtés dans ce programme, ainsi que les structures-pilotes ayant accepté de jouer le jeu de l'expérimentation. Le présent livre blanc est aussi le fruit de leur travail et de leur engagement dans la démarche.

SOMMAIRE

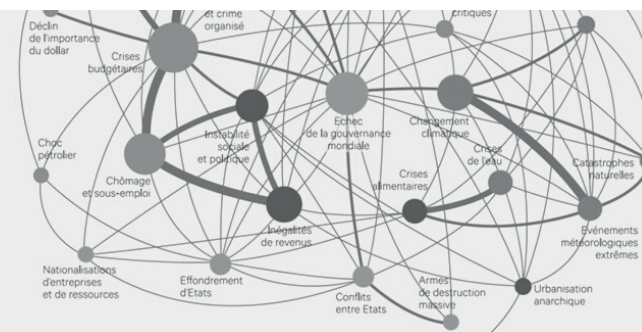
01. Contexte
02. Partis-pris du programme
03. L'expérimentation
04. Capitalisation
05. Les outils du programme
06. Recommandations et perspectives

01. Contexte

EN BREF

Les scientifiques alertent sur une accélération des risques environnementaux avec des conséquences potentiellement graves sur notre système socio-économique. Ces risques sont par ailleurs interconnectés avec d'autres risques, eux aussi en expansion : crise économique, risques sociaux, instabilité politique, risques technologiques... La crise écologique met de plus en plus à mal les territoires et les organisations qui les composent.

*Dans ce contexte, le programme pour la **Transformation Ecologique et la Résilience des Entreprises de Nouvelle-Aquitaine (TERENA)** est né de la volonté de contribuer à améliorer la résilience des petites organisations en opérant une rupture dans les méthodes d'accompagnement à la transition écologique, avec une double exigence à la fois de radicalité dans l'intégration des enjeux environnementaux, et de réalisme dans la prise en considération du facteur humain.*



TRANSITION OU TRANSFORMATION ?

Alors qu'en 2019, l'environnement passait pour la première fois au plan de première préoccupation des Français dans les sondages de l'ADEME, la "transition écologique et énergétique" s'est imposée au plan politique comme un outil de planification touchant toutes les sphères de la société, des territoires aux individus, en passant par les organisations. Chacun doit désormais réduire ses impacts, ses externalités, pour **atténuer les changements globaux**.

Mais cette atténuation n'est plus l'enjeu unique de la crise écologique. A mesure que les ressources se raréfient, que les écosystèmes s'effondrent et que la société se complexifie, celle-ci devient de plus en plus vulnérable. Cette prise de conscience sur notre fragilité amène à questionner les méthodes actuelles de la transition écologique. Dès lors, un nouvel objectif se dessine, plus global : **améliorer la résilience face aux risques**, c'est-à-dire développer une meilleure capacité d'adaptation aux changements globaux.

Si la composante "risque" de la crise écologique est prise en compte depuis les années 2000 par les acteurs institutionnels, ceci n'est pas toujours le cas pour les organisations et les entreprises présentes sur les territoires, qui abordent encore principalement la crise écologique sous l'angle des externalités dans le cadre de programmes de responsabilité sociétale (RSE).

De plus, **99,7 % des entreprises françaises sont des TPE-PME** [1] qui, bien qu'elles jouent un rôle à part dans le tissu économique et la résilience territoriale, sont bien souvent les plus vulnérables. Pour autant, travailler sur leur résilience en opérant une transformation écologique est rendue difficile par des méthodes lourdes, coûteuses et globalement peu efficaces pour réduire la vulnérabilité.

Plus que de transition, c'est désormais de transformation qu'il faudrait parler, tant les enjeux engagent à revoir en profondeur les modèles.

GENÈSE DU PROGRAMME

Avec la crise de la Covid-19, l'intérêt pour les questions d'adaptation et de résilience s'est étendue au domaine des entreprises. Pour *Du vert dans les rouages*, ceci a été l'occasion de commencer à développer des outils d'analyse du modèle économique, avec notamment la diffusion du Canevas de l'Organisation Ecologique, Utile et Résiliente (C.O.E.U.R).

Avec le programme TERENA, nous avons souhaité aller plus loin et expérimenter une méthode d'accompagnement à la mise en place d'une stratégie de transformation écologique, en rupture avec les méthodes existantes. L'objectif était de dépasser l'approche par la promotion des gestes éco-citoyens privilégiées par de nombreuses entreprises et « markettée » pour l'externe [2], afin d'opérer une réelle transformation profonde des activités et des métiers dans une démarche d'« écologisation » de l'organisation et du travail [3].

“...expérimenter une méthode d'accompagnement à la mise en place d'une stratégie de transformation écologique, en rupture avec les méthodes existantes

Ainsi, TERENA se centre non seulement sur les besoins d'adaptation de l'activité aux problématiques écologiques présentes et futures, mais aussi et surtout sur la prise en compte des enjeux humains dans ces mécanismes d'adaptation, lesquels constituent un facteur clé de la résilience des organisations.

2020

TERENA lauréat de l'AMI innovation sociale de la Région Nouvelle Aquitaine

2021

- Sélection des participants
- Recherche de financements
- Ingénierie

2022 - 2023

- Expérimentation avec plusieurs itérations et amélioration des outils.
- Capitalisation de l'expérience

ÉCOLOGIE DANS L'ENTREPRISE

La nécessité de se transformer pour réduire ses vulnérabilités et augmenter sa résilience est précipitée par les problématiques géopolitiques et de justice sociale actuelles, prémices de bouleversements plus importants à venir. Bien qu'elle concerne tout type d'organisation, elle touche plus spécifiquement les petites structures (TPE-PME).

Mais le virage de la transition n'est pas toujours évident à prendre pour ces structures, comme le souligne France Stratégie dans sa synthèse d'un cycle de webconférences organisé en 2020 [4]. D'une part, la transition peut être ressentie comme une injonction à changer dans le cadre d'incitations normatives [5] ou de pressions des parties prenantes [6]. D'autre part, elle peut être perçue, au vu des démarches de transition écologique technicistes, comme un projet coûteux en temps, en moyens humains et financiers. Bonneveux et Soprano identifient ainsi qu'au sein des PME, il existe une hétérogénéité particulièrement importante dans la montée en puissance des préoccupations écologiques qui oscillent entre l'absence de réponse et l'attitude pro-active [7].

Bien que la transformation écologique ne soit pas spontanément vue comme créatrice de valeur, comme cela est le cas pour la transition numérique par exemple [8], elle est pourtant un moyen de **renforcer l'efficacité du système entreprise** dont la résilience est un élément clé selon Donella Meadows [9]. Cette efficacité permet notamment de prévenir les risques de destruction de la valeur future et de créer de la valeur extra-économique.

“ Bien que la transformation écologique ne soit pas spontanément vue comme créatrice de valeur, [...] elle est pourtant un moyen [...] de prévenir les risques de destruction de la valeur future et de créer de la valeur extra-économique.

ÉCOLOGIE ET TRAVAIL

Depuis la popularisation du concept de transition écologique dans les années 2000, les acteurs économiques ont eu tendance à aborder la question sous l'angle des solutions techniques et technologiques [10] sans réellement porter attention à l'impact de la transition sur l'emploi et le travail.

Or, la dimension systémique des risques et le besoin de transition nous obligent à reconfigurer notre système productif, venant bousculer les **modes de production, de consommation, de déplacement et d'organisation du travail** [11]. Ainsi, comme le souligne Baghioni et Moncel, l'intégration de normes environnementales a un effet non négligeable sur le travail puisqu'elle induit des changements de pratiques et l'introduction de nouvelles techniques qui nécessitent « l'élaboration de dispositifs cognitifs collectifs, c'est-à-dire de règles d'organisation, de représentations et valeurs partagées autour de la façon dont le travail se fait » [12]. Ceci pose la question de la **transition juste**, prônée par les syndicats depuis les accords de Paris, qui supposerait de rechercher simultanément la protection du capital, du travail et la durabilité environnementale sans en prioriser l'une sur l'autre [13].

Par ailleurs, la transition écologique s'inscrit dans un contexte de crise du travail qui, en plus de la dégradation des conditions de travail, pose la question du sens. Ainsi, de plus en plus d'individus, conscients de l'impact environnemental des activités des entreprises et de l'urgence, se saisissent de **la question écologique en quête d'un nouveau sens au travail**, au-delà de l'emploi [14]. Sans nécessairement aller jusqu'à se reconvertir dans des métiers "verts" (à finalité environnementale), ces personnes cherchent à occuper des emplois "verdissants", c'est-à-dire qui intègrent de manière systématique et systémique les enjeux environnementaux dans les activités de travail [15]. La transformation écologique s'avère ainsi être un objet intéressant pour traiter de la question de la crise du travail et de l'emploi, comme le suggère Dominique Méda dans son scénario de reconversion écologique [16].

“ *L'intégration de normes environnementales [...] nécessitent « l'élaboration [...] de règles d'organisation, de représentations et de valeurs partagées autour de la façon dont le travail se fait »*

02. Partis-pris du programme

EN BREF

Le programme TERENA s'appuie sur une double approche pour opérer la transformation écologique : par la résilience, et par le travail.

Pour présenter ces 2 approches, le présent chapitre vient clarifier l'interprétation de certains termes relatifs à ces notions, termes qui peuvent être polysémiques ou difficilement intelligibles pour un public non initié. Par exemple, la "vulnérabilité" est entendue dans un cadre de référence transdisciplinaire qui englobe à la fois des composantes sociales et environnementales, et le "dialogue en entreprise" ne se cantonne pas à la discussion formelle entre la direction et les représentants du personnel mais prend des formes plus variées pour créer une vision collective.



L'approche par la résilience

Bien qu'il n'y ait pas de distinction franche entre le processus d'adaptation et les actions d'atténuation [17], l'angle de l'adaptation semble présenter un potentiel plus important pour la transformation. En effet, la résilience est directement liée au modèle économique de l'entreprise et questionne la pérennité de la structure face au risque. Dans une "société de risque", il est admis que "si l'on ne peut prévoir ou maîtriser ces événements, on peut toutefois agir pour réduire les dommages ou les pertes directes ou indirectes liées à leur occurrence" [18].

Dans le cadre de TERENA, le vocabulaire utilisé recouvre des notions complexes et polysémiques autour du concept de résilience, lequel ne fait pas l'objet d'un consensus sur sa(ses) définition(s), ni même sur genèse. Les termes utilisés sont à cheval entre les sciences sociales, la psychologie, les sciences de l'ingénieur, la gestion des risques environnementaux et l'écologie. Nous déroulons ici les principaux termes utilisés et leurs acceptions retenues dans le cadre du programme.



Les lunettes de la transition écologique

(dispositif médical - à porter pour voir l'écologie clairement et sans œillère)

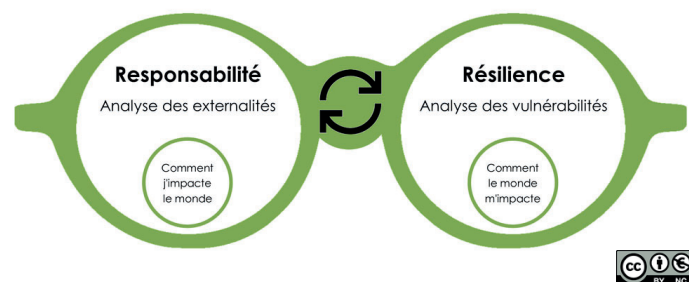
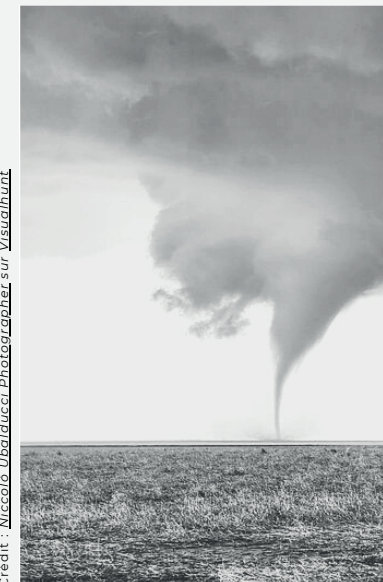


Figure 1 : Les lunettes de la transition écologique

L'aléa...

...est un « événement qui peut être un processus naturel, technologique, social ou économique pouvant entraîner des dommages sur les populations, les activités et les milieux » [19]. Il se caractérise par la « probabilité d'occurrence du phénomène, son intensité, sa localisation (plus ou moins étendue), sa durée et sa soudaineté » [20]. Il est important de noter qu'un aléa naturel, lié au changement climatique, peut causer des impacts ou aléas économiques ou sociaux par réaction en chaîne. Dans le cadre de TERENA, les aléas considérés recouvrent des **domaines très divers**, allant des phénomènes météorologiques aux dysfonctionnements des chaînes d'approvisionnement, en passant par la disponibilité des fonds publics et les renforcements réglementaires (les aléas majeurs considérés dans le cadre du programme sont décrits dans la partie "expérimentation").

Crédit : Niccolò Ubalducci, Photographe sur Visualhunt



L'exposition...

...fait référence à la « nature et au degré auxquels un système est exposé à un aléa » [21]. Dans le cadre de TERENA, pour l'exposition, nous allons au delà de la simple « coïncidence spatiale entre les enjeux et l'aléa » [22] et nous choisissons de considérer aussi l'exposition indirecte à un aléa à travers les **chaînes d'impacts** évoquées précédemment. Ainsi, une problématique de forte chaleur dans un pays producteur peut impacter directement les chaînes d'approvisionnement en forçant l'arrêt des usines dans lesquelles les conditions de travail deviendraient indécentes. Dans ce cas précis, toutes les structures qui se fournissent directement ou indirectement dans ce pays sont impactées.

L'exposition est mesurée en fonction de la « probabilité d'occurrence et de l'importance d'un aléa » [23]. Elle varie « de manière temporaire et spatiale » [24]. Pour mesurer le niveau d'exposition, nous choisissons donc de considérer un facteur d'urgence (à quelle échéance l'aléa risque-t-il de survenir?), de fréquence et de durée (combien de temps ou combien de fois le système risque d'être exposé?) et de périmètre (quelle zone géographique risque d'être impactée?).

La sensibilité...

....parfois employée comme synonyme de vulnérabilité, renvoie à l'« ampleur des conséquences d'une exposition à un aléa » [25] sur les structures ou enjeux. La sensibilité est inhérente à la structure et à la manière dont elle fonctionne et est organisée. L'évaluation de la sensibilité repose généralement sur l'« analyse de facteurs intrinsèques ou extrinsèques à l'élément vulnérable » [26] pouvant être appréciés qualitativement par le biais de diagnostics et d'enquêtes, puis éventuellement pondérés. Dans le cadre de TERENA, nous choisissons de considérer comme facteur principal **la dépendance**, identifié par l'UICN comme une caractéristique majeure de la sensibilité des espèces [27]. Dans le cadre d'une structure, la dépendance peut être considérée par rapport à des infrastructures, des matières, des partenaires ou des fonctionnements qui peuvent être exposés et impactés par l'aléa.

La vulnérabilité...

....est un terme polysémique à cheval entre les sciences sociales et les sciences de l'environnement. En règle générale, elle est considérée comme une « propension à l'endommagement ou au dysfonctionnement des différents éléments exposés » [28] ou enjeux à un aléa. En écologie, le concept de vulnérabilité est principalement relié à la question des risques naturels et il est historiquement centré sur les vulnérabilités structurelles, parfois humaines. Toutefois, à l'heure de la globalisation, « il est des territoires de vulnérabilité qui ne se confondent pas forcément avec l'espace du phénomène naturel » [29]. La démarche TERENA étant systémique, nous avons choisi le cadre de référence transdisciplinaire décrit par Turner et al [30]. Il englobe à la fois des composantes sociales et environnementales pour décrire le niveau de vulnérabilité : l'exposition, la sensibilité et la capacité d'adaptation (réactivité prospective du système face à l'affectation).

Le concept de catastrophe n'est alors plus seulement fonction de facteurs purement exogènes et imprévisibles, mais résulte de « l'interaction entre les systèmes sociaux et naturels » [31]. Ainsi, les organisations doivent pouvoir agir sur leur niveau de vulnérabilité et le réduire, soit en **évitant l'exposition**, soit en **diminuant leur sensibilité**, soit en **augmentant leur capacité d'adaptation**, ou une combinaison des trois. « Il n'y a pas de consensus méthodologique sur la manière d'évaluer la vulnérabilité, que ce soit sur la collecte de données comme à propos de leur agrégation dans un index synthétique » [32]. Pour TERENA, une grille d'évaluation prospective qualitative est proposée, qui ne caractérise pas de manière quantitative la prévision des dommages ou des pertes potentielles qui demanderait un diagnostic plus poussé.

La résilience...

....est un autre terme polysémique par excellence, dont la définition varie en fonction du champ d'étude, que ce soit en science des matériaux, économie, psychologie ou sciences de l'environnement. En fonction du contexte, il peut désigner à la fois « un processus, un état ou une qualité d'un système » [33] pour faire face aux chocs. Il est donc difficile de donner une définition exacte et arrêtée du concept de résilience.

Dans la littérature, certains auteurs l'associent à la capacité d'adaptation, la réponse au choc, qui est mesurée à posteriori après la survenue de l'aléa. Pour d'autres, il s'agit d'une « **qualité intrinsèque du système** qui préexiste au choc » [34] et qui serait le contraire de la vulnérabilité [35]. C'est cette dernière définition que nous choisissons d'utiliser dans TERENA, qui sous-tend que les structures participantes peuvent améliorer leur résilience grâce à un processus adaptatif leur permettant de réduire leurs vulnérabilités. *Du vert dans les rouages* a identifié sept piliers qui permettent de renforcer la résilience et qui nécessitent de trouver une certaine forme de balance entre coopération et autonomie ou encore, entre adaptabilité et stabilité.



Figure 2 : Les piliers de la résilience d'une organisation

La transformation

Le programme TERENA fait le choix de parler de *transformation* écologique plutôt que de *transition* écologique. En effet, bien que le terme de transition, utilisé originellement dans le cadre de la transition énergétique allemande, sous-entendait initialement une transformation profonde de « l'économie et de la société, comparable à celui provoqué par la révolution industrielle » [36], il est devenu un concept polysémique qui génère des « modèles de transition opposés et inconciliables » [37]. On parle ainsi désormais de transition forte, de rupture et de transition faible, qui a donné naissance au concept de développement durable et qui envisage la transition comme un simple ajustement du système actuel pour faire coexister les intérêts environnementaux et économiques sans remise en question majeure [38].

Le concept de transformation écologique revêt donc moins d'ambiguïté et invite à réfléchir à de **nouveaux paradigmes sociétaux et économiques pour respecter les limites planétaires**. Le terme de transformation ouvre un champ des possibles plus large, qui appellent les individus à se projeter dans un futur désirable.



Crédit : [Darkdiamond67](#) sur Shutterstock

TERENA interroge la manière dont la crise écologique et les besoins d'adaptation des organisations viennent impacter les emplois et les compétences, le climat socio-moral, la qualité du dialogue social. Il explore aussi comment l'écologie peut constituer un vecteur de sens et de motivation pour les équipes en améliorant la qualité de vie au travail et en contribuant à la performance extra-financière.

L'approche par le travail

Le travail

La notion de travail peut paraître triviale, toutefois ses représentations et sa définition ont grandement évolué au cours du temps. Ainsi, avant le XVII^e siècle, le terme de travail comme activité productrice n'est pas encore clairement défini. À partir de cette époque et durant les siècles suivants, le travail est à la fois vu comme « une peine, un sacrifice, une désutilité » et comme l'« essence de l'Homme » qui imprime sa marque dans le monde pour le rendre habitable [39]. Au XX^e siècle, avec la promesse fordiste, plus qu'une fin en soi, le travail devient un moyen de répartir les richesses, les droits et les protections. « Pour compenser le mal-être lié à l'organisation du travail, on créait du bien être par la possession de biens matériels » [40] avec comme contrepartie négative la destruction de l'environnement.

Alors que cette promesse fordiste est de moins en moins au rendez-vous, la question du **sens du travail** et du travail "bien fait" refait surface avec notamment une préoccupation de plus en plus importante pour **l'impact de l'activité de travail**.

credit: byb64 on VisualHunt.com



La QVCT

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) définit la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) comme une démarche collective d'amélioration des conditions de travail et du bien-être des salariés pour contribuer à la performance globale de l'entreprise, que ce soit au niveau économique, opérationnel, social ou environnemental [41]. Or, il paraît évident que la crise écologique peut impacter la qualité de vie au travail de nombreuses manières, tant en termes d'environnement de travail (confort thermique, dégradations des infrastructures...), que d'organisation et de relations au travail (gestion de problématiques de qualité et de délais...), ou même de facteurs "hors travail" ayant des effets notables sur le travail, comme le logement ou la mobilité [42].

Le pari face à la crise écologique est donc bien, si ce n'est d'améliorer le bien-être des salariés, tout du moins **d'empêcher la dégradation des conditions de travail** en repensant l'organisation et peut-être même l'activité de l'entreprise à l'aune de ces risques. Cette démarche de transformation par anticipation des risques peut même avoir des effets positifs sur la qualité de vie au travail, puisque comme le rappelle Dominique Méda, l'un des caractères déterminants pour la qualité de vie au travail est « la possibilité d'avoir prise sur son travail, à la fois au quotidien dans l'exercice même de l'activité mais plus généralement sur les décisions de l'entreprise à laquelle on appartient » [43].

Le dialogue en entreprise

Il existe deux grandes formes de dialogue identifiées entre la direction et le personnel dans les entreprises. Tout d'abord, le **dialogue social** est un dialogue inscrit dans la loi, codifié et indirect puisqu'il passe par l'intermédiaire des instances de délégation du personnel. L'autre type de dialogue est le **dialogue professionnel** qui est un dialogue direct pouvant prendre différentes formes car il n'est pas institutionnalisé. Ainsi, il est parfois très formel dans le cadre de consultations ou référendums, auquel cas il reste relativement ponctuel, mais il peut être aussi beaucoup plus informel et régulier dans le cadre "d'ateliers d'amélioration continue" ou de "plateformes d'innovation participative" [44].

Le programme TERENA cherche à favoriser le développement de ce dernier type d'interactions et l'**innovation organisationnelle** pour permettre une **meilleure participation des équipes salariées** aux décisions relevant de leurs activités et de leurs tâches, mais aussi à la gouvernance de la structure.



3. L'expérimentation

EN BREF

L'expérimentation d'une méthode autour des partis-pris présentés précédemment s'est déroulée sur 18 mois, avec plusieurs itérations autour des phases suivantes :

- une phase préparatoire pour constituer des comités de suivi paritaires dans chaque structure ;
- une phase d'acculturation des structures aux enjeux écologiques ;
- une phase de diagnostic structurel et culturel pour identifier les grandes vulnérabilités et les leviers de transformation ;
- une phase de co-construction rassemblant la direction et tout ou partie de l'équipe salariée autour de scénarii prospectifs pour réfléchir à des pistes d'adaptation permettant de baisser le niveau de vulnérabilité et de formaliser une stratégie de transformation plus enthousiasmante qu'anxiogène ;
- une phase de formation à la conduite du changement et à des outils d'intelligence collective pour aider les équipes-projet des structures à l'opérationnalisation de la stratégie ;
- enfin, une phase de retour dans les structures pour faire le point sur les avancées en termes de formalisation et d'opérationnalisation d'un plan d'action.

MÉTHODE

Le programme TERENA utilise à la fois l'approche hypothético-déductive (une première méthode a été développée en sur la base des hypothèses décrites précédemment) et l'approche empirico-inductive qui permet de consolider la méthode grâce aux observations de terrain et mises en pratique durant les différentes itérations.

L'expérimentation s'est déroulée entre janvier 2022 et juillet 2023 et a permis plusieurs itérations de la méthode puisque, d'une part, les étapes se sont déroulées de manière décalée dans les différentes structures et, d'autre part, deux structures ont intégré le programme plus tardivement. Ceci a permis de tester différentes options et d'améliorer la méthode en continue.

TERRAIN D'EXPERIMENTATION

Huit structures ont participé à l'expérimentation de part en part, toutes basées sur la **métropole de Bordeaux**.

Une certaine diversité existait dans ce panel malgré le fait que les structures appartiennent toutes au secteur tertiaire :

- diversité de tailles, puisque les effectifs allaient de 15 à 160 personnes ;
- diversité de zones géographiques d'intervention avec des structures locales ne comprenant qu'un site, des structures intervenant au niveau régional avec plusieurs sites et des structures intervenant au niveau national ;
- diversité de formes juridiques avec 2 sociétés anonymes (SA), 5 associations et 1 coopérative (SCOP) ;
- diversité de gouvernances, plus ou moins participatives ;
- diversité de domaines d'activités et de cibles avec de la prestation intellectuelle pour les professionnels (design, formation, conseil, incubation) et des services aux particuliers (distribution de produits, loisirs, protection juridique).

Phase préparatoire

Cette étape avait pour objectif de comprendre les intentions et les attentes de la structure par rapport au processus de transformation écologique du point de vue de la direction, mais aussi des salariés au travers d'un représentant.

Pour engager le déploiement de la méthode, il a été demandé à la direction de chaque structure d'identifier au moins une personne ressource, soit membre du CSE, soit simplement intéressée par le projet, pour rejoindre officiellement un **comité de suivi paritaire**, instance chargée de suivre le projet et d'en rendre compte. Un premier comité a permis d'échanger sur l'historique des structures, afin de comprendre comment elles s'étaient construites et quelle culture elles avaient déployée. Il était aussi l'occasion de comprendre leurs ambitions globales et comment le projet de transformation écologique s'y intégrait.



Retour d'expérience

La formation d'un comité de suivi paritaire a permis, dans certains cas, de confronter les points de vue sur la culture et les ambitions de l'organisation et d'engager le dialogue en interne. Pour que ce comité soit efficace, il est essentiel qu'il y ait assez de confiance pour que la parole soit libre. Il faut donc instaurer un **cadre de confiance** dès le début des échanges. Dans les structures qui appliquent déjà des principes de gouvernance partagée, cette étape ne pose pas de problème majeur, pour les autres, une préparation peut être nécessaire. Durant l'expérimentation, la composition du comité de suivi a parfois changé, notamment dans les structures avec une forte rotation du personnel. De ce fait, pour ces dernières, il a été difficile de maintenir un historique de la démarche permettant de communiquer efficacement avec l'ensemble des équipes. Il paraît souhaitable que le comité de suivi paritaire puisse évoluer en cours de projet pour laisser place à un **comité de pilotage** et à une **équipe-projet** plus opérationnel. Pour autant, la direction ne doit pas s'effacer du travail opérationnel. En effet, lorsque les échanges avec le comité de pilotage sont découplés des échanges avec l'équipe-projet, on observe que méfiance et défiance peuvent s'installer envers la direction.

Il y a donc 2 points essentiels à sécuriser : avoir des **garants de l'historique du projet** pour conserver l'implication des équipes et la cohérence, et assurer une **implication constante de la direction** pour conserver la confiance.

Acculturation aux enjeux écologiques

Il a été démontré que l'absence de perception de leur propre vulnérabilité par des sujets exposés à des risques est elle-même un facteur de vulnérabilité qui freine ou bloque la mise en place de mesures de prévention.

La phase d'acculturation avait donc pour but premier de faire prendre conscience aux participants de l'exhaustivité des risques liés aux problématiques écologiques et de les faire réfléchir à l'impact sur leur organisation. Cette phase permettait aussi de donner une vision systémique des enjeux, mettant l'accent sur les interdépendances entre et à l'intérieur des écosystèmes naturels et du système socio-économique.

Ce socle commun donné aux participants en début de programme avait pour but de leur permettre d'opérer une priorisation et des arbitrages pertinents pour éviter la mal-adaptation (actions d'adaptation accroissant la vulnérabilité à long terme) face aux enjeux écologiques.

L'acculturation s'est faite par deux moyens.

Dans un premier temps, une **formation présentielle de deux jours** a été dispensée aux membres des comités de suivi ou dans certains cas à la direction. Cette formation permettait non seulement de comprendre les enjeux écologiques, mais aussi de mieux appréhender les notions de vulnérabilité et de résilience, ainsi que la méthode de co-construction d'une stratégie de transformation écologique.

Dans un deuxième temps, **quatorze webinaires de 30 min** ont été proposés pour les équipes salariées sur les heures de travail toutes les semaines sur une période de 2 mois. Chaque webinaire comprenait une phase d'apports théoriques et une phase de questions-réponses. Des ressources permettant d'approfondir chaque sujet étaient proposées en commentaires des vidéos après la diffusion. Ces webinaires abordaient dans une première partie les grands enjeux et dans une deuxième partie, ils venaient questionner les pratiques individuelles.

Retour d'expérience

Si le retour de la formation initiale en présentiel était plutôt positif, le retour concernant les webinaires a été plus mitigé. En effet, de manière générale, les vidéos ont été caractérisées comme ayant un effet anxiogène, provoquant des réactions différentes chez les personnes en fonction de leur niveau d'acceptation des problématiques écologiques. Lorsque le public se trouvait plutôt en phase de choc (dénier des problématiques), de résistance (dénier de responsabilité) ou de décompensation (sentiment d'impuissance ou éco-anxiété), il y a eu un certain rejet des vidéos. Toutefois, lorsque le public était en phase de résignation ou d'intégration des problématiques écologiques (conscient qu'il faille agir sur la problématique), nous avons constaté un plus grand intérêt. Il y a par ailleurs une différence de perception et d'appréciation entre les personnes n'ayant visionné qu'une ou quelques vidéos et celles ayant visionné toute la série. Il paraît donc préférable de circonscrire la phase d'acculturation aux **personnes volontairement engagées dans le projet de transformation** (équipe-projet), qui pourront être des relais vers les autres personnes de la structure. Cette approche permettrait d'éviter de provoquer des résistances inutiles contre le projet de transformation écologique.

Deux types de modifications ont été apportés aux webinaires au fur et à mesure des itérations et des retours d'expérience.

D'une part, nous avons identifié qu'un temps d'apport théorique de 20 min était un peu long et représentait une quantité d'information trop dense. Les 14 webinaires ont donc été redécoupés en un programme de **24 vidéos de 8 à 15 minutes**, nommé *"Tous au vert !"* (voir la présentation des outils du programme).



Par ailleurs, l'approche interactive ne semble pas essentielle puisque pas ou peu de questions étaient posées en fin de webinaires. Il paraît plus pertinent de permettre aux spectateurs et spectatrices de débattre ou d'échanger autour d'une question afin de mieux intégrer les concepts de la vidéo. Une question en lien avec la thématique a ainsi été rajoutée à la fin de chaque vidéo. Cette approche collective est aussi un moyen de **diminuer le caractère anxiogène** du sujet. Des fiches récapitulatives des principaux apports de chaque vidéo pourront être ajoutées à l'avenir pour s'assurer que les participants retiennent l'essentiel et puissent s'en servir dans les étapes de co-construction de la stratégie et du plan d'action.

La phase de diagnostic avait deux objectifs : évaluer la vulnérabilité structurelle de l'organisation et de son modèle en se penchant sur ses diverses dépendances, et évaluer sa marge de manœuvre pour répondre à cette vulnérabilité en identifiant les freins et leviers humains à sa transformation.

Phase de diagnostic

DIAGNOSTIC STRUCTUREL

Dans un premier temps, un questionnaire de pré-diagnostic a été envoyé à la direction afin de mieux appréhender l'activité de l'entreprise. Ce questionnaire a été préparé sur la base du *Canevas de l'Organisation Écologique, Utile et Résiliente* (C.O.E.U.R - voir présentation des outils du programme). Un entretien a été mené à la suite du rendu du questionnaire afin de préciser certaines informations. La matière recueillie a permis de remplir un tableau des vulnérabilités. Celui-ci évalue le **niveau de vulnérabilité** pour chaque activité de la structure par rapport à des aléas naturels ou socio-économiques auxquels elle pourrait être confrontée. L'indice de vulnérabilité est apprécié de manière qualitative car il n'existe pas, à l'heure actuelle, de méthode précise et universelle pour le quantifier.

Le niveau de vulnérabilité est apprécié selon 3 critères :

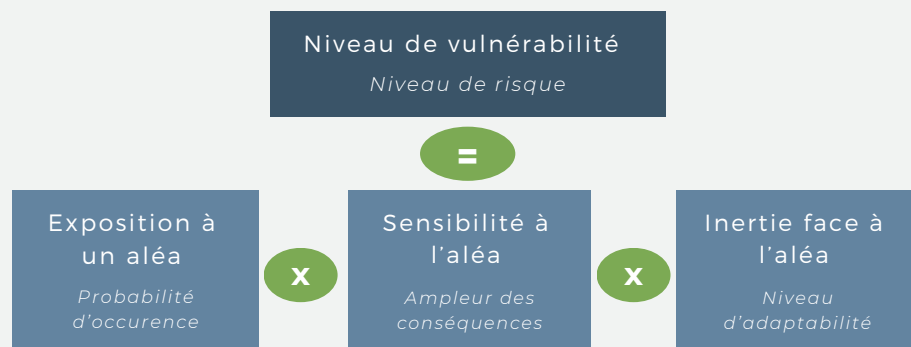


Figure 3 : Schéma de calcul de l'indice de vulnérabilité écologique

Exposition

de la structure à l'aléa (indice de 1 à 3) :

= URGENCE X TEMPORALITÉ X PÉRIMÈTRE

- l'urgence : l'aléa est-il déjà d'actualité ou le sera-t-il dans un futur proche < 5 ans (indice 3) ou lointain > 10 ans (indice 1) ?
- la temporalité : l'aléa est-il ponctuel et peu fréquent (indice 1) ou s'installe-t-il dans la durée ou avec une récurrence importante (indice 3) ?
- le périmètre : l'aléa a-t-il des impacts localisés (indice 1) ou a-t-il des impacts globaux (indice 3) ?

À titre d'exemple, l'indice d'exposition augmentera lorsqu'un événement comme une sécheresse ou une inondation devient chronique. En effet, s'il est possible de se relever et de reconstruire après un événement ponctuel, même catastrophique, il est plus ardu de pérenniser son activité lorsque ces catastrophes deviennent chroniques.

Sensibilité

des activités à l'aléa (indice de 1 à 3) :

= **TAUX DE DÉPENDANCE** à la ressource touchée par l'aléa (pour une activité donnée) pondéré par la **FRÉQUENCE D'UTILISATION** de cette ressource.

Ainsi, pour une structure qui utilise des voitures thermiques, la dépendance à la ressource pétrole est forte (indice 3). Toutefois, la sensibilité à l'aléa augmentation du prix et/ou problème de disponibilité du pétrole est plus ou moins importante en fonction de la fréquence à laquelle les voitures sont utilisées et pour quelles activités. Le niveau de sensibilité doit donc être pondéré par la fréquence d'utilisation de la ressource.

Inertie

de réaction (indice de 1 à 3) :

= **NIVEAU D'ADAPTABILITÉ** déterminé par la structure en fonction de la réactivité qu'elle a observé ou pense avoir en termes de changement de pratiques ou de gestion de crise. Elle peut par exemple être en capacité de changer rapidement de ressources, d'aller chercher des partenaires ou de changer ses manières de faire pour une activité donnée.

Le croisement de ces 3 critères établit un niveau de vulnérabilité entre 1 (bas) et 3 (haut) pour chaque activité de l'organisation. Cet étalonnage sert de base de réflexion pour choisir les axes stratégiques de la stratégie de transformation.

DIAGNOSTIC CULTUREL

Pour débiter ce diagnostic tourné vers l'humain, un **questionnaire** basé sur le sondage publié par le CSA, LinkedIn et l'ADEME "Les salariés et la transition écologique dans les entreprises" [45] et sur le questionnaire de l'étude Transphères de l'ADEME [46] a été envoyé à l'ensemble de l'effectif des structures afin de comprendre leur position face à la transition, ainsi que leur perception de l'action de leur structure dans ce domaine. Il permettait aussi d'évaluer leur motivation à s'investir dans un projet écologique. Ce questionnaire était anonyme pour ne pas biaiser les réponses, mais les personnes intéressées par le projet de transformation ou voulant être interrogées à ce sujet pouvait laisser leur contact en fin de formulaire.

Dans un deuxième temps, des **entretiens de 30 minutes à 1 heure** ont été menés auprès de personnes volontaires parmi les équipes, les membres de la direction et les membres du conseil d'administration. Ces entretiens étaient soit individuels, soit groupés en fonction des contraintes de temps et d'organisation.

- Pour les **entretiens individuels**, la technique de l'entretien compréhensif [47] a été choisie. Cette technique très ouverte consiste à formuler les questions sur ce que la personne interrogée dit au sujet de l'écologie de manière à comprendre son raisonnement, ses enjeux et ses représentations. Ces entretiens ont permis d'approfondir aussi la question du travail, de l'organisation et de la culture de la structure pour déceler les freins et les leviers individuels et collectifs.
- Pour les **entretiens groupés**, la méthode du remue-ménages a été utilisée avec les salariés pour lister les impacts de l'organisation sur l'environnement et les risques auxquels elle est soumise. Souvent, ils ont eu des difficultés à aller vers la notion de risque, préférant se centrer sur l'impact. Pour les aider, l'utilisation de scénarii prospectifs leur a permis de se projeter dans les difficultés engendrées par la crise écologique par rapport à l'activité de la structure mais aussi à leurs tâches et à l'organisation du travail.

Un rapport croisant les 2 diagnostics (structurel et culturel) était ensuite présenté et validé par le comité de suivi paritaire avant d'être partagé avec tout ou partie des salariés durant la phase de co-construction. Les résultats ont permis d'établir pour chaque structure une **matrice des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces** formant une base de réflexion pour la co-construction de la stratégie de transformation écologique.



Retour d'expérience

Le diagnostic a montré que les vulnérabilités des structures face à la crise écologique se situaient généralement dans les domaines de la mobilité, de la qualité des infrastructures et de leur localisation et dans les problématiques de chaîne d'approvisionnement. Autant de sujets qui peuvent bouleverser très directement les conditions et l'organisation du travail.

Par exemple : les designers pourraient devoir s'habituer à de nouveaux matériaux du fait des pénuries, les structures ayant des activités de loisirs en extérieur à changer leurs activités du fait des canicules et les services tutélaires à revoir leur mode de déplacement face à l'augmentation du prix des carburants.

FORCES

Opérationnelles et économiques

- Partenariats solides avec les fournisseurs
- Bonnes relations clients
- Bonne implantation territoriale
- Bureaux détenus en propre

Humaines

- Valeurs écologiques fortes et partagées
- Équipe impliquée et gouvernance participative
- Bonne cohésion de l'équipe

FAIBLESSES

Opérationnelles et économiques

- Dépendance à la mobilité
- Dépendance au numérique
- Infrastructures vétustes
- Dépendance aux clients peu résilients
- Dépendance aux fournisseurs peu résilients
- Dépendance aux chaînes d'approvisionnement longues

Humaines

- Appréhension face à l'augmentation de la charge de travail
- Impression de maîtrise incomplète des enjeux et solutions
- Sensation d'impuissance face aux enjeux
- Collectif dégradé

OPPORTUNITES

- Réglementation en faveur de la sobriété
- Possibilité d'être force de proposition avec les partenaires
- Développement du secteur et des valeurs de l'ESS

MENACES

- Augmentation prix / accessibilité de l'énergie (gaz, pétrole, électricité)
- Dégradation des conditions thermiques
- Allongements des délais de fabrication et d'approvisionnement
- Fragilisation des infrastructures
- Fragilisation des partenaires moins résilients
- Baisse des financements publics
- Renforcement des réglementations

Figure 4 : Matrice résumant les principaux éléments des résultats des diagnostics des 8 structures

Phase de co-construction

L'objectif principal de l'étape de co-construction de la stratégie de transformation écologique était de construire et de valider de manière collégiale les axes de travail prioritaires pour abaisser le niveau de vulnérabilité de l'organisation face à la crise écologique. Cette approche par l'intelligence collective et la gouvernance partagée visait à renforcer le collectif tout en réduisant les résistances. Cette phase est aussi l'occasion de comprendre comment opérationnaliser la stratégie.



Plusieurs formats d'ateliers ont été testés afin de maximiser l'implication des équipes dans le projet. Dans tous les formats, la première étape consistait à présenter les résultats du diagnostic, soit à l'ensemble du personnel, soit à un groupe de volontaires lorsque tout le monde ne pouvait pas être mobilisé (structures de taille importante ou avec des personnes sur différents sites).

Dans les premiers accompagnements, des **propositions d'axes stratégiques** étaient élaborées par le consultant pour être retravaillées par le comité de suivi paritaire, avant d'être mises en débat par les salariés. Les participants et participantes étaient alors invités à :

- reformuler les axes pour être plus en adéquation avec les représentations et préoccupations individuelles et collectives,
- valider collectivement les axes,
- formuler le plus d'actions possibles pouvant entrer dans chaque axe dans le cadre du processus créatif de "World Café",
- hiérarchiser les actions en fonction de leur faisabilité, de leur impact et de leur facilité.



Figure 5 et 6 : Atelier de co-construction, présentation des résultats de diagnostic et brainstorming des pistes d'action pour améliorer la résilience

Afin d'améliorer l'appropriation de la stratégie, le format de l'atelier a été rapidement modifié. Dans une deuxième version, les axes n'étaient plus proposés par le consultant mais **construits par les participants et participantes** à partir des vulnérabilités. Les équipes étaient invitées durant une séance de remue-ménages à :

- formuler des idées pouvant contribuer à abaisser le niveau de chaque vulnérabilité identifiée dans le rapport de diagnostic.
- regrouper les idées pour former deux à trois axes stratégiques, des sous-axes, des objectifs opérationnels et des actions.
- voter sur les axes ainsi formulés dans un processus de gestion par consentement.

Cette approche a permis réellement aux équipes de se projeter dans des choses très opérationnelles et de comparer leurs propositions d'actions pour pouvoir ensuite revenir à un niveau plus stratégique.

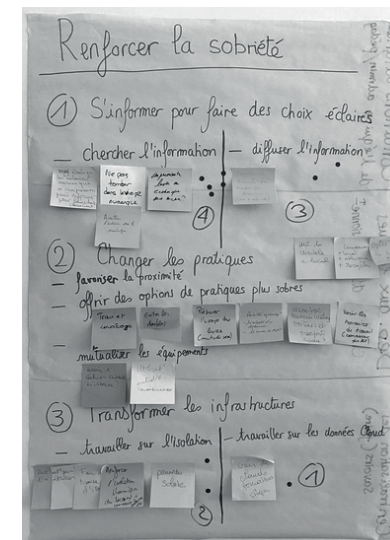


Figure 7 : Support de co-construction de la stratégie d'une structure

Dans une troisième version de l'atelier, pour améliorer le nombre et la pertinence des idées produites, les **déterminants de la résilience** étaient réintroduits aux participants et participantes avant la phase de remue-ménages au travers du *jeu des 7 piliers de la résilience* (voir la présentation des outils du programme).



Figure 8 : Pondération des vulnérabilités

Enfin, dans une quatrième version de l'atelier, afin de rendre la mise en œuvre plus aisée, il a été demandé aux participants de sélectionner 3 vulnérabilités perçues comme principales par un travail de pondération. En complément, la *méthode des scénarii prospectifs* (voir la présentation des outils du programme) a été utilisée pour permettre aux participants de s'interroger sur des **objectifs d'adaptation lointains**, précisant graduellement ceux-ci pour déterminer une stratégie en fonction d'un horizon temporel qui se rapproche de plus en plus. Des situations de crises plausibles étaient ainsi soumises aux participants pour leur permettre de retracer rétrospectivement les actions pouvant être mises en place entre le moment présent et celui du choc.

Lors des ateliers, l'accent était mis sur la stratégie pour définir un **cap global pour l'organisation**. Toutefois, des exercices d'application ont été réalisés pour faciliter la projection dans l'opérationnalisation et voir quelles ressources humaines, techniques et organisationnelles sont nécessaires et quelles difficultés pourraient se poser. Les équipes ont ainsi été initiées à la rédaction d'objectifs opérationnels (méthode SMART) et de fiches actions afin d'acquérir une méthodologie de projet pour le plan d'actions, leur permettant de rédiger ce dernier en toute autonomie. Les objectifs opérationnels et actions devaient ensuite être retravaillés par des groupes de travail pour être affinés en s'appuyant sur des données de terrains (telles que la consommation d'énergie dans le cadre d'un axe "sobriété").

Retour d'expérience

Durant les ateliers, les équipes ont pu expérimenter la **gestion de projet en gouvernance partagée** et, bien que certaines personnes se soient senties plus légitimes à parler de choses opérationnelles en échangeant sur leurs savoir-faire et pratiques professionnelles, cela a été l'occasion de participer à une prise de décision collective pour valider la stratégie, en utilisant une méthode de **gestion par consentement**.

Cet exercice a permis d'enclencher un débat sur la compréhension des activités de l'entreprise, sur les valeurs portées par les différentes personnes et donc, sur les critères du travail "bien fait".



"ça nous a permis de construire une grille de lecture commune", "on a beaucoup discuté sur les termes mais [...] ça ouvre le dialogue, c'est un moment de partage"

Bien que l'entrée par les éco-gestes reste privilégiée par de nombreuses personnes, la co-construction a permis de se projeter sur les potentiels impacts de la crise écologique et les besoins de transformation liés. L'approche par les vulnérabilités et les scénarii prospectifs se sont montrés particulièrement efficaces pour travailler sur des **transformations de fond de l'activité** mais aussi sur l'organisation du travail, avec des questionnements relatifs à la mobilité, la réduction de la dépendance au numérique ou encore le travail en "mode dégradé" lors des crises. Certaines structures ont aussi abordé les besoins d'évolution des compétences et d'autres sont allées jusqu'à questionner leurs orientations stratégiques globales.



"si vous ne nous aviez pas forcés à regarder les choses sous l'angle des vulnérabilités, nous n'aurions jamais abordé le sujet, car il génère trop d'angoisses et nous nous serions retrouvés au pied du mur en cas de crise. Maintenant, on voit bien qu'il est nécessaire d'anticiper."

Formation à la conduite du changement

Cette formation avait pour but d'outiller les équipes en charge de rendre opérationnelle la stratégie de transformation écologique pour mobiliser leurs collègues, et finaliser le plan d'actions et sa mise en œuvre dans l'organisation.

Cette formation de deux jours permettait dans un premier temps d'échanger entre pairs sur les freins et les leviers au déploiement de la stratégie. Elle donnait ensuite aux participants et participantes plusieurs outils de conduite du changement par une alternance d'apports théoriques et d'exercices pratiques :

- Bases de la méthode de **développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs** (DPA-PC) développés par Yann Le Bossé [48], qui permet une approche du changement par les enjeux individuels et collectifs.
- Introduction à la **théorie des alliés**.
- Découverte et appropriation d'**outils d'intelligence collective** pour l'animation et la facilitation des réunions telles que les chapeaux de Bono, la gestion par consentement et le dialogue de Bohm [49].
- Travail des stagiaires sur un plan de **communication interne** lié au projet.



Figure 9 : Session de formation à la conduite du changement - échanges inter-structures

Retour d'expérience

Cette formation a été particulièrement bien accueillie par les stagiaires puisqu'elle répondait à une problématique rencontrée dans presque toutes les structures, celle de la mobilisation autour du programme et du traitement des résistances internes.

Beaucoup ont estimé qu'il aurait été intéressant de placer cette formation plus tôt dans le parcours d'accompagnement car cela aurait permis à la fois de développer une stratégie de communication interne plus pertinente et d'engager les bonnes personnes dans le processus. Il est effectivement intéressant de donner dès le départ des clés aux dirigeants pour communiquer de manière claire et pour choisir une stratégie de mobilisation adaptée aux enjeux et aux attentes. Ainsi, dans certains cas, on peut choisir de mobiliser tout le personnel dès le départ et dans d'autres, de mobiliser une équipe restreinte dans un premier temps. Mais cette formation s'avère aussi utile à l'équipe-projet puisqu'elle leur permet d'acquérir des techniques pour impliquer leurs collègues dans les discussions et dans la mise en œuvre des actions.

Pour de futurs accompagnements, nous recommandons donc de diviser cette formation en deux temps et deux versions : une **version pour les dirigeants** qui apportera des éléments pour mieux valoriser le projet en interne, et une **version pour les équipes-projet** qui permettra d'opter pour une stratégie de concertation pertinente pour l'opérationnalisation de la stratégie.



Figure 10 : Session de formation à la conduite du changement - groupes de travail par structure

Le retour dans les structures était prévu pour faire l'état des lieux, après un temps en autonomie, du niveau d'opérationnalisation de la stratégie de transformation écologique et de la prise en compte des problématiques liées au travail et à l'organisation du travail dans l'opérationnalisation.

Phase de retour dans les structures

Initialement prévue sur une demi-journée par structure, cette phase a été largement approfondie tant dans la durée que dans la méthode. Ainsi, nous avons passé jusqu'à 5 jours d'observation dans certaines structures. Des entretiens étaient complétés par une analyse des documents relatifs au projet de transformation écologique et, si possible, par une observation de terrain des activités. Présentées ensuite en comité de suivi, ces observations étaient l'occasion de discuter des points positifs et des points d'amélioration dans l'opérationnalisation de la stratégie.

Retour d'expérience

Cette phase a mis en évidence une variabilité d'appropriation du travail effectué en fonction de la culture initiale de la structure.

Ainsi, l'une des structures a directement repris une partie du plan d'actions tel qu'ébauché durant la co-construction, partie qui correspondait à des orientations pré-existantes à l'expérimentation. Des personnes responsables de mener les actions ont été désignées en fonction de l'adéquation entre leur poste et la nature des actions, sans instance de coordination officiellement nommée. Dans ce cas, la **motivation des opérateurs de terrain a pu s'avérer inégale**, et plutôt faible s'ils n'avaient pas participé à la phase de co-construction. Par ailleurs, une partie du personnel s'est désengagée des actions de transformation et a paru les "subir".

D'autres structures sont partis des axes stratégiques pour **créer des groupes de travail** chargés d'affiner le plan d'action. La taille des groupes a pu varier de l'ensemble des salariés à des groupes plus restreints et thématiques, voire un groupe de travail unique de quelques personnes dédié au projet. Dans ces structures, l'amorçage de l'opérationnalisation a été nécessairement plus lent, mais ce fonctionnement a permis de créer des **espaces de discussion** plus mobilisateurs, en plaçant la problématique du travail au centre des discussions sur la transformation.

4. Capitalisation

EN BREF

Le présent chapitre détaille les enseignements issus de l'expérimentation : y sont décrits les principaux freins et leviers à la transformation écologique des structures pilotes. Ces freins étaient d'ordre :

- **socio-cognitif :**
 - La divergence des représentations de l'écologie et des stratégies de transition peuvent provoquer des tensions ou des frustrations au sein de la structure.
 - La résistance au changement peut freiner la transformation du fait de la difficulté des personnes à se projeter face à une problématique qui les dépasse, provoquant du déni, de l'inaction et des craintes.
- **organisationnel :**
 - Les initiatives ascendantes des équipes de terrain non inscrites dans l'organisation du travail sont peu pérennes car elles reposent sur l'engagement individuel et qu'elles peuvent être peu reconnues par la direction.
 - Les initiatives descendantes de la direction peuvent être mal comprises par le personnel de terrain car parfois trop ambitieuses ou trop éloignées des préoccupations.

LES FREINS A LA TRANSFORMATION

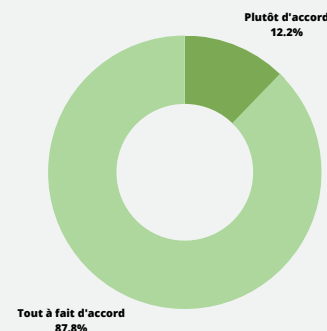
Le diagnostic de départ nous permis d'observer certains freins à la mise en place de la transformation écologique dans les structures, qui sont détaillés ici.

Divergence des représentations

Bien que peu de personnes démentent la nécessité d'opérer une transition écologique, elle reste un **sujet clivant** et les individus envisagent des **stratégies différentes**. Pour certaines personnes, la transition doit être extrêmement ambitieuse (changement de société, de manière de produire...), alors que pour d'autres, elle est synonyme d'éco-gestes (recyclage, réduction des impressions...). Pour les uns, ce sont les structures privées qui ont un rôle clé à jouer dans la transition, alors que pour une majorité, elles ont un rôle secondaire derrière l'État ou les citoyens.

D'autre part, les **sujets de préoccupation varient** d'un individu à l'autre, complexifiant la tâche de s'accorder sur les priorités d'action. Même si une part importante des personnes a une motivation forte à agir au niveau professionnel, elles peuvent être frustrées du peu d'actions mises en place par la direction ou de leur faible pertinence. Les problématiques de **congruence entre le fonctionnement quotidien et l'ambition transformative** sont ainsi fréquemment évoquées. Pour certaines personnes, l'engagement de la structure dans une démarche de transition profonde et cohérente devient même indispensable au regard du **sens au travail** et pour éviter la **dissonance cognitive**.

Êtes-vous d'accord avec cette affirmation "Il y a une crise écologique en cours"



Selon vous, lequel de ces acteurs a le plus grand rôle à jouer dans la transition écologique ?

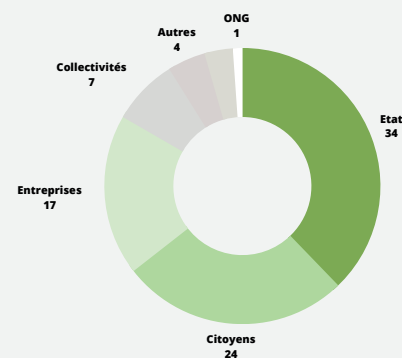


Figure 11 et 12 : Extraits des résultats du sondage envoyé au personnel des structures

Résistance au changement

L'écologie est un **sujet anxiogène** pour un grand nombre de personnes. Il engendre une dissonance cognitive qui peut entraîner de l'**inactivité** par optimisme passif, pessimisme passif ou par sentiment d'impuissance face au sujet.



"si tout le monde est foutu, à quoi ça sert ?", "je ne sais pas jusqu'à quel point me projeter, ça paraît trop lointain"

Et même si les personnes sont conscientes que la crise écologique risque d'impacter leur métier et leur structure, il reste difficile pour elles de se projeter dans les conséquences possibles, ce qui peut entraîner de la **trivialisation** ou de la **rationalisation** :



"je ne sais pas trop où ça peut aller, soit en s'améliorant, soit en se dégradant", "j'ai pas l'impression que ça va changer beaucoup de choses", "quand on en arrivera là, on aura autre chose à penser que la survie de l'entreprise ou notre travail"

La **dépendance au sentier** (habitudes professionnelles) et la **complexité des problématiques** rend aussi difficile pour beaucoup de se projeter dans l'action, particulièrement dans un cadre professionnel dans lequel ils ont parfois le sentiment d'avoir peu ou pas de pouvoir de décision, ce qui peut entraîner un **déni de responsabilité**.



"ce n'est pas mon travail de prendre des décisions, c'est celui de la direction"

Lorsqu'elle se concrétise par une somme de petites actions décorrélées et périphériques au cœur du travail, la transformation écologique peut alors être une source de craintes, perçue comme **une surcharge de travail** inutile.



"ça me fait peur qu'il y ait trop de gros changements ou qu'on fasse tellement de petits bouts et que ça ne serve à rien"

Pour dépasser les blocages, il apparaît nécessaire de se projeter collectivement dans une vision commune de l'avenir la plus juste possible (ni optimiste, ni pessimiste) pour pouvoir réfléchir aux nouvelles formes que peuvent prendre l'activité des structures et les activités de travail dans un contexte extérieur changeant.



Initiatives ascendantes peu pérennes ou peu reconnues

Certains salariés ou groupes de salariés décident de mettre en place des actions **hors du cadre de leurs fonctions**. Ces actions qui reposent sur la motivation individuelle ne sont **pas officiellement inscrites dans l'organisation du travail** et peuvent ne pas être clairement identifiées par la direction. Dans la plupart des cas, elles ne sont pas viables dans la durée puisqu'elles constituent une charge de travail supplémentaire dans un planning déjà bien chargé. Elles peuvent aussi entraîner de la frustration pour les personnes qui considèrent que l'effort devrait être collectif. Si les initiatives porteuses de sens pour les équipes ne sont **pas toujours visibles pour la direction**, elles peuvent également être considérées comme **contre-productives** ou **trop éloignées des priorités**. Cela est le cas lorsque la charge de travail est déjà importante ou dans les secteurs où certaines obligations liées aux financements externes réclament une maîtrise fine de l'organisation du travail. Toutefois, ces contraintes ne sont pas toujours clairement exprimées aux équipes.

Initiatives descendantes mal comprises ou inadaptées

À l'opposé, on retrouve des équipes dirigeantes motrices qui prennent des décisions en termes de transition écologique pour des raisons économiques ou réglementaires sans consultation préalable avec le personnel. Ces **décisions plus ou moins arbitraires** peuvent **altérer les conditions de travail** et créer de la résistance au changement ou des stratégies de détournement.

Les décisions de la direction peuvent aussi être d'ordre idéologique (être pionnier, devenir un leader reconnu de la transition dans son domaine). Lorsque les demandes sont **trop éloignées des préoccupations de terrain** des salariés, de leurs aspirations ou de ce qu'ils considèrent comme leur cœur de métier, elles créent des frustrations et entraînent une perte de sens par la perte d'autonomie. Enfin, les **projets trop ambitieux** en termes de transition peuvent se révéler bloquants pour la mise en place de projets de moindre envergure, mais plus motivants et plus utiles pour améliorer les conditions de travail des salariés sur le terrain ou empêcher qu'elles ne se dégradent.



"l'absence de sens commun à tous les individus de la structure entraîne une déperdition d'énergie dans de multiples petits projets décorrélés, de l'inaction et un délitement du collectif."

LES LEVIERS DE TRANSFORMATION

Le programme a permis de modifier les contextes organisationnels et managériaux, installant un terrain propice à la transformation écologique. Pour cela, il a agi sur trois leviers principaux, également identifiés dans les enquêtes Défis du Céreq [50] comme des déterminants de l'écologisation.



"Nous avions déjà un comité environnement, mais si nous n'avions pas abordé le sujet des vulnérabilités, nous en serions encore à tailler la mélisse dans le jardin et à nous occuper du tri et du compost. [...]. Si vous ne nous aviez pas forcés à regarder les choses sous l'angle des vulnérabilités, nous n'aurions jamais abordé le sujet, car il génère trop d'angoisses et nous nous serions retrouvés au pied du mur en cas de crise. Maintenant, on voit bien qu'il est nécessaire d'anticiper."



Recul réflexif sur les risques

L'étape de diagnostic a montré qu'une part importante des personnes avait du mal à évaluer l'impact de la crise écologique sur leur activité de travail. Cette observation est corroborée par les résultats de la consultation ANACT de 2023 qui montre que seul 38% des répondants sont conscients du risque [51]. Grâce au travail d'acculturation puis de **projection dans des situations réelles à moyen et long terme** lors des entretiens et de la co-construction, TERENA a permis aux équipes de conscientiser les risques liés à la crise écologique.

Le programme a ainsi permis d'aller au-delà des éco-gestes et d'engager des **démarches de prévention primaire sur les facteurs de risques** ou tout du moins de commencer à réfléchir à modifier l'activité de travail. Les exercices de projection ont aussi été des opportunités de discuter les futures situations de travail pour réduire les éventuels risques professionnels associés. Des outils de simulation des futures situations de travail publiés par l'ANACT ont d'ailleurs été introduits aux différentes structures lors du retour en entreprise pour leur permettre de mieux structurer le dialogue autour de ces questions.

Nouvelles modalités de dialogue

Les problématiques écologiques sont sources d'anxiété chez de nombreux individus, mais aussi sources de désaccords comme relaté dans les enseignements issus des diagnostics. Bien que le dialogue autour de la transition écologique soit déjà établi dans de nombreuses structures (91% des sondés parlent de transition au travail selon la consultation de l'ANACT), ces échanges se font principalement entre collègues (75% selon l'ANACT) donc dans le cadre du dialogue professionnel ou informel, et moins dans le cadre de dialogue social ou avec la direction [52].

Lors de l'expérimentation TERENA, toutes les structures ont pu **expérimenter le management participatif** en co-construisant avec la direction (certaines structures ont regroupé l'ensemble du personnel) une stratégie organisationnelle pour la transformation écologique.

Pour les structures qui n'étaient pas habituées, l'expérience de ces nouvelles formes de dialogue a initié l'instauration de pratiques plus durables autour du projet de transformation écologique. Ces dernières ont bousculé les fonctionnements organisationnels établis en mettant en place des échanges directs réguliers entre la direction et les salariés pour avancer vers une vision commune. Pour les structures pratiquant déjà une forme de gouvernance partagée, l'expérimentation a pu être l'occasion de passer du stade de discussion des problématiques à l'action.



Renforcement du collectif

Dans leur article "Dynamiques de travail et de formation au prisme de la transition écologique", Béraud et al. observent "la transformation des métiers et des spécialisations par des processus itératifs" grâce à la coopération entre les différents corps de métier. Dans le cadre du programme TERENA, les temps de travail en commun avec tout ou partie du personnel ont ainsi permis de créer la vision d'ensemble favorable à cette transformation et le dialogue professionnel a commencé à intégrer la question des enjeux écologiques, formant petits à petits des "dispositifs cognitifs collectifs".



"on a intégré TERENA dans notre langage, on parle désormais de "faire TERENA" ou de "ce n'est pas très TERENA".

Ceci vient modifier les pratiques internes mais aussi avec les partenaires externes.



"maintenant, on a toujours ces enjeux écologiques en tête quand on prend une décision".



"on a développé un vocabulaire, une pédagogie, une façon de présenter les choses pour nos clients afin de favoriser les prototypes les plus éco-conçus".

Au-delà du potentiel en termes de transformation des savoir-faire métiers, cette expérience a permis de faire changer les savoir-être et de (re)créer du collectif au sein des structures. La formation à la conduite du changement a notamment été l'occasion de mieux travailler les postures de dialogue et d'écoute :



"Maintenant, on comprend mieux le positionnement de certaines personnes sur les sujets, cela nous permet d'agir en conséquence".

Or, la solidité du collectif est un élément essentiel de la résilience puisqu'elle conditionne la capacité d'un groupe social à dépasser une épreuve, voire à s'appuyer dessus pour progresser et reconstruire



LES FACTEURS INTRINSÈQUES ET BONNES PRATIQUES

Voici quelques points qui ont joué sur l'efficacité de la démarche de transformation écologique des structures dans le cadre de TERENA.

Capacité à mobiliser en interne

Dans les structures ayant un management pyramidal, le programme de transformation écologique n'a pas toujours atteint le personnel de terrain, soit parce qu'il ne se sentait pas concerné, soit parce qu'il ne se considérait pas comme légitime.



"[le passage à la consigne] on verra ce que ça donne, au début ça sera compliqué mais après ça ira mieux"



"Ils ont rajouté une boîte de recyclage de bouteilles que je dois trier plusieurs fois par semaine, mais je n'ai pas plus de temps pour le faire"

Pour ces personnes, le projet de transformation gagne à être amené sous l'angle de la situation de travail avec des **simulations des activités futures de travail**.



Quelques bonnes pratiques pour favoriser la mobilisation et la communication interne...

- Dans l'une des structures-pilotes, un espace d'affichage dédié au projet a été mis en place, précisant les axes stratégiques, l'historique (chemin du projet), le plan d'actions... et la démarche est toujours introduite aux nouveaux arrivants.
- Dans une autre structure, les "petites transformations" sont célébrées pour garder une dynamique positive et se rendre compte des avancées du projet.
- Une troisième structure organise des espaces de discussion informels autour de déjeuners réguliers entre les équipes et la direction.

Globalement, la gouvernance partagée facilite la mobilisation du plus grand nombre. A défaut, la création d'un cadre de confiance et d'espaces de discussion, la prise en considération des enjeux personnels, ou encore l'appui sur des projets liés aux conditions de travail permettent d'impliquer les personnes de terrain.

Intégration dans l'organisation du travail

L'expérimentation montre qu'encore aujourd'hui la mise en place de la transformation écologique est souvent considérée comme périphérique, non intégrée pleinement à l'activité de travail. Or, pour être bien mené, un projet de transformation requiert un investissement en temps important en début de processus puis dans la durée, autant de la part de la direction que des équipes salariées.

Du fait de la charge de travail excessive et de la polyvalence demandée au personnel des TPE-PME, il peut s'avérer difficile de faire rentrer le projet dans l'organisation du travail et ce, particulièrement dans les organisations fortement hiérarchisées. Dans certains cas, les structures ont même choisi d'organiser la discussion par défaut sur les temps de pause du midi pour ne pas perturber l'organisation du travail.



Dans les structures ayant pris en compte ce sujet, les avancées sont plus visibles...

- *Afin de répartir au mieux la charge de travail, une structure a ainsi formalisé la mission de l'équipe-projet pour définir un temps où ces personnes pourront légitimement travailler sur la transformation écologique. Il est prévu qu'un bilan de cette expérimentation soit effectué pour évaluer les effets sur l'organisation du travail en vue de procéder à des ajustements si nécessaire.*
- *Une autre structure a prévu des séminaires trimestriels dédiés au projet, sur une journée avec l'ensemble des salariés. Bien que cela puisse poser des problèmes d'organisation personnelle pour certains membres du personnel (cela bouscule les habitudes), le résultat reste globalement positif.*
- *Une structure travaille plutôt par objectifs et laisse les personnes volontaires prendre en charge les sujets et organiser leur temps de travail comme elles le souhaitent pour pouvoir présenter les avancées dans le cadre de temps communs, comme les séminaires ou réunions d'équipes.*

Dans les structures de grande taille et relativement hiérarchisées, il semble opportun de dédier des temps spécifiques dans l'organisation du travail pour réfléchir au projet. Dans les structures plus petites et qui ont une bonne culture de la gouvernance partagée, on note qu'il n'est pas forcément nécessaire d'avoir des temps dédiés.

Légitimation des volontaires

Bien que, dans la plupart des structures, des personnes leaders se soient portées volontaires ou aient été désignées pour coordonner le projet de transformation écologique, elles n'ont pas toujours été légitimées par la direction dans leurs fonctions, provoquant une certaine inertie dans l'avancée des actions. En effet, lorsque ces personnes ne sont pas officiellement investies de ces problématiques (comme peut l'être un membre de CSE ou un responsable RSE par exemple), elles ne sont pas toujours en capacité d'initier des temps de travail avec leurs collègues sur le sujet.



"Comme [le directeur] ne m'a pas officiellement nommée comme personne en charge du projet de transformation, je ne me sens pas à l'aise d'initier des choses avec les autres services."

Dans d'autres cas, c'est la légitimité même de la personne à agir sur les sujets de transition qui a été remise en question par les collègues ou la hiérarchie.



"Lorsque j'ai émis le souhait de participer aux temps communs [...], ma supérieure m'a répondu « Qu'est-ce que tu peux faire pour ça à ton petit niveau toi ? On a besoin de toi sur le terrain »."



Quelques bonnes pratiques pour mieux intégrer le projet de transformation écologique dans le contenu du travail sans en faire un poste dédié...

- *Dans l'une des structures, une "fiche de mission" a été créée pour formaliser les objectifs, compétences et le temps nécessaire pour participer à l'équipe-projet de la transformation écologique.*
- *Dans deux des structures, les membres du CSE, sans être complètement intégrés à l'équipe-projet du fait de leur charge de travail sur les problématiques de dialogue social, sont consultés et impliqués ponctuellement dans les discussions pour renforcer l'importance du projet. Ils peuvent par exemple plaider pour la légitimation de l'équipe-projet.*

Dans les structures avec une gouvernance horizontale, la question de la légitimité se pose moins et les personnes volontaires pour travailler sur la transformation écologique sont libres de mener leurs actions de manière autonome et de développer les stratégies qu'elles souhaitent pour impliquer leurs collègues sur les sujets qu'elles traitent.

LES LIMITES DE L'EXPERIMENTATION

Relative homogénéité de l'échantillon

L'expérimentation était ouverte uniquement aux structures de la métropole bordelaise, ce qui permettait de faciliter les rencontres et séminaires inter-structures. Ce choix territorial, ainsi que notre propre connaissance de l'écosystème local, ont nécessairement influé sur le profil des structures candidates (secteur tertiaire et, pour moitié, champ de l'économie sociale et solidaire).

Il est important désormais de **tester la méthode dans d'autres secteurs de l'économie et dans d'autres types de territoires**.

Rotation des équipes

Durant l'expérimentation, cinq des structures ont subi une variabilité importante des membres du comité de suivi, y compris de la direction, du fait d'arrêts prolongés, de mutations ou encore de démissions. Ces problématiques ont pu engendrer une perte de l'historique de la démarche, un manque de mobilisation et un ralentissement de la mise en œuvre.

Comme certaines structures l'ont fait, il est souhaitable **d'étoffer la composition des comités de suivi** pour pouvoir maintenir une certaine stabilité en cas de départ ou d'absence.

Contexte peu favorable aux candidatures

L'expérimentation a démarré dans un contexte post-covid et de conflit international. La situation économique tendue a pu influencer les candidatures à l'expérimentation, la préoccupation des TPE-PME en ces temps de crises se portant plus généralement sur les questions économiques (nombre de structures ne font pas encore le lien entre résilience économique et écologique). Cette situation a aussi généré des abandons et arrivées tardives dans l'expérimentation.

Du fait d'un nombre restreint de candidatures, les structures-pilotes sont entrées dans le programme avec des niveaux de maturité très différents. Pour certaines, il n'y avait pas réellement de volonté de mener un projet de conduite du changement et de réfléchir collectivement à transformer le modèle de la structure en impliquant l'ensemble des parties prenantes internes.

Ceci a néanmoins permis aux structures **de se comparer entre elles** et aux plus avancées d'inspirer les autres lors des temps collectifs.

Le temps contraint de l'expérimentation

Bien que 18 mois puisse paraître un temps long, cela reste relativement court pour une programme de conduite du changement. En effet, la transformation écologique est un sujet complexe et systémique qui nécessite de prendre en compte une multitude de facteurs pour s'assurer du bien fondé des choix opérés et leur relative innocuité en terme environnemental et sur la qualité de vie au travail.



Le programme TERENA visait d'abord et avant tout à agir sur un plan stratégique pour aboutir à une ébauche de plan d'actions, laissant les structures autonomes sur la formalisation et la mise en œuvre de ce plan. En effet, les choix opérationnels pour décliner la stratégie doivent être discutés collectivement et les plans d'actions co-construits avec les parties prenantes concernées en interne et à l'externe. Ainsi, deux structures ont organisé des diagnostics structurels de leurs infrastructures, afin d'affiner leurs objectifs opérationnels en termes de sobriété et d'indépendance énergétique.

Si, pour les projets qui avaient déjà été mis en discussion avant le démarrage du programme, des avancées opérationnelles ont pu voir le jour, dans la majorité des cas, le pas de temps relativement court de l'expérimentation, comparé au temps long nécessaire pour instaurer le dialogue entre les parties prenantes sur chacune des actions et opérer des transformations de fond, n'a pas toujours permis d'observer les effets de la mise en place du plan d'action. Cependant, il est d'ores et déjà possible d'observer un **processus d'écologisation progressive** dans certaines structures qui ont acquis des réflexes en ce qui concerne l'intégration de la question écologique dans leur stratégie de développement et dans l'organisation du travail au quotidien, ou qui ont mis en place des espaces de dialogue innovant entre la direction et l'équipe salariée.

La méthode d'accompagnement stratégique peut donc, utilement et en fonction des ressources, être complétée par des accompagnements plus ciblés sur la formalisation et la mise en œuvre du plan d'action. Pour cela, le processus de transformation et d'adaptation doit s'ancrer dans une **démarche d'amélioration continue** portée le plus possible par les équipes internes.

5. Les outils du programme

EN BREF

TERENA a été l'occasion de développer, tester et améliorer tout une gamme d'outils...

Des outils d'acculturation aux enjeux :

- L'atelier "Carte(s) des vulnérabilités"
- Les vidéos "Tous au vert !"

Un outil pour analyser son modèle :

- Le C.O.E.U.R (Canevas de l'Organisation Ecologique, Utile et Résiliente)

Des outils pour co-construire sa stratégie :

- Le jeu des "7 piliers de la résilience"
- Les scénarii prospectifs



L'atelier "Carte(s) des vulnérabilités"

Cet atelier a été développé afin d'apporter une approche ludo-pédagogique et participative pour comprendre les chaînes d'impact connectant les enjeux écologiques à l'activité de la structure.



KEZAKO ?

L'atelier, basé sur le principe de la carte mentale et la pédagogie de la fresque du climat, aborde dans un premier temps la question écologique sous un angle systémique en faisant l'état des lieux (le plus exhaustif possible) des perturbations engendrées par le système socio-économique actuel sur l'environnement, puis par rétroaction sur le système lui-même (raréfaction des ressources, pollution chimique, durcissements réglementaires...).

Dans un deuxième temps, il permet aux participants d'identifier les potentiels impacts sur leur structure, ainsi que des pistes de réflexion pour s'adapter et diminuer le niveau de vulnérabilité de cette dernière.

FORMAT

Il peut être utilisé dans son format complet de 2.5h avec 8 à 16 participants ou dans un format "quizz" où seule une partie des cartes est révélée en fonction des apports des participants pour une première sensibilisation.

*L'outil est en cours de finalisation.
Il est prévu que la version finale des cartes soit accessible librement.
L'usage professionnel sera possible également pour les personnes qui suivront une formation préalable à l'animation de l'atelier.*

Les vidéos "Tous au vert !"

Le sujet de l'écologie est anxiogène et peut provoquer des oppositions et des tensions notamment du fait du niveau inégal de connaissance sur le sujet. "Tous au Vert !" permet de poser un socle de connaissance commun.



KEZAKO ?

Ces vidéos balayent les problématiques écologiques de manière systémique. L'approche est originale puisqu'elle utilise l'allégorie des 4 éléments pour parler d'énergie, d'eau, de ressources minières... en faisant le lien entre ces différents éléments et les impacts sur les activités de l'entreprise (mobilité, approvisionnement...). Le format mêle aux questions environnementales des notions historiques, de philosophie, de psychologie et de sociologie.

FORMAT

La série se divise en 2 parties :

- des connaissances générales sur les problématiques écologiques et les freins sociaux et cognitifs,
- des apports plus précis sur les liens avec les activités professionnelles.



"Les vidéos ont permis des temps ensemble avec la direction, on a beaucoup échangé avec eux"

Le format comprend 24 vidéos de 8 à 15 min accessibles en ligne et pouvant être visionnées de manière autonome. Nous recommandons un format collectif qui permet d'échanger après le visionnage sur les représentations de chacun, les angoisses éventuelles et de forger petit à petit une vision commune.

"Tous au vert !" est accessible aux membres de la communauté TERENA (territoires, entreprises et acteurs socio-économiques engagés dans le programme). Il est envisagé d'en faire prochainement un MOOC.

Le jeu des "7 piliers de la résilience"

Ce jeu particulièrement ludique invite les individus à débattre d'une trentaine de points-clés de la résilience pour mieux se projeter sur leur propre capacité d'action et commencer à poser les bases d'une stratégie de résilience personnalisée.



KEZAKO ?

Ce jeu sérieux se base sur le principe du jeu des 7 familles. Le temps du jeu, les participants font le tour des principales questions à se poser en termes d'utilité, de sobriété, de diversité, d'autonomie, d'équité... qui sont les notions au cœur des enjeux de résilience.

FORMAT

Chaque carte comprend une définition de la notion abordée et une "question qui tue" destinée à sortir du cadre et à lancer le débat sur des notions parfois polémiques ou peu discutées en entreprise.

Plus qu'un outil, les 7 piliers sont un concept pour réfléchir à une stratégie de résilience.

Le jeu des 7 piliers est en cours de finalisation en vue de pouvoir être utilisé à terme en dehors du programme. La version finale sera accessible librement. L'usage professionnel sera possible également pour les personnes qui suivront une formation à l'animation.



Le C.O.E.U.R (Canevas de l'Organisation Ecologique, Utile et Résiliente)

Cet outil reprend les codes du très classique "Business Model Canvas" pour analyser et réinventer son modèle économique et de fonctionnement.

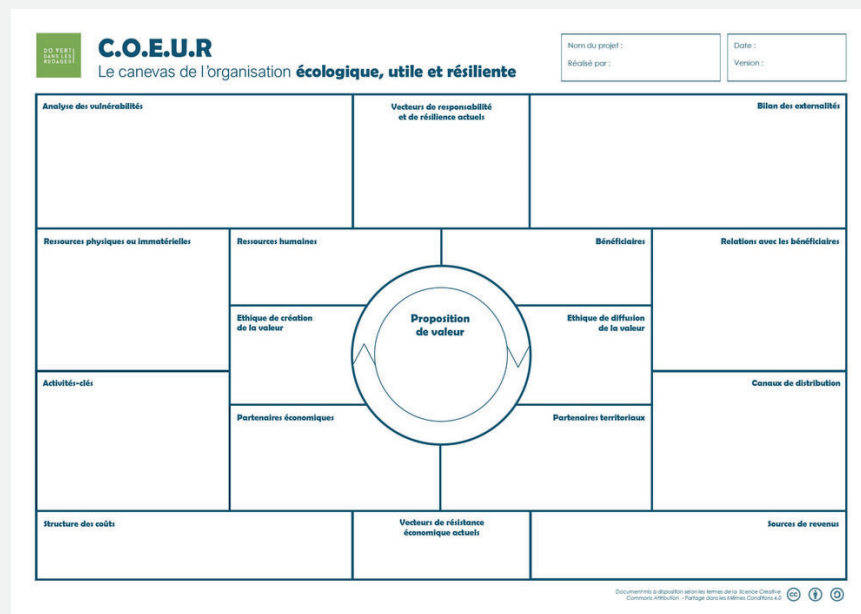


Figure 13 : Canevas de l'Organisation Ecologique, Utile et Résiliente (C.O.E.U.R.)

KEZAKO ?

Le C.O.E.U.R reprend les informations habituelles des modèles exclusivement tournés vers l'équation économique du projet, en lui ajoutant l'équation écologique : comment produire un bénéfice d'utilité sociale tout en réduisant sa vulnérabilité environnementale, et en faisant des contraintes externes (vulnérabilités et impacts négatifs) des leviers d'innovation.

Dans le cadre de TERENA, il a été utilisé pour effectuer le diagnostic structurel. Il peut aussi être utilisé par les structures pour autodiagnostiquer leur niveau de vulnérabilité.

L'outil est accessible en version libre sur le site de Du Vert dans les Rouages. Des webinaires de formation à son utilisation sont organisés régulièrement.

Les scenarii prospectifs

Utilisé dans le cadre de la co-construction, cet atelier facilite la projection et l'idéation au travers de situations concrètes.

KEZAKO ?

Les scenarii prospectifs, sont des situations fictives mais réalistes et documentés qui pourraient advenir dans le futur et auxquelles la structure serait confrontée. Ils sont établis en fonction des vulnérabilités décelées durant le diagnostic. Les participants sont alors invités à réfléchir à des solutions d'adaptation avec une mise en œuvre progressive allant du temps présent à l'année de l'incident.

FORMAT

Sur la base d'un scenario préparé à l'avance, l'atelier démarre par un temps individuel ou chaque personne réfléchit et note ses idées d'adaptation. Puis les idées sont mises en commun pour sélectionner les plus pertinentes et les classer en fonction d'une temporalité de mise en œuvre.

Utilisé dans le cadre de la co-construction, l'outil permet de dépasser les angoisses et les difficultés de projection en imaginant des manières créatives de surmonter des situations a priori insurmontables. Ainsi, face aux risques de dysfonctionnements numériques, certaines structures ont émis le souhait de tester de manière préventive des temps hebdomadaires sans ordinateurs, pour développer des habitudes de travail low-tech. Les propositions permettent d'ouvrir le champ des possibles avec optimisme.



Un scénario pour travailler sur la dépendance aux véhicules (nomadisme)

"En 2026, le Chili, premier producteur de cuivre à l'échelle mondiale, passe un accord avec les Etats-Unis pour y exporter la majorité de leur production. La filière de recyclage du cuivre, bien qu'elle soit passée de 46% en 2023 à 49% actuellement ne permet pas de compenser les apports en matières premières vierges. C'est la crise dans les usines chinoises qui ne peuvent plus se fournir en cuivre, élément essentiel dans la fabrication des composants électroniques des véhicules. Le secteur de l'automobile est particulièrement touché puisque les usines priorisent des secteurs plus rentables comme le numérique. Il devient difficile et long de se fournir en véhicules neufs et en pièces de réparation."

Consigne : "retracez ce que vous avez mis en place entre maintenant et 2026 qui explique pourquoi vous êtes moins impactés par la situation."

6. Recommandations et perspectives

RECOMMANDATIONS EN VUE D'UNE DÉCLINAISON TERRITORIALE

TERENA a permis de formaliser et expérimenter un **parcours d'accompagnement collectif** à la transformation écologique des petites organisations sur un territoire préalablement défini. En cela, Le programme est aussi l'occasion d'inviter les collectivités et acteurs territoriaux à s'engager dans des démarches similaires.

Pour un **territoire qui souhaiterait décliner un programme équivalent** en vue d'accompagner la redirection de son tissu économique et d'aider les entreprises à faire face à la crise écologique, nous recommandons :

- d'engager un **diagnostic territorial** en vue de croiser les données économiques avec les projections écologiques (notamment sur le changement climatique),
- d'anticiper les besoins réels des entreprises et leurs contraintes en menant une **enquête préalable** afin de s'assurer que le programme ne manque pas de candidats potentiels,
- de mettre l'accent sur une **phase de mobilisation des acteurs socio-économiques** en vue de s'assurer du rayonnement local du programme dans une dynamique concrète de coopération territoriale, par exemple autour d'un événement de type **forum des transitions**,
- d'intégrer le programme à la feuille de route stratégique du territoire en matière de **développement économique**, plutôt que d'en faire un projet thématique centré sur l'environnement,
- d'associer les citoyens et usagers à la démarche en organisant une **concertation large** sur le sujet de l'adaptation des activités économiques, sujet qui peut s'avérer controversé,
- de s'appuyer sur le programme pour permettre l'émergence et le développement d'une **communauté locale d'entreprises engagées**, en lien avec les communautés plus larges existantes à l'échelle régionale ou nationale,
- de prévoir la **montée en compétence des acteurs concernés** : dirigeants d'entreprise, membres des CSE, salariés, mais aussi élus et agents en charge du développement économique, incubateurs, pépinières, technopôles...
- d'intégrer des dispositifs tels que des **générateurs et accélérateurs de projets**, à la fois pour permettre l'émergence de projets entrepreneuriaux répondant aux besoins du territoire, mais aussi pour favoriser les projets intrapreneuriaux,
- de bien cerner les intentions des entreprises engagées et de **vérifier l'alignement avec la philosophie du programme**, à savoir la transformation de la structure par et pour le collectif pour améliorer la résilience.

RECOMMANDATIONS D'ORDRE MÉTHODOLOGIQUE

Du point de vue méthodologique, outre les retours d'expérience présentés dans cet ouvrage, nous conseillons :

- de compléter la phase d'acculturation de la direction aux problématiques écologiques par une **formation à la conduite du changement en début de programme** pour leur permettre de mieux préparer la mobilisation interne.
- de formaliser au moins symboliquement l'engagement des entreprises dans le programme, via par exemple une **charte d'engagement** qui pourra être communiquée au personnel.
- d'accompagner le **lancement officiel du projet en interne** dans les entreprises pour expliquer la vision du projet, mais aussi pour poser le cadre de confiance avec les salariés et les termes de la participation.

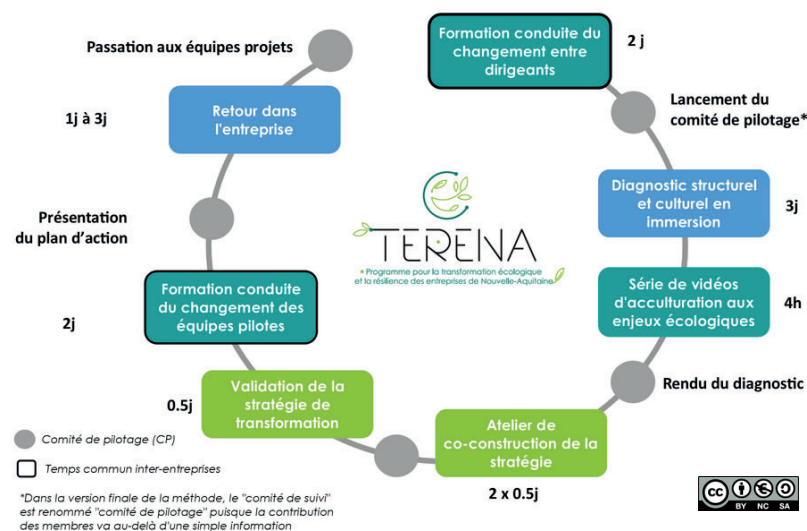


Figure 14 : TERENA - parcours d'accompagnement standard

PERSPECTIVES

Plusieurs pistes d'innovations futures ont été identifiées pour renforcer la prise en considération du lien majeur entre besoin de redirection écologique et impacts sur le travail. En particulier, il nous semble intéressant d'aller encore plus loin dans l'approche par le travail en développant la **simulation des activités futures de travail** en contexte de transformation écologique, afin de donner des outils aux équipes-projet pour mieux intégrer les personnes de terrain et minimiser l'impact des changements sur le travail.

Les besoins en formation identifiés dans le cadre du programme ont d'ores-et-déjà fait l'objet d'un développement et sont formalisés dans un **parcours de formation** initié en partenariat avec la SCIC Savoir Devenir. Ces formations sont accessibles via le site www.savoir-devenir.org.

Enfin, les différentes pistes de recommandations évoquées aux chapitres précédents vont faire l'objet d'une **nouvelle phase de développement de TERENA** à partir de 2024. Contactez-nous si vous souhaitez y contribuer.

Du vert dans les rouages

La Manuco - 15 rue Causserouge 33000 Bordeaux
contact@duvertdanslesrouages.fr
07 67 24 81 48



Crédit : [Alex SG](#) sur Shutterstock

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1]Insee (2022), *Les entreprises en France*.
- [2][4]France Stratégie (2020). *Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique*. France stratégie.
<https://www.strategie.gouv.fr/espace-presse/identifier-accompagner-competences-de-transition-ecologique>
- [3][5][8][14]Sulzer, E. (2022), *De la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) à l'écologisation : des chemins de traverse ?*, Céreq, Working Paper; 12.
- [6][7]Bonneveux, E. et Soparnot, R. (2016), *Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ?*, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, vol.205, n° 1, pp. 3-24
- [9]Meadows, D. (2008). *Why systems work so well* dans *Thinking in Systems : a primer*, Chelsea Green publishing, p. 75-91
- [10][12][15]Baghioni, L. et Moncel, A. (2022), *La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental*, Céreq Bref, 423, 1-4.
- [11][13]Bugada, A. et al. (2021), *Négociation collective et environnement - aGREENment - rapport français*, LexisNexis, collection Planète Social 2021.
- [16]Méda, D. (2017), *Repenser le travail et l'emploi par l'écologie*, Revue Projet, 361, 51-59.
- [17][38][40]Lecomte, J. et al.(2021), *Enjeux de la transition écologique*, EDP Sciences . pp.428.
- [18][32][35]Becerra, S. (2012), *Vulnérabilité, risques et environnement : l'itinéraire chaotique d'un paradigme sociologique contemporain*, VertigO, 12(1).
- [19][24][27][31]Triplet, P. (2020), *6e édition du dictionnaire de la diversité biologique et de la conservation de la nature*, Société zoologique de France, pp 1216.
- [20]Barroca, B et al. (2013), *De la vulnérabilité à la résilience : mutation ou bouleversement ?*, EchoGéo, Sur le Champ/Sur le Terrain, Politiques et pratiques de la résilience, Numéro 24.
- [21][23][25]ADEME (2012), *Diagnostic de vulnérabilité d'un territoire au changement climatique*, ADEME.
- [22][26][28][29]Léone, F et Vinet, F. (2006), *La vulnérabilité, un concept fondamental au cœur des méthodes d'évaluation des risques naturels*, Service des publications de Montpellier 3, pp.9-25.

- [30]Turner & al. (2003), *A framework for vulnerability analysis in sustainability science*, Proceedings of the National Academy of Sciences.
- [33][34]Djament-Tran, G & al. (2011), *Ce que la résilience n'est pas, ce qu'on veut lui faire dire*, Hal Open Science.
- [36]Deshaies M.(2015), *Energies renouvelables et territoires : les défis de la transition énergétique en Allemagne*, Revue Géographique de l'Est, Vol 55 N°1 et 2.
- [37]Duruissseau, K. (2014), *L'émergence du concept de transition énergétique. Quels apports de la géographie ?*, Bulletin de la Société Géographique de Liège, 63 (2014/2).
- [39]Méda, D. (2019). *Trois scénarios pour l'avenir du travail*. Revue Internationale Du Travail. Vol 158, Numéro 4. p. 689-716
- [41]ANACT (2017), *Qualité de vie et des conditions de travail : de quoi parle-t-on ?*, ANACT, <https://www.anact.fr/la-qvct-de-quoi-parle-t>
- [42]Cuny, X. et Leplat, J. (1984). *Introduction à la psychologie du travail*. PUF.
- [43]Méda, D. (2022), *Le travail*, PUF, pp 128.
- [44]Sailly, M. et al (2022), *Dialogues social et professionnel: comment les articuler?*, La fabrique de l'industrie.
- [45]CSA (2021), *Etude: Les salariés et la transition écologique dans les entreprises*, CSA,
<https://csa.eu/news/les-salaries-et-la-transition-ecologique-dans-les-entreprises/>
- [46]ADEME (2020), *Étude TRANSPHERES, Enquête sur les transferts de comportements en faveur de l'environnement entre le lieu d'habitation et le lieu de travail*.
- [47]Kaufmann, J. (2016), *L'entretien compréhensif*, Armand Colin, pp 128.
- [48]Le Bossé, Y. et Lampron, M. (2016), *Soutenir sans prescrire: Aperçu synoptique de l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA-PC)*, ARDIS, pp 63.
- [49]Bohm, D. (1996), *On dialogue*, Routledge, pp 136.
- [50]Béraud et Al. (2022), *Dynamiques de travail et de formation au prisme de la transition écologique : que font les normes environnementales au travail et à la formation des salariés ?*, Céreq, Working Paper; 13.
- [51][52] ANACT (2023), *Les résultats de notre consultation « Transition écologique et conditions de travail »*, ANACT,
<https://www.anact.fr/consultation-sqvct>

DU VERT
DANS LES
ROUAGES

L'humain au cœur des transitions



2020 / 2023