

MOBILISATION DES ÉQUIPES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

10 fiches pratiques



Auteurs

Fanny Picard
Agnès Rambaud

Directrice de publication

Dorothee Briaumont

Ont également participé

- **Comité 21**
Karine Viel
Antoine Charlot
Matthieu Gauvin
Christine Delhayé

- **des Enjeux et des Hommes**
Olivier Classiot
Thierry Marneffe
Sophie Hollanders
Hugues Carlier

- **Ademe**
Raphaël Guastavi
Muriel Alamichel

Le Comité 21 - Comité français pour l'environnement et le développement durable - est un réseau d'acteurs engagé dans la mise en œuvre opérationnelle du développement durable. Créé en 1995 pour faire vivre en France l'Agenda 21 (programme d'actions pour le XXIème siècle ratifié au Sommet de la Terre de Rio), le Comité 21 regroupe aujourd'hui plus de 400 adhérents répartis en quatre Collèges : entreprises, collectivités, ONG / associations, institutions / enseignement supérieur et médias.

des Enjeux et des Hommes - Cabinet de conseil, spécialiste de la conduite du changement - accompagne les entreprises et collectivités pour favoriser l'appropriation des enjeux de développement durable par les différents acteurs (DRH, acheteurs, commerciaux, communicants et responsables marketing, managers, équipes terrain), leur traduction dans les pratiques et comportements professionnels et l'innovation participative.

ADEME



Agence de l'Environnement
et de la Maîtrise de l'Énergie



Ce guide a été réalisé en partenariat avec l'ADEME et a bénéficié du soutien de Bouygues Construction.



Le C.N.F.P.T. soutient cette démarche méthodologique.

ÉDITORIAL

Une stratégie de développement durable ne saurait être opérationnelle sans une mobilisation des salariés à tous les niveaux. D'une part parce que le salarié est aussi un citoyen : le sensibiliser au développement durable dans un cadre professionnel permet ainsi de lui donner les moyens de ressentir davantage de cohérence entre ses convictions/valeurs personnelles et son activité professionnelle. D'autre part, la mobilisation des collaborateurs pour le développement durable est également source de création de valeurs pour l'entreprise ou la collectivité : innovation, motivation, implication des collaborateurs autour d'un projet, fierté, donc gain d'efficacité et meilleure attractivité vis-à-vis des jeunes diplômés qui souhaitent connaître les engagements de l'entreprise ou de la collectivité dans le domaine du développement durable lors de leur entretien d'embauche.

Au-delà de la simple sensibilisation, il s'agit d'accompagner une véritable transformation des métiers et une intégration dans les processus de management. L'implication de la direction des ressources humaines est un facteur déterminant puisqu'elle doit favoriser le développement de démarches participatives permettant de créer les conditions de confiance pour faire des salariés les moteurs du changement.

Avec le guide Mobiliser ses équipes pour le développement durable : du déclic à l'action, la démarche mise en œuvre par le Comité 21 et des Enjeux et des Hommes, à laquelle l'ADEME a souhaité s'associer, consiste à favoriser l'échange d'expériences au travers de 10 fiches de bonnes pratiques mettant en avant des outils concrets et opérationnels afin d'aider les directeurs du développement durable, mais également les directeurs des ressources humaines, à impliquer leurs équipes dans un des défis majeurs d'aujourd'hui, le développement durable.

Philippe Van de Maele
Président de l'ADEME

PRÉFACE

Le thème de la mobilisation des salariés autour des enjeux de développement durable est aujourd'hui central.

Il est au cœur de nombreux débats comme le montre sa mise en avant dans différents articles et colloques :

- [Au salon Les Echos Conférences "Federe" \(mars 2008\)](#) : l'entreprise, le salarié et le développement durable : comment former et impliquer les salariés autour du développement durable ? Quels rôles pour le management et les partenaires sociaux ?
- [Au salon Prourable \(mars 2008\)](#) : le développement durable, nouveaux métiers ou transformation de métiers existants ? Quelle formation initiale ou continue ? Qui, quand et comment former ? Vers un référentiel métier ?
- [Au salon J3D \(novembre 2008\)](#) : comment mobiliser en interne autour d'un projet de développement durable ? Quelles formations pour sensibiliser, professionnaliser et spécialiser vos collaborateurs au développement durable ? 5 solutions pour mobiliser les salariés de votre entreprise autour d'un projet de développement durable...
- [A la Conférence des Nations Unies \(octobre 2008\)](#) : décennie sur l'éducation pour un développement durable

Il fait l'objet de nombreux groupes de travail et études :

- [Comité opérationnel n° 34 du Grenelle de l'environnement](#) (« informer, sensibiliser, former les publics au développement durable »)
- [Groupe de travail du Comité 21 sur la mobilisation au développement durable](#) (initié en 2008)
- [Étude Novethic & des Enjeux et des Hommes](#) sur la place accordée à la mobilisation des salariés dans les rapports de développement durable des entreprises du CAC 40 (2ème édition sur les rapports 2007 parue le 11 février 2009)

Les professionnels du secteur sont en effet interpellés par le décalage entre le caractère stratégique accordé par les décideurs à l'engagement de leur entreprise dans le développement durable et le manque de plans d'actions pour favoriser l'appropriation de ces enjeux par les équipes.

L'implication des collaborateurs est pourtant aujourd'hui considérée comme un gage de crédibilité de la stratégie de développement durable.

SOMMAIRE

	Introduction : le changement incontournable qu'est-ce que la mobilisation ?	p.6 p.7
	Préambule	p.13
	10 questions :	
.....	1 Comment clarifier les objectifs ?	p.15
.....	2 Quelles approches et types d'action ? (sensibilisation vs formation vs autres leviers de changements)	p.25
.....	3 Quel mode de déploiement ? Quel timing retenir ?	p.43
.....	4 Comment identifier et lever les freins ?	p.57
.....	5 Quel pilotage ? Quels acteurs impliquer ? Comment mesurer les résultats d'une action de mobilisation ?	p.67
.....	6 Comment convaincre en interne ? (la direction, les équipes et les relais)	p.77
.....	7 Comment réaliser un bon cahier des charges ? Comment choisir et évaluer les offres des prestataires ?	p.83
.....	8 Quel plan de communication ?	p.91
.....	9 Comment ancrer le changement dans les pratiques ? Comment maintenir la dynamique dans le temps ?	p.103
.....	10 Quels facteurs clés de succès d'une démarche de mobilisation ?	p.113
	Conclusion	p.118
	Glossaire	p.119
	Remerciements	p.123

INTRODUCTION

Le changement incontournable

Mondialisation, recomposition des sphères de décision, échelles politiques nouvelles (locale, européenne, mondiale), révolutions technologiques, concurrence accrue, évolutions culturelles et mouvements sociaux, développement personnel... La société évolue et ce phénomène ne cesse de s'accélérer, invitant les acteurs à prendre part à leur responsabilité individuelle et collective.

Les enjeux de développement durable (crise énergétique, écologique, alimentaire, financière...) constituent en eux-mêmes des facteurs de mutation. Un nouveau paradigme implique de percevoir le monde de façon différente et d'intégrer dans notre quotidien de nouveaux repères aussi bien au niveau des processus de prises de décision que dans nos modes de conception, de production, de consommation.

Nombreux sont les acteurs (gouvernements, collectivités territoriales, entreprises, associations, universités...) qui l'ont intégré et s'engagent dans le développement durable depuis la fin des années 90.

Collaborateurs, agents... sont les principaux acteurs des actions à mener

Les politiques RSE (Responsabilité sociale et environnementale), ou les Agenda 21 locaux, s'accompagnent de nombreux changements : vision prospective, nouvelle stratégie, plans d'actions, évolution des organisations, process industriels, procédures et modalités d'évaluation, lesquels impactent directement les collaborateurs. Qu'il s'agisse de simples réglages (évolution des procédures), de restructurations plus profondes (modifications structurelles) ou de véritables refondations, on demande aux équipes **d'adhérer, de revisiter leurs manières de faire, leurs pratiques professionnelles** et méthodes de travail. On va souvent aussi leur demander de **modifier leurs représentations**.

Ces changements ne sont pas acquis. On sait que 70 % des projets de changement menés en entreprise échouent*. Les difficultés se situent à différents niveaux : collaborateurs résistants, plans de déploiements inadaptés, essoufflements dans le temps... On sait également que la plupart du temps ce n'est pas la dimension technique qui crée le blocage, mais bien la capacité de l'organisation à créer les conditions de réussite d'un changement dans lequel chacun doit identifier son intérêt et trouver du sens.

Ce guide donne des clés pour prévenir les risques et optimiser les chances de succès des opérations de mobilisation des équipes autour des enjeux à la fois fondamentaux et complexes que recoupe le développement durable.

* Source : Etude AT Kearney : Management Surveys sur 200 entreprises en mai 1997

Qu'est-ce que la mobilisation ?

C'est un ensemble d'actions (rassembler, alerter, former) menant progressivement les individus à réaliser des actions concrètes qui servent la mise en œuvre d'un projet et l'atteinte de ses objectifs.

Pourquoi mobiliser les équipes pour le développement durable ?

- Parce que l'ampleur des enjeux le demande

Les objectifs relevant du développement durable sont par essence ambitieux. De la réduction des émissions de gaz à effet de serre, à l'éco-conception ou à la diversification du recrutement, ils impliquent **des modifications profondes de management, de pratiques et de comportements**. Ils requièrent la compréhension, l'adhésion et la mobilisation de tous.

Les collaborateurs sont au cœur de ces mutations, tant par les nouvelles compétences et les expertises qu'ils doivent développer, que par les suggestions ou critiques qu'ils peuvent formuler compte tenu de leur connaissance du terrain.



Extrait du livre *La Communication Responsable* - Collectif Adwiser (Editions Eyrolles, 2009)

La **prise de conscience** des grands enjeux sociaux et environnementaux devrait croître chez les salariés, à travers leur expérience citoyenne, mais aussi via les échanges avec leurs clients, de plus en plus impliqués dans le développement durable. Cela devrait permettre **une meilleure compréhension des enjeux** et générer **des exigences croissantes** en termes d'engagements responsables à l'égard de leur entreprise.

La « **quête** » de sens, que les salariés revendiquent de plus en plus dans leur travail, tous secteurs économiques confondus, pourrait également s'étendre au secteur de la communication et s'exprimer davantage. Des DRH l'ont bien

compris, proposant, dans le cadre d'une démarche de développement durable, **des actions sociétales motivantes pour les salariés**.

Les jeunes diplômés sont par ailleurs **de mieux en mieux formés** au développement durable dans le cadre de leur cursus (mastères ou spécialisations développement durable, etc.). Comme s'est déjà le cas dans d'autres secteurs, les candidats les plus diplômés n'hésiteront pas lors de leurs entretiens de recrutement, à questionner leur futur employeur sur sa politique de développement durable, devenant ainsi plus sélectifs sur la base de ces critères.

• Parce que le thème est fédérateur

De plus, notamment dans un contexte économique tendu, les programmes de mobilisation sur le développement durable peuvent être un levier de motivation des salariés et agents, occasion de favoriser l'esprit d'équipe, de développer la fierté d'appartenance à l'entité, de donner du sens et de la cohérence avec les valeurs et le projet de l'entreprise ou de la collectivité.

• Parce que la mobilisation des décideurs ne suffit pas

S'il est primordial que les équipes dirigeantes impulsent les stratégies RSE ou les Agenda 21 locaux, ceux-ci ne seront efficaces que si l'ensemble des équipes, des collaborateurs et agents s'en emparent.

L'enjeu consiste à traduire l'engagement dans les pratiques et les comportements des équipes à tous niveaux (local ou international), quel que soit leur métier, et d'impliquer le plus grand nombre de collaborateurs, au-delà du top management ou des élus (déjà sensibilisés puisqu'en général à l'initiative des choix stratégiques).

Or, jusqu'alors, dans de nombreuses organisations, le développement durable a été un sujet réservé à quelques initiés : au-delà des élus et directions générales, les correspondants développement durable, les responsables HSE, quelques acheteurs... Il est vrai que les entreprises et les collectivités se sont d'abord attelées à caler leur vision et leur stratégie, leur organisation développement durable, leurs procédures, avant de programmer le déploiement (tel qu'illustré sur le schéma ci-dessous, aux étapes 1 et 2).



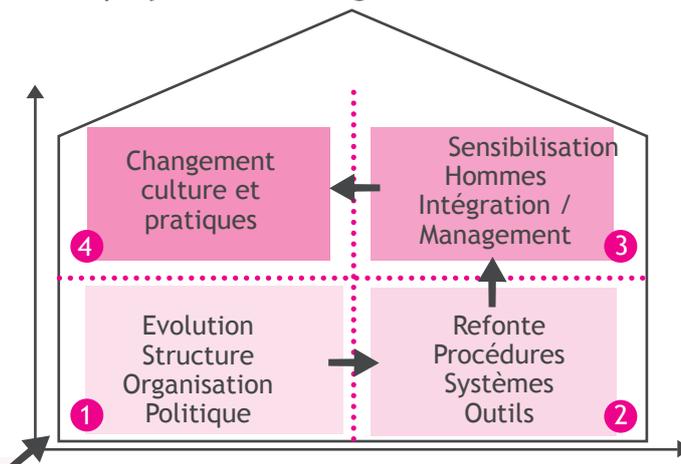
Interview

Thomas Busuttill,
fondateur d'Imagin'able,
conseil en Innovation,
développement durable
et performance durable

Que perd-on si on ne mobilise pas les équipes ?

« On se prive d'une occasion de faire évoluer la culture, de partager les vrais enjeux. On se prive d'un levier d'innovation formidable pour être plus fort, plus adapté au monde de demain. On prend enfin un risque majeur : celui d'un décalage entre ce que l'on communique à l'externe et ce qui est vécu sur le terrain et relayé en interne. Or pour impliquer les équipes dans la durée face aux défis que le développement durable impose, il est vital d'avoir une démarche cohérente de bout en bout. »

Quatre étapes pour déployer une stratégie



Vision et stratégie
RSE / Agenda 21

Source : des Enjeux et des Hommes

Cette situation est révolue. Il est temps, désormais de passer à l'étape d'intégration du développement durable dans les « gènes » de l'entreprise ou de la collectivité (illustrées aux étapes 3 et 4).



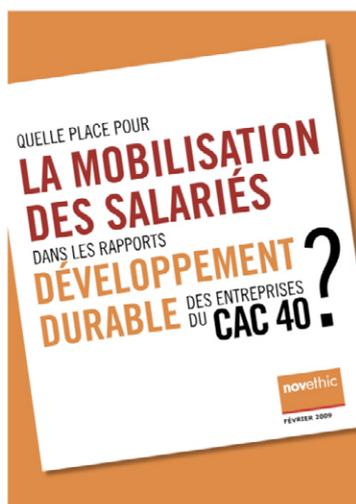
Interview

Anne-Catherine Husson-Traore, directrice - Novethic

Commentant les résultats de l'étude réalisée en 2007 et reconduite en 2008 avec des Enjeux & des Hommes sur la "Place pour la mobilisation des salariés dans les rapports développement durable des entreprises du CAC40" :

« L'étude des rapports développement durable montre que la mobilisation des salariés à la RSE est loin d'être un enjeu stratégique que les entreprises cherchent à incarner.

Dans l'ensemble, quand elles se sont attelées à former leurs salariés sur la politique RSE, elles ont privilégié une approche thématique à une sensibilisation plus globale. Il semble que les actions de mobilisation des salariés restent timides et que les directions des ressources humaines, les responsables de formation tout comme les universités d'entreprise se soient peu emparés du sujet... »
L'enjeu actuel est de prendre toute la mesure de ce retard.



www.novethic.fr

• Parce que la thématique interpelle

De façon très concrète, il suffit de questionner un échantillon de collaborateurs des entreprises et des collectivités les plus engagées dans le développement durable, pour mesurer l'ampleur de la tâche : une grande majorité n'a pas encore intégré les enjeux du développement durable ni les incidences pour leur entreprise ou encore moins pour leur propre poste.

Pour autant, tous sont interpellés par le sujet, à travers le discours politique, et les médias. Il existe un **fort besoin de repères** : comment expliquer que le développement durable couvre des sujets aussi divers que l'ours blanc sur la banquise et l'insertion des personnes handicapées ?

Certaines entreprises l'ont bien compris et développent des **dispositifs multiples** : actions de sensibilisation et de formation, nomination de correspondants développement durable, organisation de forums et de trophées, mise en place de démarches d'accompagnement du changement innovantes faisant appel à la participation active des collaborateurs...

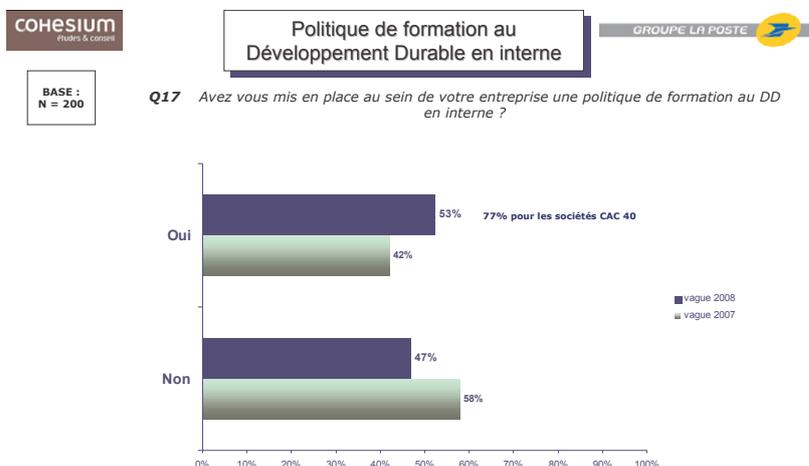
Ces actions restent aujourd'hui encore trop souvent l'apanage de grands groupes ou collectivités pionnières car, dans la majorité des organisations, la formation s'est arrêtée au cercle restreint des équipes de direction ou des spécialistes internes des questions environnementales.



Focus

Étude du Groupe la Poste réalisée par Cohesium en mars 2008

Réalisée auprès des responsables développement durable de 200 grandes entreprises françaises (dont 22 du CAC 40) : à peine plus de **50 % des sondés** disent avoir mis une politique de formation au développement durable en interne.





Interview

Florence de Monclin, conseillère pédagogique - FNH (Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme)

« Mobiliser les salariés est indispensable car on ne pourra tendre vers un développement durable et solidaire que si l'ensemble des acteurs de la société se mobilise. A cette fin, quelques conditions s'avèrent nécessaires :

1. **Partager les enjeux auxquels il faut faire face (4 pics)** : pic démographique (de 6 milliards d'êtres humains en 2001 à 9 milliards en 2050), pic de pollution (air, sol, eau... et ses impacts sur la santé), pic de prélèvement des ressources (au 23 septembre 2008, nous avons consommé ce que la Planète peut produire en un an), pic de perte de biodiversité (-25 % en 2050) avec, pour clef de voûte, le changement climatique global.

2. **Appréhender ces enjeux comme une opportunité**, une chance pour un mieux-être et un mieux-vivre pour l'individu comme pour la collectivité. Les opportunités vont au delà des économies d'énergie, de l'efficacité énergétique, des innovations technologiques. Elles sont une chance unique de nous retrouver face à une cause qui nous permet de nous unir et de nous dépasser pour y répondre : « devenir citoyen de la Terre » .

3. **Mettre en cohérence l'engagement collectif et l'engagement individuel** (exemple : proposer aux salariés des alternatives à des comportements qu'il convient de faire évoluer tels que les plans de déplacement des entreprises (PDE) ou les plans de déplacement administrations (PDA).»

Comment mobiliser ?

On "mobilise" pour un projet impliquant généralement un **changement** (un passage d'un état à un autre).

Or le changement est un phénomène :

- **qui prend du temps** (c'est par nature une étape de transition) ;
- **permanent** (au niveau individuel comme au niveau collectif) ;
- **qui s'accélère** (rythmes des innovations) ; c'est d'ailleurs la rapidité plus que le changement lui-même qui provoque des difficultés de transition.

Nota bene : la mobilisation des salariés n'implique pas forcément le succès de l'action entreprise pour réussir à ancrer le changement durablement (si les freins sont trop forts, si des facteurs de changement extérieurs viennent perturber les changements engagés...).

Extrait du livret de sensibilisation au développement durable pour les collectivités territoriales (travail collaboratif coordonné par l'ARPE Midi-Pyrénées).



Comment impliquer les agents ?

La direction générale des services, aidée par un référent ou par un service développement durable, associe les cadres municipaux, pour instaurer une démarche transversale et un mode de travail en gestion de projet.

C'est elle qui va organiser efficacement les services, mobiliser les agents, éclairer les choix politiques d'une vision globale, technique, financière, juridique. La création d'outils de travail collaboratif favorisera la mise en œuvre de la transversalité. Les agents, susceptibles d'être interpellés par les administrés, sont les vecteurs de la réussite du projet. Sensibilisation et formation doivent intervenir au plus tôt afin de faire évoluer leurs compétences.

www.ademe.fr

On pressent donc que la mobilisation est une action de longue haleine, qui nécessite de recourir à différents leviers et qui touche des cibles nombreuses et distinctes.

Les fiches qui suivent répondent aux questions que se posent les décideurs comme les acteurs de terrain. Elles exposent les principaux facteurs de succès à réunir pour réussir ses projets de mobilisation.

1 Comment clarifier les objectifs ?

2 Quelles approches et types d'action retenir ?
(sensibilisation vs formation vs autres leviers de changements)

3 Quel mode de déploiement ? Quel timing ?

4 Comment identifier et lever les freins ?

5 Quel pilotage ? Quels acteurs impliquer ?
Comment mesurer les résultats d'une action de mobilisation ?

6 Comment convaincre en interne ?
(la direction, les équipes et les relais)

7 Comment réaliser un bon cahier des charges ?
Comment choisir et évaluer les offres des prestataires ?

8 Quel plan de communication ?

9 Comment ancrer le changement dans les pratiques ?
Comment maintenir la dynamique dans le temps ?

10 Quels facteurs clés de succès d'une démarche de mobilisation ?



PRÉAMBULE

Mode d'emploi : « Comment se servir de ce guide ? »

Ce guide s'adresse à trois types d'acteurs :

- les décideurs, à l'initiative de démarches de développement durable ou d'Agenda 21 ;
- les chefs de projet, qui sont les acteurs du déploiement de ces démarches au niveau des entités ;
- les responsables ressources humaines, qui sont des partenaires clés de ces déploiements.

Pour ces différentes cibles, ce guide apporte des éléments de compréhension sur les enjeux de la mobilisation des collaborateurs (pourquoi elle est importante). Pour les responsables opérationnels, il présente des outils concrets (comment organiser et réussir cette mobilisation).

Pour vous repérer :

Chacune des 10 questions posées, qui structurent ce guide, trouve sa réponse construite sous forme de fiche, avec plusieurs niveaux de lecture :

- une rubrique **COMPRENDRE** réflexion générale théorique ;
- une rubrique **AGIR** repères méthodologiques et pratiques.

Ce guide comporte aussi des apports qui sont autant d'illustrations de projets de mobilisation menés en entreprises et en collectivités présentées sous différentes rubriques :

-  **Focus** illustrations et pratiques inspirantes d'entreprises ou de collectivités territoriales
-  **Interview** témoignages des acteurs (professionnels et experts)
-  **Exercices Pratiques** pour permettre un entraînement
-  des exemples de bonnes pratiques ou des offres de produits et services testés et approuvés par des membres du réseau du Comité 21, à retrouver sous formes de fiches pratiques sur l'espace adhérents du Comité 21 (www.comite21.org)

Que la mise en place de vos projets opérationnels soit facilitée par ce guide et couronnée de succès !

COMPRENDRE

Avoir une vision claire, précise et partagée des changements visés

« De la même manière qu'il y n'y a pas de motivation sans besoin ressenti, il n'y a pas de mobilisation sans vision et projet d'entreprise. »

Martin Forest (Groupe Conseil CFC), *Mobiliser son équipe* (Guide pratique de management)

Le préalable, avant de configurer l'action de mobilisation, est de décrire ce qui va changer précisément dans l'organisation, les processus, les compétences requises, le management, les outils, et qui nécessite de mobiliser les équipes.

Prendre la mesure de ces changements a deux intérêts :

- choisir et bien calibrer les actions à conduire (on n'actionnera pas les mêmes leviers s'il s'agit juste de faire évoluer un outil de travail, si les populations concernées sont en nombre limité, etc.) ;
- formuler une vision qui pourra être utilisée pour "vendre" la démarche en interne. Cette vision traduit la promesse que l'entreprise ou la collectivité entend tenir, l'ambition (reprise idéalement dans un document fondateur comportant des engagements chiffrés et un calendrier).

Il convient de mettre en perspective ces changements en les raccordant en amont aux enjeux plus globaux de performance développement durable visés par l'entreprise ou la collectivité.

C'est d'autant plus utile que les dynamiques de motivation des collaborateurs dépendent de la possibilité qui leur est donnée de :

- pouvoir apporter leur contribution aux projets (et peut-être en influencer l'orientation) ;
- avoir des défis à leur mesure et en phase avec la politique de la structure ;
- partager des engagements, être associés dans un projet commun, avoir des buts à atteindre précis et clairs.



Interview

Ari Brodach, directeur développement durable et environnement - Mairie de Lille

« La mobilisation des agents au développement durable trouve un sens et une utilité lorsqu'elle s'inscrit dans un projet concret et engagé, dans le cadre d'objectifs fixés par les élus. La formation, par exemple, doit apparaître comme une réponse à un besoin concret des services, liés notamment à une commande politique de leurs élus respectifs, et pas, ou plus comme une sensibilisation déconnectée de besoins exprimés. »

>> Comment clarifier les objectifs ?





Interview

Agnès Rambaud, directrice associée - des Enjeux et des Hommes

« Nous sommes souvent surpris d'être consultés sur des actions de sensibilisation ou de formation sans que les objectifs de changement ne soient précisés. Seuls les objectifs de formation sont formulés : "à l'issue du stage, les participants doivent être capables de comprendre les enjeux de l'éco-communication pour un développement plus durable", "à l'issue de la formation les acheteurs devront savoir définir des exigences éco-responsables à toutes les étapes du process achat".

Une de notre première responsabilité en tant que conseil consiste à clarifier avec nos clients la finalité recherchée et à identifier d'emblée les indicateurs qui permettront de mesurer les effets de l'action.

La sensibilisation des collaborateurs aux enjeux de développement durable ne prend pas la même forme s'il s'agit juste de partager des éléments de culture générale sur le sujet ou s'il s'agit de préparer les équipes à une mutation importante des marchés et des métiers de l'entreprise.

La formation des équipes marketing à l'analyse de cycle de vie prend un relief très différent dans une l'entreprise qui s'est fixé pour objectif de couvrir 50 % de son business en éco-conception. Celle des équipes communication « à la communication responsable » chez un annonceur signataire de la charte de l'UDA (Union des annonceurs) qui entend modifier ses processus pour respecter ses engagements.

Ces actions ne sont pas une fin en soi mais des leviers pour atteindre des résultats concrets, mesurables à la fois en termes de modifications de pratiques sur le terrain mais aussi en termes de performance sociale ou environnementale de l'organisation. C'est bien au service d'objectifs de changement que nous devons nous inscrire. »

AGIR

Une approche méthodique pour fixer des objectifs pertinents

Il est préconisé une démarche en cinq temps.

• Étape n° 1

Partir des objectifs de changement

Il s'agit de combler les écarts entre la situation actuelle et la situation future pour répondre aux enjeux développement durable de l'entreprise ou de la collectivité.

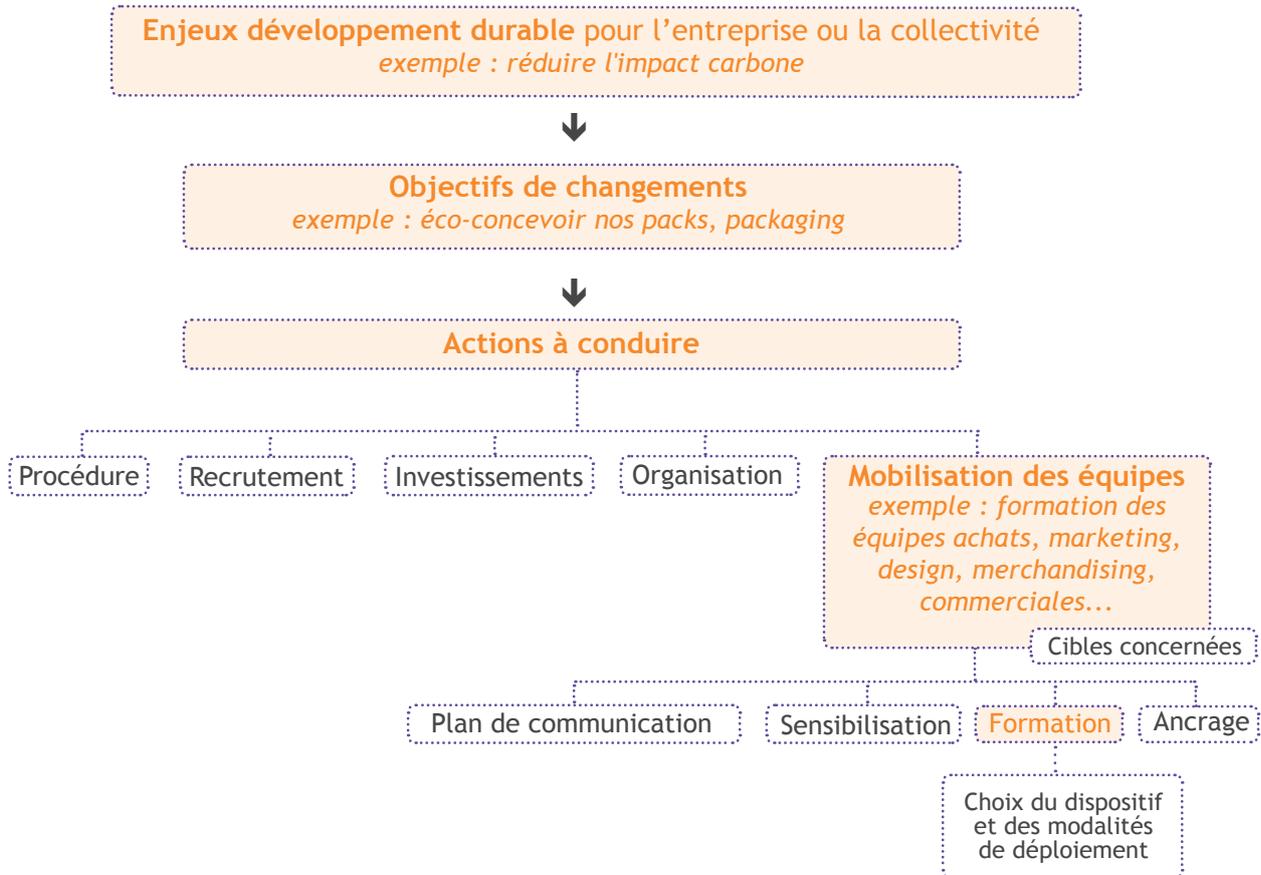
Ces objectifs peuvent être de plusieurs natures :

- **Changement d'organisation** (par exemple : mettre en place un réseau de correspondants développement durable) ;
- **De processus** (par exemple : intégrer les critères de développement durable au processus achat) ;
- **De compétences** (par exemple : développer les savoir-faire en éco-conception) ;
- **De management** (par exemple : prendre en compte la diversité) ;
- **D'outils** (par exemple : déployer un référentiel développement durable).

Ils servent les enjeux de performance de développement durable de l'entreprise ou de la collectivité.

Focus

Méthodologie pour expliciter les objectifs et en déduire les actions à conduire :



Focus

Exemples de formulations d'objectifs de changement

Carrefour (extrait du rapport développement durable 2007)

Objectif : "réduire les émissions de gaz à effet de serre, en incitant ses fournisseurs, prestataires, collaborateurs et clients à diminuer les leurs". Par exemple, nous priorisons les investissements de nouveaux équipements [...], nous réduisons le nombre de kilomètres parcourus pour la livraison, nous privilégions les transporteurs équipés de flottes Euro4 [...]. Depuis 2002, nous réalisons des bilans carbone des magasins et pour la première fois en 2007, il a été dressé le bilan carbone du siège de Levallois-Perret.

Conseil général de l'Essonne

Le Conseil général de l'Essonne s'est engagé dans l'élaboration d'un Agenda 21 en mars 2002. Après 18 mois de concertation et 300 personnes mobilisées, 120 engagements répartis en 21 objectifs et 4 orientations ont été retenus. Par exemple, "développer une citoyenneté garante du développement durable" (24 engagements), "promouvoir un développement raisonné pour être durable" (41 engagements)...

>> Comment clarifier les objectifs ?





Exercices Pratiques

Questions à se poser et réponses possibles sur les objectifs de changement

Quel est l'état de ce qu'il faut changer ?
Quel est l'état futur voulu ?

L'éco-conception n'est pas intégrée à nos pratiques : éco-concevoir les packs, packagings

Quelle est la nature du changement : organisation, process, compétence (connaissances, savoir-faire, comportements), méthode de travail ou procédures, outils, systèmes de reporting (indicateurs), systèmes de management (rémunération, évaluation...), mentalité (culture, valeurs) ?

Changement de méthode de travail, recours aux ACV (Analyses de cycle de vie), changement de matière première achetée...

A quels indicateurs concrets et précis pourra-t-on mesurer que le changement est réussi ?

Pourcentage de packaging éco-conçus dans 18 mois.

Quelles personnes sont concernées par le changement (responsabilités, métiers, rôle stratégique) ?

Équipes achats, marketing, design, merchandising, commerciales.

Quels sont les bénéfices (business, matériels, organisationnels, personnels...) que les équipes en retireront ?

Innovation, motivation interne, facilitation de la transversalité, économies d'échelle...

Quelles sont les pertes éventuelles qu'elles en subiront ?

Modification d'habitude, de pratiques, d'outils.

Il est important de bien isoler dès cette phase ce qui relève du « hard » qui amènera des réponses structurelles : organisation, investissements (par exemple : investir dans une flotte de véhicules électriques) et ce qui relève du « soft », des changements de pratiques ou de comportements des collaborateurs, qui entraînera des actions de mobilisation.

Partager les objectifs de changement

On aura tout intérêt à impliquer les acteurs dans le diagnostic de la situation à changer (on s'oppose d'autant moins au changement qu'on en mesure les raisons). Il s'agira d'avoir une vision commune du problème (les limites de la situation actuelle, les enjeux du changement) avant de trouver la solution.

On peut à cet effet partager les résultats d'un diagnostic externe, d'un benchmark, d'une enquête client, d'un bilan carbone, voire associer les équipes à l'élaboration du diagnostic (rédaction des questionnaires, participation aux interviews, auto diagnostic...).



Interview

Christian Caye, délégué développement durable - Vinci

« En 2007 nous avons fait auditer le Groupe par Vigéo pour 40 filiales de l'ensemble des unités (Vinci Construction, Concession, Route et Energie). Nous avons pris l'engagement de restituer les résultats auprès des 40 filiales, afin de sensibiliser nos salariés aux avancées mais aussi aux retards du Groupe. Là où les résultats étaient modestes, cela a été l'occasion de communiquer sur le droit à l'erreur, de mobiliser les équipes à améliorer la situation des filiales et surtout d'échanger les bonnes pratiques.

En 2008 nous avons refait 40 nouveaux audits auprès d'autres filiales afin d'extraire des éléments pour créer des formations (avec des formateurs internes : projet en cours). »

• Etape n° 2

Identifier et formaliser les objectifs de mobilisation

Il s'agit ensuite de se centrer sur la **mobilisation**, en s'interrogeant sur un certain nombre de questions :

- Quelles sont les difficultés auxquelles les équipes seront confrontées et les besoins d'accompagnement des phases de transition ?
- S'agit-il de créer une prise de conscience, de partager de nouveaux repères, de développer de nouvelles pratiques professionnelles ou de nouveaux comportements ?
- Les personnes concernées par le changement ont-elles conscience de la nécessité de changer ? Sont-elles satisfaites de la situation actuelle ?
- Un changement de même nature a-t-il été mis en œuvre au cours des trois dernières années dans l'unité ? Si oui, ce changement a-t-il réussi et les individus en ont-ils apprécié les effets ?
- Les équipes sont-elles en capacité d'accueillir un nouveau changement ou sont-elles saturées ?
- L'entreprise ou la collectivité traversent-elles une phase propice ou difficile pour le changement (baisse de chiffre d'affaires, départs...) ?

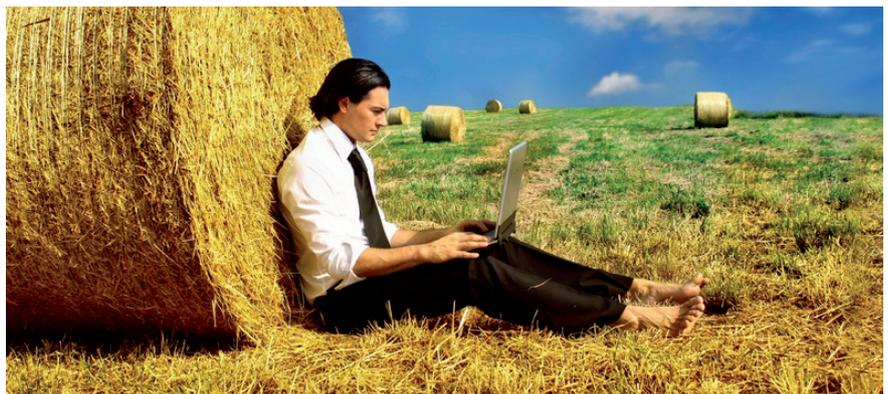
Nota bene : il est possible de se faire assister d'un conseil externe pour cette phase, idéalement spécialiste de la conduite du changement.

• Etape n° 3

Choisir et élaborer la méthode de mobilisation

L'étape suivante consiste à :

- identifier le **type de dispositif** qui permettra d'atteindre les objectifs de mobilisation : plan de communication interne, module de sensibilisation, formation...
- préciser pour le dispositif retenu les **objectifs et les modalités requises** (formation présentielle, formation e-learning, formation-action...), le périmètre concerné, les **modalités de déploiement**, les **objectifs pédagogiques**, les **actions** pour ancrer la dynamique, le réseau sur lequel s'appuyer, les **moyens** développés pour mesurer l'efficacité de cette mobilisation.



>> *Comment clarifier les objectifs ?*





Focus

Exemples de formulation d'objectifs et de leviers de mobilisation

Carrefour (extrait du rapport développement durable 2007)

Pour réaliser l'engagement de réduction de l'impact environnemental lié à la construction et à l'exploitation des magasins et des sièges, l'objectif 2007 a été de "sensibiliser les collaborateurs internes aux problématiques environnementales" (diffusion d'un kit de sensibilisation au développement durable dans l'ensemble des Hypermarchés France).

Conseil général de l'Essonne

Pour piloter le programme de l'Agenda 21, plusieurs leviers d'actions ont été conçus dont des outils de sensibilisation pour "développer une conscience éco-citoyenne" : une rubrique permanente dans le journal du Conseil général, un espace internet collaboratif en 2007 (« Agir ensemble pour une Essonne durable et solidaire »), l'élaboration d'une charte de développement durable et solidaire, des sessions de sensibilisation avec l'Académie du développement durable, un guide de bonnes pratiques distribué aux 2 700 agents...

Associer les parties prenantes

Les parties prenantes sont « les individus et groupements pouvant affecter ou être affectés par les stratégies, les actions, les messages que l'entreprise ou la collectivité met en œuvre pour atteindre ses objectifs. Elles contribuent, volontairement ou non, à la capacité de l'entreprise ou de la collectivité de créer de la valeur et en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques. »*

Une sélection de parties prenantes internes (direction des ressources humaines, direction de la communication, partenaires sociaux, directions opérationnelles) devrait participer à la conception de la méthode, par un travail en concertation, pour davantage d'objectivité, de pertinence et de portée.

Les collaborateurs peuvent être sollicités dans des étapes préparatoires, ce qui renforce leur confiance dans leur capacité personnelle à maîtriser ce qui change.

Des parties prenantes externes peuvent également contribuer à la **conception des actions** : à titre d'illustration les clients, les associations de consommateurs ou les ONG peuvent être associés à la préparation de modules sur le marketing responsable.

* Source : Afnor

.....
Quelques techniques pour associer les parties prenantes dans les étapes préparatoires :

- **la finalisation** : annoncer que le projet est volontairement élaboré à 80 % seulement et demander aux collaborateurs de s'investir dans la finalisation.
 - **le test** : demander l'application immédiate mais fixer une échéance partagée et un bilan collectif.
 - **le déminage** : présenter le projet et les risques d'échec et organiser un travail de groupe sur les moyens de les éviter.
-

• Etape n° 4

Identifier les ressources nécessaires et les difficultés potentielles

Cette étape permet d'étudier la faisabilité du projet en prenant en compte les ressources nécessaires et les contraintes de la mise en œuvre de l'action :

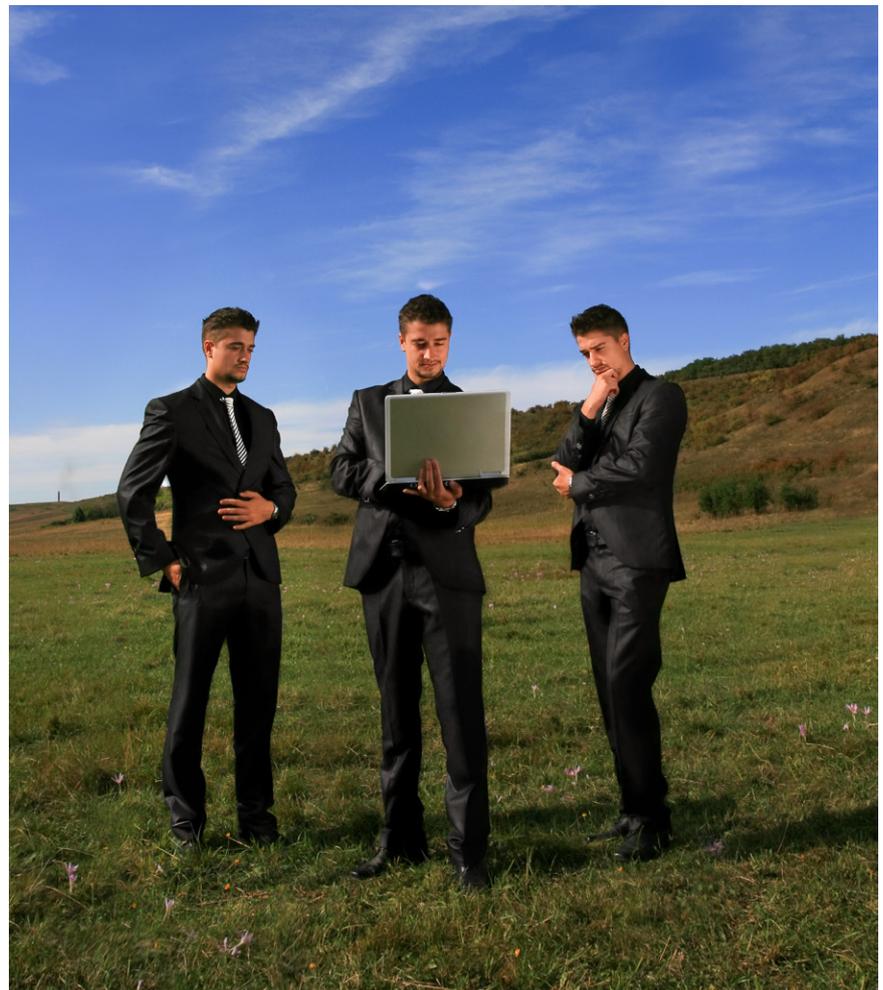
→ Quelles sont les **ressources nécessaires** (temps, budget, formations...) pour réussir le projet de mobilisation ? L'entité est-elle prête à accorder ces ressources ?

→ Quelles **difficultés** sont associées au projet de mobilisation (effectifs, organisation, budgets, disponibilité, pilotage, priorités, autres projets internes, dimension interculturelle pour un projet international, etc.) ?

→ Quels sont les **freins** au changement ?

→ De quels **atouts** dispose-t-on pour lever ces freins au changement ?

→ Le **rôle** du responsable de l'action est-il clair ? Sa lettre de mission est-elle calée avec les décideurs ?



>> *Comment clarifier les objectifs ?*

• Etape n° 5

Réaliser une note de cadrage

La note de cadrage est un bon outil pour récapituler les éléments constitutifs du projet et les partager avec les différents acteurs.



Exercices Pratiques

La note de cadrage du projet de mobilisation dans un contexte de changement

Le changement attendu	Le contexte	L'origine du besoin de changement, les éléments principaux permettant de justifier le changement, les limites de la situation actuelle
	La nature du changement	Le périmètre du projet de changement (ce qu'il couvre et ne couvre pas) : nouveau système d'information ? Nouvelle organisation ? Nouveau processus ? Nouvelles compétences ? Quels indicateurs de mesure de résultat ?
	Les bénéfices	Ils répondent à la question "pourquoi fait-on ce changement ?". Les formuler du point de vue de l'organisation et de chaque collaborateur
Le projet de mobilisation	Les besoins de mobilisation	Les objectifs, les cibles, la nature des besoins à combler
	Les risques perçus	Les risques susceptibles de perturber le projet et nécessitant d'être intégrés pleinement dans le plan de mobilisation dès le démarrage
	Les acteurs	La liste des acteurs mobilisés par le projet
	Le dispositif	Le type d'action retenu, les modalités de déploiement, les priorités, les échéances
	Les ressources et les difficultés	Les ressources financières, humaines, les moyens et outils à disposition des acteurs pour les aider à gérer cette transition

COMPRENDRE

Quelle approche pour quel effet ?

Il s'agit maintenant de déterminer les leviers pour réussir à mobiliser les collaborateurs.

La cartographie qui suit présente différents types de démarches et pour chacune d'entre elles, les dimensions spécifiques, plus ou moins impliquantes pour les collaborateurs, nécessitant plus ou moins de temps, de moyens et de ressources internes.

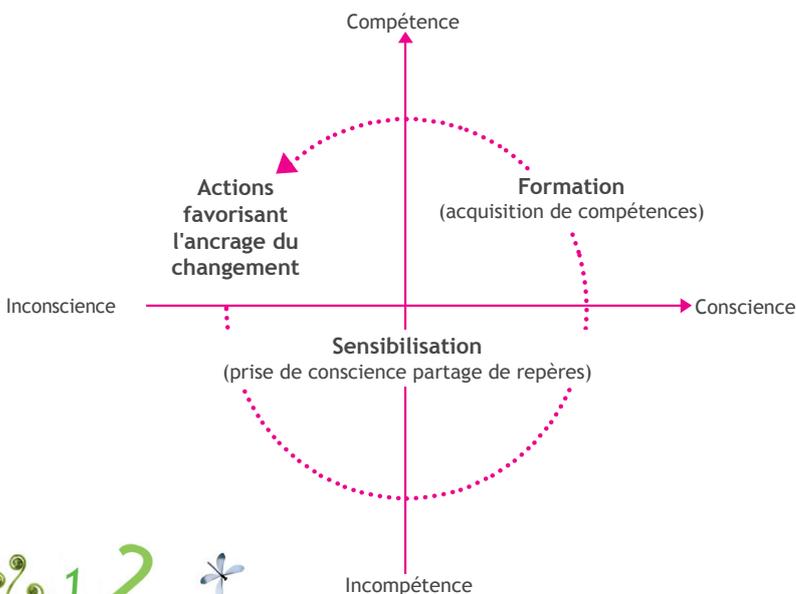
L'approche diffère selon l'activité, la culture de l'entité, le « point de départ » des équipes face aux enjeux du développement durable et les objectifs fixés. C'est pourquoi, comme nous l'avons vu, l'étape de cadrage des objectifs est un des fondements du succès de l'action.

Opter pour les bons leviers

Le cycle de la mobilisation est un processus complexe qui repose sur des étapes progressives... « du déclic à l'action ».

A chaque étape correspond un type d'actions :

- la sensibilisation,
- la formation,
- les actions qui permettent d'ancrer le changement dans les pratiques.



Les actions de sensibilisation visent à faire passer les équipes d'un stade d'« inconscience » face aux enjeux du développement durable à un premier niveau de conscience, en donnant du sens, des repères et une culture commune.

Les actions de formation permettent de développer de nouveaux savoirs (connaissances), savoir-faire (pratiques professionnelles) et savoirs être (comportements).

Les opérations de stimulation ou par l'intégration au système de management favorisent l'ancrage du développement durable dans les pratiques.



>> Quelles approches et types d'action ?

Chacune de ces approches a des **objectifs et finalités** différents :

Sensibilisation

Conférence, projections de films, colloques, intranet, affiches, brochures, quizz, jeux...

Objectifs ? Créer une **prise de conscience** des enjeux du développement durable, des déclics

Formation

Session de formation en salle, "e-learning"...

Objectifs ? Faire acquérir de **nouvelles compétences** qui changeront les pratiques et les comportements professionnels

Actions favorisant l'ancrage du changement

Démarche d'éco-gestes, solutions de co-voiturage, congés solidaires, awards, groupes de travail...

Objectifs ? **Favoriser** les modifications de pratiques et comportements, rendre le changement effectif



Interview

Denis Jahan, chef de projet Better and Cleaner - Air Liquide, Recherche et Développement

Quels leviers retenir pour mobiliser les équipes ?

« Dès l'origine, nous avons imaginé au sein d'un des Centres de Recherche d'Air Liquide de mettre en œuvre des démarches de sensibilisation (affichage, pop-up et mails internes, articles dans les lettres internes...), de formation (module de sensibilisation d'une demi-journée porté par des relais internes) et d'action (mise en place d'un dispositif de collecte des idées d'innovation des salariés).

Pour valider ce projet initial, nous avons fait appel à un conseil extérieur (le cabinet des Enjeux et des Hommes) qui a mis en œuvre un triple diagnostic (bilan carbone, bilan du management environnemental du site et enfin étude de la maturité des salariés et des freins au changement).

Ce travail nous a permis de comprendre que, pour atteindre nos objectifs de changement, ces trois leviers devaient être combinés dans le temps et non pas mis en œuvre de manière linéaire et séquentielle. En effet, si un salarié participe à la première formation et que le déploiement dure six mois le temps de former toutes les équipes, il est vital qu'il continue à être informé et sollicité par d'autres actions qui prendront le relais de la formation. »





Interview

Thomas Busuttill,
fondateur d'Imagin'able,
conseil en innovation,
développement durable et
performance durable

« Il n'y a pas de "bon levier", car idéalement tous sont à explorer ! En revanche, il y a un certain nombre de principes, comme par exemple être à l'écoute de ses publics, se mettre à leur place, identifier et intégrer leurs contraintes, repérer leurs motivations, leurs centres d'intérêts... pour in fine trouver les leviers qui vont leur permettre d'avancer.

La mise en place d'une telle démarche doit également s'adapter en fonction du niveau de maturité, de profondeur, de d'ancrage du développement durable dans l'entité, mais également des moyens dont elle dispose. Il est par exemple possible d'opter pour des projets peu coûteux en argent : les critères du développement durable insérés dans la détermination des bonus pour les managers ne coûtent rien ! Mais en gardant à l'esprit que ce type d'actions ne peut être réalisé que dans des entreprises déjà très matures. Enfin, dernier point, il est important de sélectionner (par exemple pour le reporting) des outils souples, simples, utiles au management et portés par des relais. »

AGIR

Quelles idées pour agir ?

Chaque démarche de mobilisation est différente d'une entité à une autre et il serait inefficace de vouloir calquer un schéma type. Les exemples et illustrations qui sont repris ci-après ont pour vocation d'ouvrir le champ de réflexion.

Les actions de sensibilisation

• Objectif :

Créer des déclics, une prise de conscience, donner des repères et une culture commune.

• Modalités :

- événements (conférence, convention, projection de film, exposition, théâtre-forum, d'improvisation),
- communication interne (journal interne, note de service, intranet, diffusion de brochures affiches...),
- interpellation (mails éco-citoyens, post-it, quizz, jeux, loterie, stickers, bilan carbone personnalisé des collaborateurs...).

Une des conditions de base de l'implication dans le changement est la prise de conscience des enjeux de ce changement.

Dans le magazine *La Revue Durable* de janvier-février 2007, Jacqueline Frick, psychologue de l'environnement, explique que cette prise de conscience se construit en trois temps :

- comprendre les problèmes (par exemple : l'effet de serre résulte des émissions de dioxyde de carbone dues aux activités humaines) ;
- comprendre les options pour réduire le problème (par exemple : utiliser les transports publics) ;
- évaluer l'impact relatif de chaque action (par exemple : emprunter la navette Aubagne/Marseille plutôt qu'un véhicule de 6 cv's pour aller travailler tous les jours, permet de réduire ses émissions d'une tonne de CO₂ par an).



>> Quelles approches et types d'action ?



Si la priorité est de sensibiliser aux enjeux du développement durable, il convient également de traiter **des enjeux spécifiques du secteur, de l'entreprise ou de la collectivité**, et de s'assurer que les équipes mettent ces enjeux en perspective avec **l'ambition de leur entité et la démarche engagée**.

Parmi les actions mises en œuvre, celles qui sont **les plus interactives** produisent les meilleurs résultats : conférences, réunions d'information, projection de films (*Une vérité qui dérange, La 11ème heure, etc.*) suivies de débats, expositions ou diffusions de supports, quizz ou forums en ligne. L'idée étant de donner toute leur place à l'échange, au dialogue et à l'expression des questions de chacun.

S'il est conseillé de ne pas se limiter aux événements nationaux (par exemple la semaine du développement durable ou celle de la mobilité) pour organiser des actions de sensibilisation, il est dommage de ne pas faire écho à ces manifestations qui ont une portée nationale et permettent de démontrer la contribution de l'entreprise ou de la collectivité à un engagement plus global.



Bernard Grosjean, directeur - Compagnie théâtrale
« Entrée de jeu »

Débat, échange ludique.

« Nous proposons un outil théâtral amenant au débat : la pièce s'intitule "Ma planète se meurt" et a déjà été jouée dans plusieurs collectivités (Maurepas, Montreuil,...). Le mode de fonctionnement est simple : après une présentation des règles du débat, une courte pièce (15 à 30 minutes) présente différentes situations problématiques sur le thème du développement durable. Les situations sont ensuite jouées une deuxième fois pendant laquelle les spectateurs peuvent alors interrompre le jeu à tout moment, proposer une solution et venir l'expérimenter

sur scène en remplaçant le personnage de leur choix et jouer leur idée de solution au problème, en improvisant avec les autres personnages. La phase d'interaction avec le public (durée : 1 heure) est animée par un meneur de jeu qui favorise l'expression et l'écoute des différents points de vue, et garantit la déontologie, la qualité et la clarté du débat. Dans une ambiance ludique, le débat-théâtral ou théâtre-forum est l'occasion de partir des besoins et des questions du citoyen (en dédramatisant certaines situations, en débloquent la parole) afin de faire émerger les représentations et les points de vue des spectateurs (agents, salariés, écoliers,...) sur le sujet. »

www.entreesdejeu.com



Interview

Hélène Valade, directrice développement durable - Lyonnaise des Eaux

« La sensibilisation des salariés a constitué une des premières actions de la démarche de développement durable de Lyonnaise des Eaux. Elle a concerné l'ensemble de nos 8600 collaborateurs, quels que soient leur fonction ou leur âge. Elle a facilité par la suite l'intégration du développement durable à la stratégie de l'entreprise permettant le passage à l'acte du développement durable. »

Jean Worms, délégué développement durable - Conseil général des Deux Sèvres

« Nous avons mis en place des outils de sensibilisation et de formation en interne et l'expérience souligne que, même quand on s'adresse à des techniciens, il est important d'apporter un minimum de concepts sur le développement durable. »

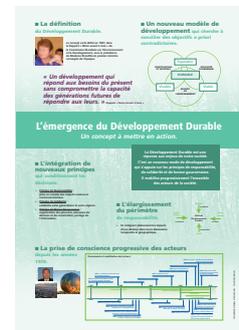
• Quelques recommandations :

→ Donner du sens

La tentation peut être forte (pour gagner du temps) de faire abstraction des enjeux globaux et de traiter la question du développement durable sous un angle directement opérationnel (les enjeux sectoriels, les objectifs de performance RSE de l'organisation, les nouvelles procédures à mettre en place, le reporting à faire...). C'est se priver d'une occasion de donner du sens aux changements attendus en les situant dans un contexte plus global, en revenant avec les participants sur les grands enjeux qui sous-tendent le changement.

★ Exemple : Parcours exposition (9 panneaux) accroché au siège de la Société Générale et utilisé (format itinérant) par les entités du groupe

1. Le monde en quelques chiffres
2. Les limites du modèle économique
3. Le changement climatique
4. L'épuisement des ressources naturelles
5. La persistance des inégalités sociales
6. L'atteinte aux droits fondamentaux
7. L'émergence du développement durable
8. L'engagement des acteurs institutionnels
9. L'engagement des acteurs privés



→ Parcours accompagné de la diffusion du rapport RSE annuel, d'une plaquette « Focus » présentant les enjeux sectoriels, la stratégie RSE de la banque, les bonnes pratiques par métier et d'une brochure « La famille durable » invitant les salariés à la mise en œuvre d'éco-gestes au bureau.

→ Penser systémique

Si certaines fonctions peuvent constituer des cibles prioritaires (les acheteurs, les managers...), c'est toute l'organisation qui contribue au développement durable, c'est donc l'ensemble des équipes qu'il conviendra de viser (tous les niveaux hiérarchiques, tous les métiers), dans un souci de cohérence et de partage d'une même vision, faute de quoi le changement se heurtera à des foyers de résistance. On pourra en obtenir des bénéfices indirects tels que la meilleure connaissance des bonnes pratiques des autres services ou des fonctionnements plus efficaces du fait des coopérations interservices.



>> Quelles approches et types d'action ?

→ Soigner la pédagogie

Les différents retours d'expérience ont permis de dégager des parti-pris pédagogiques à privilégier :

- éviter le **catastrophisme** mais ne pas cacher la réalité ;
- être **factuel** : présenter des données validées, scientifiques, etc. ;
- être **pédagogique** : interactivité, jeu, exercices, quizz, mises en situation (favoriser l'appropriation et l'ancrage) ;
- éviter de **culpabiliser** ;
- donner **envie d'agir** : responsabiliser, faire découvrir des pistes simples ;
- développer un **intérêt** pour le sujet qui se poursuivra au-delà de l'action de sensibilisation.

Focus

★ **Détail d'une action de sensibilisation - Veolia Transport**

Bonne pratique : Engagement développement durable, mémo pour le personnel (2007)

Type d'action : sensibilisation

Présentation : mémo présentant les enjeux du développement durable centrés sur le secteur du transport public ainsi que des actions concrètes à mener par métier (conducteur, personnel en atelier, directeur et encadrement du réseau...) et accompagné de la Charte développement durable.

Objectif : sensibiliser l'ensemble des salariés du Groupe à la politique développement durable de Veolia Transport et les inciter à modifier leurs pratiques métiers

Cible : tout le personnel

Pilotage : direction du développement durable et relais de chaque réseau (chargés de diffuser l'information localement)

Bilan / Perspectives : très bonne réception de la part des salariés, forte demande pour s'approprier le sujet (outil correspondant aux attentes exprimées) ; mise à jour de ce kit d'engagement début 2009 suite à l'actualisation de la Charte développement durable de Veolia Transport et diffusion à l'ensemble du personnel.



Quelques exemples de pratiques et d'outils en matière de sensibilisation

★ **Conseil général de Haute Vienne** : campagne de sensibilisation des élus et des agents (initiée en 2006 et toujours d'actualité) à travers : 17 réunions de sensibilisation aux enjeux du développement durable (551 agents), conférence-débat en présence de la présidente du Conseil national de développement durable, *la Lettre des Ambassadeurs 21*, permettant de tenir informés les agents de l'avancée de la démarche (9 numéros diffusés depuis 2 ans), magazine interne *Pluriel* distribué à chaque agent, *Infos rapides* diffusées régulièrement aux 2 000 agents, site intranet...

Ville de Bordeaux : séances de sensibilisation et d'information menées auprès des agents via la diffusion de 12 numéros d'un mensuel sur les bonnes pratiques environnementales individuelles, réalisation d'un guide de l'éco-agent, remise d'un kit pour les agents se déplaçant à vélo (création et distribution de 500 ponchos, écarteurs et 5 000 brassards réfléchissants).

Club Med : en 2007, partenariat avec Terre d'Equilibre, association ayant pour vocation d'aider l'univers du tourisme à mieux accueillir et intégrer les personnes en situation de handicap et leurs familles.

Caisse des Dépôts : plan d'action « Horizon Climat » visant à diviser par 4 d'ici à 2050 les émissions de CO₂. Après la réalisation d'un Bilan Carbone™, lancement de l'opération de réduction des émissions de CO₂ comprenant de multiples actions (réduction des consommations d'énergie, gestion de l'éclairage, réducteurs de débit des robinets, modification de la politique d'achats de véhicules de fonctions, campagne d'information), touchant près de 5 000 salariés (CDC établissement public).



Orange : campagne éco-gestes « Avril en vert » (80 000 collaborateurs sensibilisés aux gestes écologiques) : campagne de communication interne avec dossier sur intranet, animation dans les halls des 200 sites du groupe en France dans l'objectif de promouvoir les gestes écologiques (gestes « verts »).



>> Quelles approches et types d'action ?

★ **Ademe** : Clic'ADEME (destiné aux acteurs publics) et Clic'ADEME Santé Sécurité Environnement (destiné aux entreprises, notamment les PME et PMI) : deux kits d'outils de communication clé en main, servant à sensibiliser en interne sur les bons gestes et les bonnes pratiques, dans les domaines de l'environnement, de la santé et de la sécurité du travail.
www.ademe.fr

Aldorende : outil de management environnemental sous forme de quizz nommé « Ecochallenge », sensibilisant les collaborateurs aux économies d'énergie et à une démarche éco-citoyenne. Offre créée en 2006, en partenariat avec l'Ademe, qui a déjà convaincu Essilor Dijon, la Caisse d'Epargne de Bourgogne Franche-Comté, Leclerc Dijon, Mac Donald...
www.aldorende.com et www.ecochallenge.fr



Bioviva : parcours ludique de sensibilisation sur le thème du développement durable sous forme de labyrinthe avec une approche pédagogique et attractive. Ensemble de 20m² modulable, totalement personnalisable sur la forme et le fond. Le Conseil général de l'Eure-et-Loire, Heineken France, Air France, la ville d'Avignon ont déjà eu recours à ce parcours dans le cadre d'événements (semaine du développement durable par exemple), avec des flash infos relayés par intranet (le "conseil du jour")
www.bioviva.com ;



des Enjeux et des Hommes : modules de sensibilisation d'1/2 à 1 jour, conçus sur mesure pour s'ajuster aux enjeux sectoriels (déjà animés auprès d'une cinquantaine d'entreprises et de plusieurs milliers de salariés).
www.desenjeuxetdeshommes.com

Compagnie Sens Ascensionnels : compagnie théâtrale racontant et questionnant le monde contemporain en tentant de faire se rencontrer les notions de spectacle et d'engagement. "Café équitable et décroissance au beurre", pièce créée avec l'aide du Conseil général du Nord dans le cadre de son Agenda 21 fin 2005, et vue par 10 500 personnes depuis.
www.sens-ascensionnels.com



WWF, Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme, CLCV : associations proposant aux entreprises et collectivités leur expertise via des interventions (conférence, séminaires...), la diffusion de guides (cf. Planète attitude du WWF distribué à l'ensemble des collaborateurs des 17 Caisses d'Epargne, le Petit Livre Vert pour la Terre de la fondation Nicolas Hulot distribué chez Barclays...)
www.wwf.fr, www.fondation-nicolas-hulot.org, www.clcv.org

Offres de jeux sur le développement durable :

- **SimuEtik** : jeu accessible par Internet, faisant découvrir aux dirigeants et collaborateurs l'impact de leurs décisions et activités sur les parties prenantes de l'entreprise, participant à l'éveil au développement durable via un test de son quotient éthique en 5 clics ! www.simuletik.com
- **Néo&Co** : jeu de stratégie faisant plonger les participants dans l'univers d'un chef d'entreprise qui doit développer son entreprise de façon durable www.neoeco.fr
- **Allanver** : jeu collaboratif permettant aux participants de découvrir les fondamentaux du développement durable en relevant des défis et en identifiant des bonnes pratiques (conçu par des Enjeux et des Hommes et les étudiants de l'Edhec). www.desenjeuxetdeshommes.com



Pour en savoir plus : consultez les fiches "bonnes pratiques" téléchargeables sur l'espace adhérents du Comité 21 (www.comite21.org)



Interview

Fabienne Yvain,
directrice développement
durable - Yves Rocher

« Dans le Groupe Yves Rocher (près de 15 000 salariés), nous avons pour objectif d'ancrer le développement durable dans nos pratiques professionnelles, d'où par exemple la formation de nos équipes d'acheteurs à la démarche développement durable. Ces formations présentent dans un premier temps les grands enjeux environnementaux et sociaux, ainsi que la démarche achats responsables du Groupe. La deuxième partie de la formation se déroule par petits groupes d'acheteurs, par type d'achats, et permet de rentrer plus dans l'opérationnel, ce qu'on peut faire ou les questions à se poser par famille d'achat. »

Les actions de formation

L'action de sensibilisation ne suffit pas car elle ne permet pas l'acquisition de compétences professionnelles. Des modules de formation sont nécessaires.

• Objectif :

Développer des nouvelles compétences professionnelles : connaissances, savoir-faire, comportements.

• Modalités :

E-learning, formation en salle (présentiel), formation-action, coaching...

• Quelques recommandations :

Les actions doivent être conçues sur mesure, en fonction des cibles spécifiques :

- **les managers ou les élus** qui doivent expliquer le développement durable, la RSE, l'Agenda 21 à leurs équipes ;
- **les acheteurs** qui doivent intégrer de nouveaux critères de sélection des fournisseurs, faire évoluer leurs contrats, mettre en place des procédures d'audit ;
- **les commerciaux** qui doivent valoriser l'engagement de leur entité dans les réponses aux appels d'offre, dans les argumentaires ;
- **les « premières lignes »** au contact direct des clients des entreprises (service clients) ou des citoyens des collectivités ;
- **les communicants** qui doivent s'engager dans les messages responsables et l'éco-conception des campagnes, etc.

Les actions sont souvent déployées par service, pour répondre à ces objectifs spécifiques, mais on peut composer les groupes « par processus » ou par « projet » en décroissant les métiers (exemple, formation à l'éco-conception des packagings pour les équipes marketing, achats et approvisionnement).



>> Quelles approches et types d'action ?



• Plusieurs formules peuvent être envisagées :

- **e-learning** : apprentissage en ligne ;
- **présentiel** : modules animés en salle pour des groupes de collaborateurs ;
- **formules « blended »** : articulation de modalités (présentiel et e-learning) pour répondre aux différents profils et garantir l'efficacité du dispositif global ;
- **modules inter-entreprises ou inter-collectivités** (plusieurs participants issus de structures différentes) ou **modules intra-entreprises** : conçus et administrés pour les collaborateurs d'une même structure ;
- **modules « sur étagère »** (génériques) ou **conçus sur mesure** ;
- **formations « one shot » ou cursus** (formation-action en plusieurs modules) ;
- **actions de coaching**.

Elles présentent des avantages et des limites :

Formule	Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> • E-learning « sur mesure » ou « sur étagère » 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité de déploiement notamment en nombre • Transmission simple accessible • Apprentissage ajusté aux capacités de l'apprenant (à son rythme, « on the job ») • Coûts associés (notamment pour les modules « sur étagère ») • Permet de s'affranchir de la présence d'un animateur (possibilité de tuteur à distance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps dédié à la conception • Absence de débat, de prise en compte des freins en séance
<ul style="list-style-type: none"> • Formations inter entreprises ou inter collectivités 	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux besoins d'une personne • Apprendre par benchmark 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts associés • Caractère générique des contenus
<ul style="list-style-type: none"> • Modules de formation présentiels 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactivité, échanges de bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation (la formation de relais internes étant une bonne alternative à l'intervention d'externes sur une longue période)
<ul style="list-style-type: none"> • « Blended » 	<ul style="list-style-type: none"> • Avantages combinés (e-learning inscrit dans une approche globale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Limites combinées du présentiel et du e-learning
<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif de formation - action (articulation entre des modules et des travaux intersessions) 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration progressive aux pratiques • Ajustements 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts associés
<ul style="list-style-type: none"> • Coaching, accompagnement individuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisation des apprentissages 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts associés

Quelques exemples de pratiques et d'outils en matière de formations

★ **Mairie de Lille** : création d'un outil d'accompagnement (CD-Rom), réalisé en interne, dans l'optique de former les agents au développement durable.

Conseil général de l'Hérault : sensibilisation de tous les nouveaux cadres du Conseil général, à l'Agenda 21 départemental. Formation inscrite dans le dispositif "Passport Cadres" destiné à communiquer les outils de gestion. Dispositif complété en 2008 par une formation sur le développement durable.

Veolia Transport : création en 2007 d'un CD-Rom (quizz, films...) afin de former les managers en interne aux enjeux de la "Mobilité durable" ; outil utilisé en clientèle par les managers et/ou commerciaux et les chefs d'agence dans le but de partager ces enjeux et les réponses de Veolia Transport avec les clients (collectivités, élus).

Crédit Coopératif : en octobre 2007, lors de 12 réunions régionales, formation des opérationnels "entreprise" aux enjeux développement durable, à la stratégie commerciale du Crédit Coopératif sur des centres d'activité prioritaires (enjeux, argumentaires..).

La Poste (Courrier) : formation de 60 000 agents à l'éco-conduite d'ici fin 2009, déployée par 10 formateurs internes répartis sur tout le territoire ; la formation de l'intégralité des conducteurs à l'éco-conduite permettra de réduire de 10 000 tonnes les émissions de CO₂ par an

L'Oréal : formation sur le thème de la diversité (suivie par 1 409 cadres fin 2007, objectif de 8 000 cadres formés en Europe avant fin 2009) ; organisation de 22 Observatoires de la Diversité et de la Cohésion Sociale, composés de représentants du personnel et de la direction ainsi que de collaborateurs volontaires.



Suez : formation des 200 managers du groupe en 2007 et de 2 400 collaborateurs à l'éthique via un module de téléformation (e-learning) disponible en sept langues.

Vinci : formation sur l'égalité des chances créée en France en septembre 2006 ; 16 sessions en 2007, plus de 1 000 personnes formées (responsables RH, dirigeants opérationnels, partenaires sociaux). Formation reconduite en 2008 et création d'un corps d'auditeurs internes.

Pour en savoir plus : consultez les fiches "bonnes pratiques" téléchargeables sur l'espace adhérents du Comité 21 (www.comite21.org)

★ **Afnor** : formation au développement durable à travers différents modules proposés (le diagnostic, l'initiation du développement durable en interne, les enjeux, les référentiels, les normes, les systèmes de management, les audits...).

www.afnor.org/portail.asp

Association Mairie 2000 : formations via un catalogue « clé en main », sur plusieurs thèmes, dont : l'environnement, le développement durable, la prévention, les risques...

www.amf.asso.fr

Des Enjeux et des Hommes : formation-action sur mesure des équipes commerciales, marketing, achats, communicants, managers, responsables RH...

www.desenjeuxetdeshommes.com

Ecoeff : formation-action des acheteurs publics ou privés à l'intégration du développement durable, notamment avec le nouveau code des marchés publics (cf. Fiche 7 : Comment rédiger un bon cahier des charges ?).

www.ecoeff.com

Office internationale de l'eau : formation à la gestion raisonnée de l'eau.

www.oieau.fr

AFT-IFTIM : formation à l'éco-conduite.

www.aft-iftim.com

WWF : lors de formations des acheteurs Carrefour, intervention de WWF dans le cadre de la démarche du groupe visant à la préservation des ressources halieutiques.

www.wwf.fr

>> Quelles approches et types d'action ?



Focus

Détail d'une action de formation - Caisse d'Epargne

Bonne pratique : Étiquetage des produits et services (2008)

Type d'action : formation des collaborateurs du réseau de la Caisse d'Epargne au nouvel étiquetage « Bénéfice Futur »

Présentation : e-learning de 40 minutes

Objectif : former l'ensemble des collaborateurs (avec pour cible prioritaire les commerciaux) afin qu'ils maîtrisent l'offre et soient force de conseil auprès des clients.

Moyens et outils : lors de la construction de l'étiquetage et du test de l'e-learning, un panel composé de représentants des Amis de la terre, Testé pour vous, Ademe et WWF, a été consulté afin d'orienter les choix méthodologiques et de donner un avis critique.

Création de supports de sensibilisation sur le projet, réalisés et diffusés en amont du module de formation en e-learning.

Pilotage : direction développement durable en collaboration avec le service formation de la direction ressources humaines Groupe.

Bilan / Perspectives : construction d'indicateurs de suivi en cours pour une meilleure visibilité des résultats ; finalisation en cours sur le projet d'étiquetage des produits d'assurance et de crédits ; dans l'optique de favoriser les investissements socialement responsables, les chargés de clientèle devront alors non seulement vendre les performances financières des produits mais aussi expliquer à leurs clients la spécificité des produits ISR et des systèmes d'évaluation des entreprises sur des critères de développement durable.



Focus

Exemple d'un cursus de formation pour les correspondants développement durable - Bouygues Construction

Contexte :

- création en février 2007, d'une direction du développement durable,
- nomination mi 2007 de près de 100 correspondants développement durable,
- mise en place d'une démarche RSE "Actitudes", qui permet aux entités de s'auto-évaluer sur 7 axes et 42 actions, et de se fixer des axes de progrès.

Projet : apporter aux correspondants des connaissances et savoir faire pour les aider à réaliser leur mission d'accompagnement des plans d'action RSE sur le terrain, les professionnaliser à travers trois modules de formation :

- la construction durable,
- les dimensions sociales et sociétales du développement durable,
- la conduite du changement et la gestion de projet dans le cadre du développement durable.

Modalités :

- recueil des besoins de formation via une enquête en ligne et un échantillon d'interviews,
- élaboration des 3 modules en partenariat avec des référents internes, la direction du développement durable, la direction des ressources humaines, l'Université Bouygues,
- co-pilotage du projet par la direction du développement durable et la DRH,
- conception de contenus ajustés au contexte de l'entreprise (par exemple, la conduite du changement n'est pas abordée de façon générique mais traitée autour des quatre étapes de la vie d'une affaire : le montage de l'offre, l'ingénierie, la production et la maintenance/exploitation),
- réalisation d'outils pédagogiques sur mesure : interviews vidéo d'acteurs terrain (collaborateurs et parties prenantes), jeu pédagogique,
- élaboration d'outils de suivi (fiches « pour agir » sur chacun des acquis des trois modules) ;
- plan de communication pour mobiliser les correspondants et leur encadrement direct (diffusion d'une brochure, mise en ligne des supports),
- mesure des résultats.



Les actions qui favorisent l'ancrage du changement

• Objectif :

Favoriser les modifications durables des pratiques et des comportements par la mise en situation active des collaborateurs.

• Modalités :

Dispositifs de génération d'idées, réunions d'échange et groupes de travail, séances de créativité, dispositifs d'implication, challenges...

Ces démarches peuvent aller jusqu'à l'intégration du développement durable dans les systèmes de management : recrutement, évaluation annuelle, rémunération.

Le meilleur moyen d'obtenir des changements est de mettre les individus en mouvement. La recherche en psychologie montre que les actes ont le pouvoir de consolider les convictions et les aptitudes et d'influencer les engagements.

• Différentes formules :

→ **démarches bottom-up** : dispositifs de génération d'idées (boîtes à idées, appel à projet), espaces de dialogue, réunions d'échange et de réflexion, groupes de travail, séances de créativité, constructions de plans d'actions personnalisés utilisés notamment pour les démarches éco-gestes (tri, gestion des énergies...) ;

→ **opérations de stimulation** : challenge, concours d'idées, trophées, awards... ;

→ **dispositifs d'implication des collaborateurs** : PDE/PDA (Plan de déplacements entreprise / administration), solutions de covoiturage, congés solidaires, mécénat de compétences, bénévolat en association ;

→ **intégration du développement durable dans les systèmes de management** : critères de recrutement, systèmes d'évaluation et de rémunération (cf. Schneider Electric, Danone...)

→ **création d'outils** : charte des valeurs, codes de conduite, référentiels développement durable (cf. Danoneway, Arevaway...).



>> Quelles approches et types d'action ?

Quelques exemples de pratiques pour ancrer le changement

- ★ **Mairie de Pantin** : mise en place de poubelles de tri, collecte des cartouches d'encre, de piles, remboursement du Pass Navigo à 55 %, achat de vélos pour les déplacements professionnels des agents...
- Conseil régional du Nord-Pas de Calais** : sensibilisation des agents aux congés solidaires ayant pour objectif la formation des adultes, l'éducation des enfants, et la protection de l'environnement. La Région propose ainsi la prise en charge du déplacement et de l'hébergement dans le cadre de ces congés pris par ses agents.
- Ville d'Echirolles** : plutôt que de réaliser une charte ou un document sur les éco-gestes au bureau, organisation de groupes de travail (groupes de 5 à 25 agents volontaires) pour réfléchir aux actions à mettre en place.
- Ville de Mayenne** : réunion trimestrielle d'un groupe de travail dédié au développement durable, composé de 14 agents représentatifs de l'ensemble des services pour échanger les bonnes pratiques et les projets à faire évoluer dans la ville.
- Dexia** : création des awards de l'innovation : 6 catégories dont une sur l'innovation en développement durable (25 000 collaborateurs, 280 participants au concours 2008, 1 mois de concours).
- EDF** : concours interne "Les Trophées du développement durable" (initié en 2003, renouvelé en 2007 et 2009) faisant concourir les salariés de l'ensemble des sociétés du Groupe. La deuxième édition a mobilisé près de 5000 personnes et a vu concourir plus de 600 initiatives, dont 200 initiées hors de France. L'édition 2009 axe ce challenge autour de 3 enjeux : la lutte contre le changement climatique et la préservation de la biodiversité, l'accès à l'énergie et la contribution au débat en matière de développement durable.
- Ikéa France** : concours interne récompensant l'action sociale et environnementale la plus aboutie.
- Yves Rocher** : à l'occasion de la Journée Mondiale de l'Environnement, organisation dans 30 sites au niveau mondial d'un événement annuel intitulé les "Journées vertes" (souvent organisées par les salariés regroupés en "comités verts") : l'occasion de mobiliser les collaborateurs sur les grands enjeux environnementaux du Groupe via des actions de terrain ; les trophées "My Planet" sont également organisés pour récompenser des projets menés par les salariés dans le cadre de leur vie personnelle (19 lauréats depuis 2007).

Quelques exemples d'outils pour ancrer le changement

- ★ **Greencove** : opérateur de covoiturage, proposant des solutions internet pour les entreprises et les collectivités, destinées aux salariés et aux habitants. Des solutions sur-mesure et personnalisées (référencées chez BNP Paribas, Renault, Air France, Aéroports de Paris, grandes agglomérations, Principauté de Monaco, Conseils généraux 91, 78, 93, 69, 56...) : une interface complète pour les utilisateurs avec de nombreuses options (alertes mail et SMS, cartographie, gestion d'équipages...) et une interface d'administration (questionnaire de satisfaction, newsletter, statistiques et graphiques détaillés...).
www.greencove.fr
- Uniscité** : association qui conçoit, organise et anime des journées de solidarité en équipes (lutte contre les exclusions, protection de l'environnement...). Les fondations de Gaz de France, de Vinci, de SNCF, de Véolia Environnement, le Conseil général de la Vienne, L'Oréal, la Société Générale sont parrains de l'association (parrainage financier et/ou mobilisation des collaborateurs auprès des jeunes ou de l'équipe d'encadrement - pour un engagement bénévole ou du mécénat de compétence - ou lors de journées de « team building solidaire », présentation des métiers aux jeunes).
www.uniscite.fr
- Planète Urgence** : ONG proposant des congés écosolidaires (cf. Fiche n°9 : Comment ancrer dans les pratiques ?)
www.planete-urgence.org/
- Fondation Nicolas Hulot & Ademe à l'initiative de l'opération "Défi pour la Terre"** : l'objectif étant d'encourager les collaborateurs à diminuer l'impact écologique de leurs activités quotidiennes en mettant en œuvre des gestes simples limitant les émissions de CO₂ comme le tri des déchets, le choix des modes de déplacement (train plutôt que voiture), le choix d'appareils économes en énergie, d'ampoules basse consommation, de manger les fruits de saison, de ne pas laisser ses appareils électriques en veille, d'imprimer recto-verso, etc.
www.defipourlaterre.org



Pour en savoir plus : consultez les fiches "bonnes pratiques" téléchargeables sur l'espace adhérents du Comité 21 (www.comite21.org)



Focus

★ Détail d'une action visant à ancrer le changement La Poste

Bonne pratique : Vêtements professionnels en coton équitable

Type d'action : intégration au management

Présentation : produits 100 % coton équitable disponibles dans le catalogue d'habillement des facteurs et factrices.

Objectif : rendre les salariés acteurs du développement durable par le choix de produits équitables labellisés Max Havelaar.

Cible : facteurs et factrices du Courrier (100 000 collaborateurs)

Moyens et outils : 455 000 pièces fabriquées (par Armor Lux) pour 100 000 personnes entre 2006 et 2007. Pour promouvoir ces produits, mise en place d'un concours interne qui visait à emmener 2 factrices au Mali pour qu'elles deviennent les ambassadrices de la démarche lors de son lancement en 2005.

Pilotage : direction du Courrier

Bilan / Perspectives : le coton équitable est aujourd'hui utilisé pour l'ensemble des tenues 100 % coton du Courrier.



Interview

Hélène Valade, directrice développement durable - Lyonnaise des Eaux

« Nous aurions pu nous appuyer sur une démarche "top down" en demandant à la hiérarchie de déployer les messages ou sur des supports de communication (intranet, CD Rom, affichage,...). Nous avons préféré privilégier les échanges et débats. Il était important de s'approprier le développement durable, de le traduire en actes concrets dans nos métiers, de l'orienter sur le business. Le développement durable est d'abord une action d'hommes et de femmes... Nos salariés ont leur propre vision du développement durable, d'où cette volonté que ce programme s'adresse à tout le monde et qu'il mette en scène une interaction forte entre formateurs et salariés, pour initier un dialogue, prendre en compte les idées de chacun, créer une dynamique collective et générer des plans. »

Focus

★ Les Journées solidaires avec EcoAct

Ecoact propose aux entreprises et collectivités des Journées écosolidaires afin de sensibiliser et de mobiliser par l'action leurs collaborateurs aux problématiques écologiques et sociales. L'encadrement est assuré par Ecoact avec les salariés d'une association d'insertion au niveau local. HSBC, BNP Paribas, General Electric ont déjà opté pour ce type de démarche : les collaborateurs sont mobilisés autour d'une journée d'action qui peut réunir jusqu'à 100 bénévoles, répartis par groupe de 10 à 15 personnes. Au programme : sensibilisation à l'écologie urbaine, revalorisation d'un site naturel délaissé, ramassage des déchets et des encombrants, création de niches écologiques... Après enquête, en moyenne 90 % des participants sont satisfaits de leur journée et souhaiteraient s'impliquer de nouveau.

www.eco-act.com



>> Quelles approches et types d'action ?




Focus

Exemple d'une opération bottom-up - Lyonnaise des Eaux

Contexte :

volonté de décliner la charte développement durable dans les stratégies locales et de mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs (8 000 salariés) autour de la politique développement durable.

Projet :

une démarche bottom-up : la proposition faite aux 31 Centres régionaux (250 personnes en moyenne) de déployer une action locale articulée en cinq temps :

- un diagnostic des spécificités locales (concurrence, enjeux territoriaux, spécificités du corps social, situation politique...) pour ajuster les modules ;
- un plan de communication (leaflet pour annoncer l'action, affichettes, journal...)
- un module d'1/2 à 1 jour de formation-action pour les 250 salariés, en groupes mixtes inter services et inter niveaux hiérarchiques ;
- un dispositif de génération d'idées : séances de créativité et boîtes à idées dans tous les lieux d'embauche pour recueillir les suggestions des agents ;
- un comité de suivi chargé d'exploiter les idées remontées.



Résultats mesurés :

- près des 2/3 des Centres régionaux engagés (objectif 100 % des centres fin 2009) ;
- une moyenne de 100 idées remontées par centre dans les 3 à 4 semaines qui suivent la formation ;
- une action reproduite au niveau du siège pour « être un siège exemplaire » ;
- un recueil des bonnes pratiques en ligne.

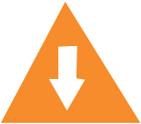
Facteurs clés de succès :

- temps consacré à la formation,
- qualité des animateurs,
- participation de l'ensemble des managers au module,
- formation à la conduite de projet et accompagnement,
- des comités de suivi de chaque centre régional,
- plan de communication pour faire vivre la démarche,
- pilotage national par l'équipe de la Direction développement durable.

Eléments de contenu donnés à titre d'illustration :

- les grands enjeux du développement durable (le monde en chiffres clés, les impacts économiques, sociaux, environnementaux de notre mode de développement).
- l'origine du développement durable la définition, la notion de parties prenantes, les principes : précaution, solidarité, gouvernance.
- la mobilisation progressive (depuis 40 ans) des acteurs pour le développement durable, notamment institutionnels (dont le PNUE, Global Compact, GRI, ISO...).
- les risques et opportunités de la RSE pour les entreprises en général, pour le secteur de l'eau en particulier (directives européennes).
- l'engagement de Suez et de Lyonnaise des Eaux : responsabilités à l'égard des parties prenantes, démarche de longue date, initiatives, réalisations, résultats...).
- les changements de pratiques et de comportements induits par le développement durable : « une paire de lunettes », une nouvelle vision, un cadre de référence pour agir.
- la contribution de chacun.
- le plan d'action local pour intégrer le développement durable aux pratiques et comportements (brainstorming).

Les stratégies de déploiement

STRATÉGIES	DESCRIPTIF DU DÉPLOIEMENT
<p>Jeu au sol</p> 	<p>Approche participative, suggestion d'amélioration durable venant des individus, adaptation du rythme d'implantation aux besoins exprimés</p> <p>Conditions de succès : information continue des différents acteurs</p>
<p>Cascade</p> 	<p>Chaque niveau est appelé à implanter le changement sous l'impulsion et l'animation du niveau supérieur (approche plus contraignante et structurée)</p> <p>Conditions de succès : qualité de l'organisation, exemplarité des supérieurs hiérarchiques</p>
<p>Foyers contaminants</p> 	<p>Démarche initiée auprès d'individus et groupes désireux de s'engager dans le changement. Stimulation par le succès, accélération progressive, à des rythmes différents</p> <p>Conditions de succès : choix des premiers pas, communication des résultats obtenus</p>
<p>Blitz</p> 	<p>Changement introduit en bloc, et rapidement implanté</p> <p>Conditions de succès : qualité du plan d'implantation, mécanisme de coordination et de suivi</p>





Deux mesures réalisables à partir des grilles suivantes (poids donné à chaque item)

Mesure de l'ampleur du changement :

Périmètre du changement	Simple changement	1
	Redéfinition des métiers	3
	Modification plus structurelle (touchant l'organisation)	5
Culture de l'entité	Cohérence avec les changements	1
	Risque modéré de conflit avec la culture	3
	Risque fort de conflit avec la culture	5
Engagement du projet	Simple diffusion d'information ou d'outil	1
	Démarche d'appropriation	3
	Bénéfices liés aux changements non visibles	5
Compétences	Evolution légère	1
	Evolution forte	3
	Renouvellement des compétences	5
Management	Pas de modification	1
	Evolution des indicateurs	3
	Evolution des modalités de management	5
Total		.../25

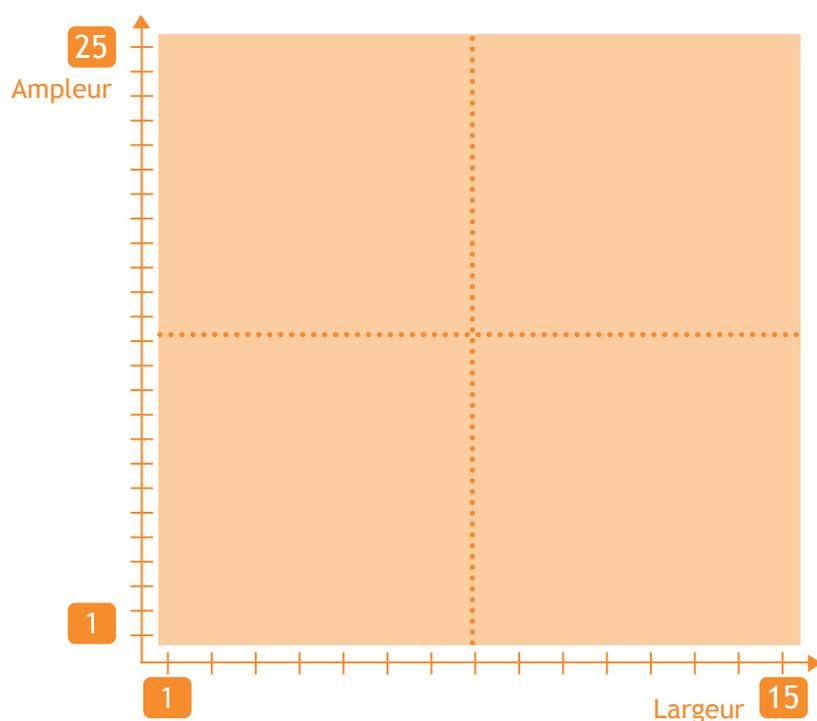
Mesure de la largeur du changement :

Nombre d'acteurs concernés	Quelques dizaines	1
	Plusieurs centaines	3
	Plusieurs milliers	5
Nombre de sites concernés	1 ou 5 sites	1
	5 à 10 sites	3
	Plus de 10 sites	5
Urgence du changement	Plusieurs années	1
	Plusieurs mois	3
	Immédiat	5
Total		.../15



>> Quel mode de déploiement ? Quel timing retenir ?

Les résultats sont à reporter sur la matrice :



Recommandations

De nombreux déploiements de stratégies de développement durable se font par « foyers contaminants », en démarrant par les zones/entités les plus demandeuses, et à partir d'approches itératives (démontrer les bénéfices, donner envie, pousser les apprenants à être force de proposition...).

Cette approche permet :

- de lever les freins au projet (obtenir l'adhésion des sceptiques),
- d'identifier les alliés sur lesquels s'appuyer,
- de faire vivre le changement et motiver dans la durée,
- de capitaliser sur les premières victoires.

Construire et déployer ses actions méthodiquement

.....
Il vaut mieux une liste incomplète mais partagée par tous qu'une liste exhaustive jamais suivie...

Définir une feuille de route et fixer les priorités du projet de mobilisation dans ses détails. Pour aider à baliser tous les champs sur lesquels il convient d'être actif (cibles, modalités de déploiement, communication, échéances...), le chef de projet peut construire une fiche de projet pour chacune des actions à mener.

En particulier, il sera amené à définir les objectifs à deux niveaux :

- les objectifs de sensibilisation/de formation (en termes de compréhension, d'acquisition de compétences...),
- les objectifs pédagogiques (en termes d'acquis à assimiler à chaque séquence).



Fiche du projets de mobilisation

<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de sensibilisation/formation/stimulation • Modalités : e-learning, présentiel... • Cibles concernées • Stratégie de déploiement • Composition de groupes • Contenus : enjeux, spécificités du secteur... • "Sponsors" et relais (notamment à l'international) • Supports à créer : kit de déploiement, leaflet, support pédagogique... • Modalités d'actualisation des supports • Plan de communication (pour animer la démarche et la faire vivre dans le temps) • Partenaires internes : DRH par exemple • Facteurs clés du succès et lien avec le système de management maison (politique d'évaluation...), avec les autres programmes de formation 	
---	--

>> Quel mode de déploiement ? Quel timing retenir ?



Clés de succès

Plusieurs paramètres sont à retenir :

• S'adapter aux cultures locales

Qu'il s'agisse d'un déploiement au niveau du territoire (départemental, régional...), ou au niveau international, le déploiement des actions doit prendre en compte les spécificités culturelles au niveau de chaque structure.

Il peut être à ce niveau intéressant de procéder à une enquête interne pour mesurer le niveau de connaissance et de sensibilité des équipes.



Exemple : Jean-Pierre Sicard, Directeur développement durable de la **Caisse des Dépôts**, l'explique : « Nous avons une vision et des objectifs communs (cf. Elan 2020), mais chaque entité a ses propres actions, événements... appropriés à son domaine d'activité, son organisation... »

• S'appuyer sur la hiérarchie

La hiérarchie de proximité a un rôle clé à jouer dans la mesure où elle prépare les équipes à l'action de mobilisation, favorise ou non leur disponibilité, accompagne la modification des pratiques sur le terrain. De même les "référents", "relais" ou "correspondants" développement durable seront un appui essentiel dans le déploiement des actions.



Exemple : Pierre Dutrieu, directeur du développement durable et de l'intérêt général à la **CNCE - Caisse Nationale des Caisses d'Epargne** - pour le compte du Groupe Caisses d'Epargne, le souligne : « Un "référent responsable Bénéfices Futurs" est présent dans chacune des 17 Caisses du **Groupe Caisse d'Epargne**. Mais comme les Caisses sont des établissements indépendants, nous ne leur faisons que des propositions de mise en œuvre de plans d'action, en ce qui concerne la mobilisation de leurs équipes. Pour cela, nous réalisons des supports de communication, des outils de formation, les "référents responsables Bénéfices Futurs" ayant pour rôle d'animer la démarche dans leur Caisse. »



Interview

Stéphane Laroche, chef de projet Sustainable Development Focus - Areva T&D

Comment prendre en compte la dimension culturelle ?

« Avant de déployer le projet SD Focus à toutes les unités de la division Transmission et Distribution, nous avons souhaité valider le fait que notre approche du développement durable était compatible avec d'autres cultures, ou d'autres contextes (pays en développement notamment). Pour cela nous avons réalisé 4 pilotes (France, Royaume-Uni, Inde et Chine), avec l'aide d'un cabinet externe. Le module a été revu, notamment pour simplifier le contenu, le centrer sur des messages clés et l'illustrer d'exemples locaux. Les images également ont été mieux choisies pour permettre une compréhension immédiate par les publics peu habitués à l'écrit. Enfin, nous avons créé des études de cas adaptées au contexte local pour mettre les gens en condition de créativité avant la séquence d'échanges permettant de générer des projets à mettre en œuvre. Pour une meilleure appropriation, le module peut être traduit dans la langue locale comme ce fut le cas pour le pilote réalisé en Chine. »



• Associer les partenaires sociaux au déploiement

S'agissant de projets ayant un impact sur la culture et les pratiques internes, il est important d'associer les représentants du personnel. Plusieurs temps sont propices : le recueil des besoins en formation, l'élaboration du cahier des charges, le test des actions (module test)...

★ **Exemple : Air France** a lancé, fin 2007, un Plan de Déplacement Entreprise nommé BOUSSOLE (BOUgeonS SOLidairES) afin de réduire les émissions polluantes issues des déplacements en Ile de France de ses 50 000 salariés. La semaine de la mobilité de septembre 2008 a été le point de départ d'animations soutenues par les comités d'établissements de la compagnie pour rencontrer les salariés autour du projet BOUSSOLE incluant un service de covoiturage, de la formation à la conduite durable, un site intranet...

BOUSSOLE
bougeons solidaires

• Faire appel à des expertises externes

Nombreuses sont les entreprises ou collectivités qui font appel à des experts externes pour réaliser et déployer leur projet de mobilisation ; d'autres choisiront de créer et piloter leur projet en interne. Quel que soit le choix, deux critères primordiaux sont à prendre en compte : le développement durable est un sujet d'expertise et la conduite du changement associée comporte des spécificités. On aura tout intérêt à travailler en partenariat avec des spécialistes possédant un vrai retour d'expérience sur ce type de mission.

Focus

"Expertise et conseil de L'Ademe"

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie est un établissement public sous la tutelle conjointe des ministères de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Elle participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. L'agence met ses capacités d'expertise et de conseil à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public et les aide à financer des projets dans cinq domaines (la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit) et à progresser dans leurs démarches de développement durable.

www.ademe.fr

ADEME



Agence de l'Environnement
et de la Maîtrise de l'Energie

>> Quel mode de déploiement ? Quel timing retenir ?



• Travailler avec les équipes internes

Idéalement, le projet sera conçu et porté en concertation avec différentes équipes : responsables RH, responsables formation, experts du métier ciblé, ligne managériale...



Focus

Formation à la concertation à Beauvais

La mairie de Beauvais propose depuis 2004 des formations méthodologiques à la concertation. La première formation, destinée aux chefs de service, « Conduire et animer des réunions de concertation », aborde les différents types de concertation (objectifs et types d'animation), la préparation et l'animation d'une réunion (y compris le rôle et la fonction de l'animateur et les différentes techniques d'animation). La seconde formation sur « la participation de la population » sensibilise les agents à l'importance de l'implication des acteurs dans la mise en œuvre d'un projet (son utilité, les effets attendus) et aux leviers de la participation (effets, principe, formes et techniques de la démarche participative).

• Consulter les parties prenantes

De même, il pourra être utile de consulter les parties prenantes externes (clients, ONG...) pour concevoir les contenus.

★ **Exemples :** le Groupe Caisses d'Épargne a sollicité un panel d'ONG et d'experts pour construire et tester son e-learning sur l'étiquetage développement durable des produits et services bancaires et financiers environnemental ; la ville de Beauvais a fait appel et mobilisé de nombreux partenaires sur la sensibilisation, l'éducation et la formation au développement durable : l'ADEME, la DIREN (Direction régionale de l'environnement), la Communauté d'agglomération, le CCAS (Centre communal d'action sociale), la préfecture de l'Oise, le Comité 21, l'Office national des forêts, les associations locales (« A l'Écoute de la Nature », l'association de lutte pour l'environnement en Picardie-ALEP, les Jardins durables de la Mie au Roy, la Société d'horticulture, le Conservatoire des sites naturels de Picardie...).



Interview

Julie Potier, chargée de mission développement durable - Ecoact

« Le bilan carbone peut aussi être un élément déclencheur (première phase : la sensibilisation). Il permet de mettre en avant l'importance du changement des comportements de chacun. L'organisation de plusieurs réunions est nécessaire : lors du lancement (sensibilisation des collaborateurs aux enjeux environnementaux) et pour restituer le plan d'actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre adapté à la structure. Mais la démarche ne doit pas s'arrêter là. D'autres bilans sont nécessaires par la suite : par exemple, faire à nouveau le bilan au bout de six mois ou un an permet de suivre les évolutions et les résultats sur la durée. »




Focus

Déploiement des formations en trois temps au Val d'Orge

Dans la **communauté d'agglomération du Val d'Orge**, les formations se sont déroulées en trois temps : une session généraliste pour les agents qui le souhaitent sur le concept du développement durable et la façon dont il peut se traduire dans les politiques locales ; une formation de tous les directeurs généraux et leurs adjoints pour impliquer la hiérarchie ; des sessions spécialisées service par service, sur des sujets comme la haute qualité environnementale, les clauses sociales dans les marchés publics, l'utilisation de produits biodégradables...

• Définir le timing et le calendrier de lancement

Idéalement les étapes de mobilisation s'échelonnent tout au long de l'engagement de l'entreprise ou de la collectivité dans le développement durable. Les actions de sensibilisation peuvent être enclenchées au tout début de la démarche, afin de partager les enjeux avec le plus grand nombre et d'identifier les personnes les plus motivées qui pourront par exemple être impliquées dans de futurs groupes de travail.

• Définir les cibles prioritaires

Certaines entreprises et collectivités préféreront avancer avec un cercle restreint sur les premières étapes avant de mobiliser plus largement les collaborateurs.

Tout dépendra encore une fois des objectifs fixés et de l'urgence du changement. L'important étant de travailler sur la durée, le "one shot" faisant rarement ses preuves en matière de mobilisation des collaborateurs.

• Planifier les étapes

Cette planification peut être organisée, par exemple, dans un diagramme : reprenant les actions, les échéances, les étapes clés, les points d'avancement, les interactions entre actions (celles dont on doit attendre les résultats avant de démarrer l'action suivante, les chevauchements possibles).



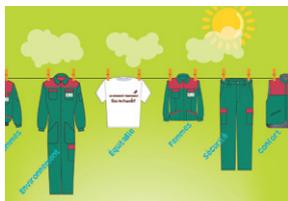
>> Quel mode de déploiement ? Quel timing retenir ?





Interview

Daniel Baumgarten, directeur délégué - Séché environnement



« Le Groupe Séché Environnement est très sensible aux questions de développement durable, et plus particulièrement de sa responsabilité sociétale, ceci depuis de nombreuses années. En 2006, en partant des notions de "sécurité" et de "respect de l'environnement", nous avons souhaité retravailler la conception de l'intégralité de la gamme des vêtements de travail techniques de tous nos personnels en utilisant du coton équitable (représentant 65 % des matériaux composant les vêtements). Profitant du renouvellement des vêtements de travail, nous avons lancé une vaste opération (présentation du commerce équitable, campagne d'affichage, distribution de "cubes") durant la semaine du développement durable 2007. Les équipements ont ensuite été délivrés au fil de l'eau aux collaborateurs.

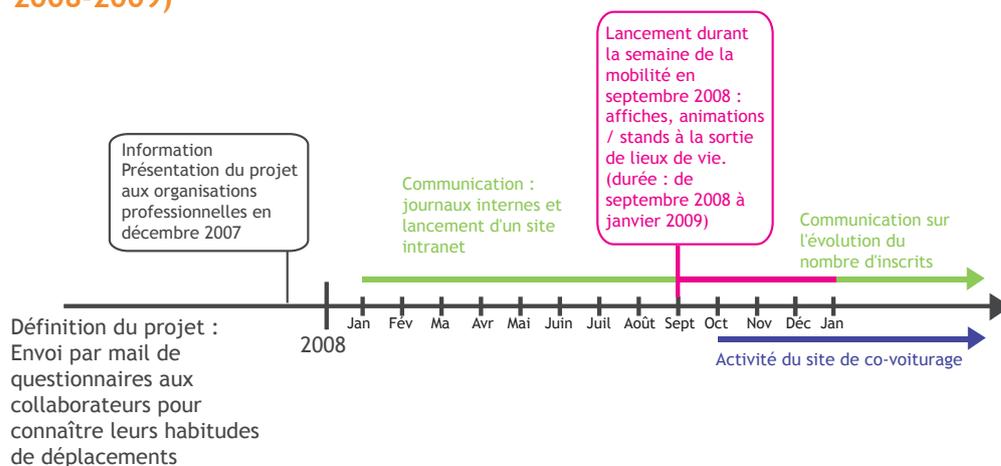
Avec le recul nécessaire, si c'était à refaire nous prendrions plus de temps pour le lancement de l'opération : afin que la distribution des équipements soit réalisée simultanément pour l'ensemble des équipes. L'effet de masse est très important pour bien porter le message. Il ne faut pas se cacher non plus que ce type de projet est chronophage ! Une judicieuse gestion du temps et des priorités est à maîtriser.»



Focus

Déploiement du projet BOUSSOLE - Plan de Déplacement Entreprise chez Air France incluant le covoiturage (sur 2008-2009)

BOUSSOLE
bougeons solidaires



.....
Il en va de même avec l'ensemble des projets : journées de solidarité, forums, diffusion de documents, campagne de communication, formation, concours... Demander l'avis des collaborateurs ! C'est dans la critique et l'échange, que la construction des projets sera optimale !



.....
 « Pour notre formation sur la diversité, le premier module a été créé, testé et présenté à 25 collaborateurs de chez VINCI, lors d'une journée pleine ; l'enjeu étant de recalibrer le module en fonction des attentes et des pratiques des participants. Ont ensuite été formés plus de 1 000 salariés, via des modules de 12 personnes. »

Christian Caye,
 délégué développement durable - Vinci

• Choisir et définir le type de livrable, les supports, les outils, toutes ressources qui seront utilisées

L'objectif étant d'être le plus précis possible pour n'épargner aucun détail le jour J et être en possession de tout le matériel nécessaire au bon déroulement du projet. Cette planification est également nécessaire pour déterminer les responsabilités de chacun des acteurs du projet (qui réalise quoi et quand ?), notamment si l'intervention de prestataires externes est prévue (par exemple la réalisation de supports par une agence de communication).

• Dans le cas de modules (sensibilisation, formation) : tester le module avant sa généralisation

Cela permet de procéder aux ajustements nécessaires.

Ce test peut se faire via :

- l'animation d'un ou deux groupes tests,
- l'analyse et la synthèse des bilans réalisés par les prestataires (mesure de la satisfaction des participants, de l'atteinte des objectifs et des principaux acquis),
- le feed-back des intervenants,
- l'interview d'un échantillon de collaborateurs ayant participé aux premières actions.



Interview

Ari Brodach, directeur développement durable et environnement - Ville de Lille

« Il faut être conscient que les actions de sensibilisation et de formation au développement durable, sont mobilisatrices et "énergivores" pour la direction développement durable (sauf lorsque nous les incluons dans des marchés publics), et n'en restent pas moins d'un impact très difficile à mesurer. Elles peuvent aussi être contredites, très efficacement cette fois, par des urgences - il y en a toujours - qui empêchent de transcrire en actes les informations reçues, ou encore des changements d'affectation. »



>> Quel mode de déploiement ? Quel timing retenir ?

FICHE 4

COMMENT IDENTIFIER ET LEVER LES FREINS ?



« Prendre conscience des freins socio psychologiques créés par le changement, c'est déjà les lever en partie ! Ne pas les prendre en compte est en revanche encourir un risque certain, soit de rejet de la démarche développement durable, soit de renforcement des-dits freins, soit de non pérennité de la démarche ! »

Séverine Millet, consultante et auteure, co-fondatrice de l'association Nature Humaine

COMPRENDRE

Identifier les freins

De façon générale, la perspective du changement crée des freins qui se traduisent de différentes façons : minimisation ou déni du problème à résoudre, opposition vis-à-vis de la solution, critique sur les modalités de déploiement...

L'appréhension de ces freins, qui s'échelonnent dans le temps à partir de l'annonce du changement à venir, permettra la mise en œuvre de techniques ajustées au stade d'évolution des collaborateurs concernés par le changement en question.

Il est donc primordial que les pilotes et porteurs du changement aient connaissance des différents types de freins susceptibles d'être rencontrés.

Les freins individuels, le plus souvent caractérisés par :

- L'ignorance, la peur de l'inconnu, le sentiment de perte (de ce qui est maîtrisé),
- Le sentiment d'impuissance, d'incompétence,
- Le poids des habitudes et la force d'inertie,
- La difficulté de passer de l'individuel au collectif,
- Le manque de temps.

Les leviers :

- Donner du sens à la démarche en expliquant les enjeux et l'urgence du changement,
- Sensibiliser et former les équipes, développer le travail transversal et collectif,
- Communiquer intensément sur les actions engagées, souligner les premiers succès.



>> Comment identifier et lever les freins ?




Focus

On peut représenter les freins individuels en trois catégories (modèle mis au point à partir des travaux de Gregory Bateson qui donne une représentation structurée en partant du niveau le plus concret, souvent verbalisé, jusqu'aux aspects les plus intérieurs et complexes à gérer) :



- **je ne veux pas** : je refuse de changer, je ne veux pas remettre en cause mes habitudes, ce qu'on me demande de faire est contraire à la représentation que je me fais de ma mission, de la mission de mon entreprise, contraire à mes valeurs.
- **je ne peux pas** : je n'ai pas les moyens, par la latitude, pas le temps, pas les ressources.
- **je ne sais pas** : je n'ai pas pris conscience, je ne sais pas qu'il faut faire différemment, je ne sais pas faire.

L'objectif pour celui qui accompagne le changement est d'identifier le niveau de freins pour chacune des cibles concernées.

Les freins collectifs, peuvent se situer à plusieurs niveaux :

- **Freins liés au groupe** : dénis et tabous sociaux, freins face à l'ampleur du changement, stratégies d'évitement, dilution de la responsabilité, individualisme...
- **Freins propres à l'entité** : manque de vision sur la stratégie, sur les objectifs, la situation visée, les efforts à fournir, le rôle attendu de chacun ; absence d'implication du management ou des élus, absence d'exemplarité voire contre-signes ; manque de moyens, d'effectifs, de temps, d'outils ; niveau de responsabilité limité (attendre que les décisions viennent de la direction générale ou des élus) ; freins liés à la culture (culture du résultat quasi-immédiat, à une vision court-termiste, à des valeurs contradictoires et d'autres priorités...).
- **Freins immatériels** : ceux impliqués par le réseau/les relations professionnelles, des a priori face à celui qui conduit le changement (conflit d'intérêt, de personnalité, de carrière...), des enjeux politiques.

Les leviers :

- Faire participer,
- Échanger et débattre sur le sujet collectivement,
- Partager des objectifs clairs,
- S'assurer de la cohérence de la démarche avec les enjeux politiques et stratégiques globaux de l'entité,
- Rédiger la vision et la diffuser,
- Convaincre l'ensemble de la ligne hiérarchique de son implication essentielle.

Les freins inhérents au développement durable, peuvent être résumés ainsi :

- **Remise en cause du confort** (modification des habitudes / tri, transport...),
- **Peur** (conclusions anxiogènes des scientifiques),
- **Doute et résistances** vis-à-vis des théories (ex : sur le réchauffement climatique),
- **Préjugés** (croyance aux solutions techniques miraculeuses pour résoudre plus tard les problèmes qui se posent aujourd'hui).

Les leviers :

- Sensibiliser/former aux enjeux,
- Créer de l'envie, du désir,
- Opter pour des outils ludiques,
- Souligner les opportunités et les gains générés...

Les freins inhérents à la mise en place du développement durable, peuvent être multiples :

- **Intégration insuffisante** dans les priorités des équipes de direction / comités stratégiques (temps consacré dans les ordres du jour, points d'avancement avec le correspondant développement durable...),
- **Besoin de clarification** des missions de chacun (contribution attendue),
- **Préoccupation positionnée comme non transversale**,
- **Difficulté de mise en œuvre** compte tenu de la multiplicité des priorités, du manque d'outils, de l'absence de cadrage et de feuille de route,
- **Collaborateurs locaux** encore peu sensibilisés ou pas assez compétents sur le sujet,
- **Pas assez de partage des bonnes pratiques**, peu d'ouverture sur d'autres expériences.

Les leviers :

- Impliquer la direction et le management,
- Constituer un réseau de relais développement durable sur le terrain,
- Définir les responsabilités de chacun (déploiement transverse),
- Organiser régulièrement des points d'avancement, d'échange de bonnes pratiques et de veille externe.



>> Comment identifier et lever les freins ?



Interview

Séverine Millet, consultante et auteure, co-fondatrice de l'association Nature Humaine

« La crise écologique est exigeante : elle nous demande d'opérer des changements individuels et sociaux profonds, de prendre à la racine la dynamique non-écologique en marche en chacun de nous. Ne pas le faire revient à vouloir mettre une rustine sur une vieille roue voilée, et à se confronter de manière brutale à de puissantes résistances et freins au changement. Informer, sensibiliser, éduquer, former, invectiver, pénaliser, récompenser, payer, inquiéter, culpabiliser, sont les méthodes les plus couramment utilisées pour essayer d'endiguer chez nos concitoyens tout ce qui peut nuire de près ou de loin à la nature. Or, si la conscience écologique commence à se généraliser, les comportements ne suivent pas. En réalité, si nous pouvons comprendre intellectuellement ce qu'est la crise écologique, les changements à opérer sont tellement antinomiques avec nos modes de vie, nos habitudes de fonctionnement, notre rapport au monde et à la vie, notre conception du confort, de la richesse, que nous ne pouvons difficilement adapter nos comportements. Il ne faut donc pas chercher à modifier uniquement les process en entreprise ou en collectivité mais appréhender aussi les freins des collaborateurs les empêchant de passer à l'action... Ne pas hésiter par exemple à faire appel en entreprise et en collectivité à des professionnels spécialistes du changement (intervention de coach par exemple). »

« On ne peut pas opérer les transformations fondamentales dans la vie, comme notre rapport au temps, les transports, la santé, la nourriture, l'eau, uniquement sur le registre de la peur ou de l'angoisse. (...)

Le désir permet à l'homme de créer sa vie et le monde dans lequel il vit, au-delà de ce qui lui est nécessaire pour vivre, et donc de passer à l'action. »

Patrick Viveret (philosophe et anthropologue) - Verbatim extrait de *La Lettre Nature Humaine n° 1* - "Ecologie, Les moteurs de l'action"

www.nature-humaine.fr



Mener des actions pour identifier, prévenir et lever les freins

MÉMENTO : 10 points à éviter dans la gestion des freins

À chaque frein, sa clé d'ouverture ! Une des premières actions consiste à les identifier pour pouvoir les gérer.

- 1 Travailler sur les freins externes, sans avoir pris le temps d'étudier les freins internes.
- 2 Mener seul le changement sans s'assurer du soutien des dirigeants, principaux managers, relais ou correspondants (clé de pénétration et de déploiement).
- 3 S'entourer hâtivement d'alliés sans s'assurer de leurs compétences et de leur motivation.
- 4 Passer l'essentiel de son temps à tenter de convaincre les 10 % d'opposants ou ne pas écouter les opposants.
- 5 S'affoler trop vite lors des premières manifestations négatives.
- 6 Se réjouir trop vite lors des premiers signes positifs = déclarer victoire trop tôt !
- 7 Interpréter une attitude générale sur la base de quelques remontées d'informations isolées.
- 8 Refuser l'expression des souffrances individuelles.
- 9 Considérer que les symboles sont secondaires.
- 10 Considérer un peu vite qu'un projet n'est que technique et ne générera pas de résistance (manque de pédagogie).



>> Comment identifier et lever les freins ?




Focus

Entretien avec Eric Albert, psychiatre et consultant, auteur de « Managers faites-en moins ! » Eyrolles, 2007.

Les patrons doivent être de meilleurs pédagogues.

« Pour conduire le changement, dirigeants et consultants misent à l'excès sur les process, la méthodologie. L'impact sur les comportements humains n'est quasiment jamais pris en compte. Or c'est toujours cela qui bloque. {...} Faute de mise en perspective, le changement est alors vécu de façon déstabilisante. Il pousse les salariés à se poser en victime, voire à entrer en résistance. {...} La hiérarchie intermédiaire peut également être un frein potentiel au changement, notamment quand les modifications qu'on lui demande d'impulser remettent en cause son propre devenir professionnel. {...} Comment emporter l'adhésion ? Il est essentiel de mettre en valeur non seulement ce que les changements envisagés apporteront à l'entreprise, mais aussi en quoi ils contribueront à pérenniser la situation de chaque salarié. Il revient au dirigeant d'expliquer en quoi les efforts engagés pour l'adaptation de nouveaux modes de fonctionnement que ce soit sur le plan environnemental ou sociétal peuvent être mis en perspective dans un dessein d'ensemble. Cet effort de pédagogie est indispensable, mais les dirigeants, là encore, s'en dispensent trop souvent : pour eux, la cohérence des mesures décidées tombent sous le sens. Ils en viennent à penser qu'elle est évidente pour tout le monde. Or plus on descend dans la hiérarchie, moins les salariés comprennent les efforts qu'on leur demande. Au-delà des explications, il est enfin essentiel que les changements annoncés soient assumés. »

Propos recueillis le 12/08/08 par Lionel Steinmann pour Enjeux les échos.

www.lesechos.fr



Interview

Georges Lefebvre, directeur général des ressources humaines - Groupe La Poste

« La direction du développement durable a décidé en 2005 de proposer aux collaborateurs (La Poste-Courrier) des uniformes en coton équitable. Pour rappel, les collaborateurs ont une enveloppe annuelle pour leurs frais d'uniformes. L'enjeu était donc de les motiver à faire le choix de ces nouveaux uniformes, or les freins liés au commerce équitable (qualité identique ? coût plus élevé ?) étaient à lever. L'idée a alors été de les sensibiliser aux enjeux du commerce équitable et de mettre en place des actions afin qu'ils s'approprient la démarche ; d'où la mise en place d'un concours interne qui visait à emmener deux collaboratrices au Mali pour qu'elles deviennent les ambassadrices de la démarche lors de son lancement en 2005. Opération couronnée de succès auprès des collaborateurs ! Le coton équitable est aujourd'hui (en 2008) utilisé pour l'ensemble des tenues 100 % coton du Courrier. »



Exercices Pratiques

Quelques exemples de freins fréquemment exprimés

Manifestations types	Actions à mener
« Je n'en vois pas l'utilité »	<ul style="list-style-type: none"> Ancrer le projet dans la réalité des collaborateurs, Démontrer les limites de la situation actuelle, Valoriser les bénéfices de la situation visée.
« On n'a pas le temps »	<ul style="list-style-type: none"> Comptabiliser le temps nécessaire aux différentes étapes du changement et le communiquer, Démontrer les gains futurs en temps.
« On ne sait pas à qui s'adresser »	<ul style="list-style-type: none"> Faire un document de présentation du projet qui précise les acteurs, leurs rôles, les ressources à disposition, Délimiter la part de responsabilité de chacun.
« On va nous demander de travailler plus »	<ul style="list-style-type: none"> Démontrer qu'il est possible de travailler différemment, Faire inscrire le changement dans les grilles d'objectifs, les critères d'évaluation annuelle, aux objectifs de rémunération (en entreprise), etc.
« Nous ne sommes pas aidés »	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les chiffres (budgets), les outils, les ressources et moyens qui sont à disposition.
« Cette solution n'est pas pertinente »	<ul style="list-style-type: none"> Développer un argumentaire sur le projet en précisant les contraintes, obligations, risques mais aussi les opportunités et avantages différenciants.
« On n'arrête pas de réinventer la roue »	<ul style="list-style-type: none"> Montrer les nouveaux enjeux, Donner des échéances claires, Attribuer des indicateurs de mesure.
« Vous ne connaissez pas le terrain, c'est inapplicable »	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer à l'équipe projet des personnes qui connaissent bien le terrain et ont une forte légitimité, Distinguer ce qui est du niveau global des adaptations locales, Montrer comment le projet a été monté, Susciter la participation.
« Vous allez tout bouleverser, alors que tout va bien ! »	<ul style="list-style-type: none"> Faire apparaître ce qui est maintenu, ce qui va être positivement perturbé, Montrer ce qui va changer, ce qui ne va pas changer.



>> Comment identifier et lever les freins ?



Freins identifiés en collectivités

Focus

Exemples de difficultés rencontrées	Leviers d'actions
Problèmes de disponibilité des élus pour les séances d'information.	<ul style="list-style-type: none"> • Renouveler les sensibilisations ponctuelles pour entretenir l'implication et augmenter le nombre de personnes touchées.
Difficulté à mobiliser les agents sur des séances de sensibilisation et de travail volontaires ; la mise en œuvre de pratiques développement durable est plutôt considérée comme une surcharge de travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Démontrer la volonté politique, • Créer un poste de chargé de mission Agenda 21, • Axer davantage les séances de sensibilisation et de travail sur les gains potentiels que sur les catastrophes écologiques mondiales...

Source : Bilan de l'action des collectivités pour l'éducation au développement durable « Agir ensemble pour éduquer au développement durable » réalisé par le Comité 21 - Conférence internationale de Bordeaux du 27 au 29 octobre 2008

.....

« La mobilisation des collaborateurs est créatrice d'opportunités. A titre d'exemple, celles : de redonner du sens au progrès ; de produire et consommer différemment (faire mieux avec moins) ; d'agir avec un double bénéfice : bon pour la planète et bon pour moi ; de stimuler la créativité et la mise en réseau ; de retrouver une communauté d'origine et une communauté de destin avec l'ensemble des êtres vivants ; de contribuer à une nouvelle gouvernance ; de modifier ses comportements pour réduire son impact ; d'assumer ses responsabilités ; de créer plus de liens, d'échanges, de solidarité... »

Florence de Monclin,
conseillère pédagogique - FNH
(Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme)

.....



FICHE 5

QUEL PILOTAGE ? QUELS ACTEURS IMPLIQUER ? COMMENT MESURER LES RÉSULTATS D'UNE ACTION DE MOBILISATION ?



COMPRENDRE

Quelle équipe pour le pilotage des actions de mobilisation ?

Mobiliser ses équipes au développement durable implique de solliciter différentes compétences et de partager les responsabilités. Pour y tendre, il est recommandé de travailler de façon transversale et partenariale notamment au niveau du pilotage. Deux structures sont en général suffisantes mais trois types de comités peuvent être requis :

<p>Comité stratégique = Equipe décisionnelle</p>	<p>Composé d'un membre au moins de l'équipe dirigeante, des personnes en charge du développement durable, de responsables RH et communication interne, éventuels relais développement durable</p> <p>→ missions : prendre les décisions en cohérence avec les orientations données par l'équipe de direction (définition d'objectifs, choix des approches, budgétisation...)</p>
<p>Comité opérationnel (ou technique) = Equipe projet</p>	<p>Composé des équipes développement durable, RH, communication et d'un échantillon d'opérationnels (managers et collaborateurs, éventuels relais développement durable)</p> <p>→ missions : construire les actions (cadrage, recherche de prestataires, conception, communication...) et piloter la mesure (indicateurs, suivi, budgets...)</p>
<p>Comité de déploiement = Equipe terrain</p>	<p>Composé du responsable du projet et des relais opérationnels</p> <p>→ missions : déployer, animer et piloter les actions sur le terrain</p>

L'exemple ci-dessus d'un pilotage reposant sur trois comités est à adapter voire à simplifier selon l'organisation de l'entité car il diffèrera selon l'effectif et les moyens. L'essentiel est de favoriser l'implication conjointe **des décideurs et des opérationnels**, force de proposition d'actions en phase avec la réalité du terrain.



>> Quel pilotage ? Quels acteurs impliquer ?
Comment mesurer les résultats d'une action de mobilisation ?



Le déploiement de l'action de mobilisation sera facilité par **des relais terrain**. Lorsqu'ils existent dans l'organisation, les **"correspondants"** développement durable peuvent être missionnés pour porter l'action au plus près des équipes et faire vivre la démarche localement. Dans d'autres cas, on pourra responsabiliser et former un groupe **d'ambassadeurs** sur la base du **volontariat** (17 « champions » chez Rhodia par exemple). Ils auront pour mission d'animer les campagnes de sensibilisation, de gérer la coordination technique (des formations, des concours, des groupes de travail...), et la remontée des informations permettant le suivi et la mesure des actions.

Focus

Les relais, correspondants, ambassadeurs... du développement durable !

- Près de 100 correspondants développement durable à travers le monde chez **Bouygues Construction**, 17 relais "Bénéfices Futurs" à la **Caisse d'Épargne** ; la **SNCF** compte un coordinateur environnement et un coordinateur citoyenneté/solidarité par région (23 au total) ; **Monoprix** propose à ses collaborateurs de devenir "ambassadeurs développement durable volontaires" (présents dans les 44 Magasins Relais).
- A **Orléans**, les correspondants développement durable regroupent une quarantaine d'agents tous volontaires ; au **Conseil général du Nord**, la cellule Agenda 21 est composée de 3 personnes animant un réseau de 16 ambassadeurs (formés au développement durable et à l'Agenda 21) ; à **Echirolles**, un animateur à plein temps est chargé de mener un programme de communication interne sur le développement durable ; pas moins de 157 agents du **Conseil général de la Haute-Vienne** ont accepté de devenir des ambassadeurs 21, se chargeant de faire connaître le programme du département.

Focus

Extrait du rapport développement durable 2007 de Monoprix

Hubert Hémard (directeur du marketing de la communication et du développement durable) :

« Notre système de management est porté par les salariés de l'entreprise. Organisé autour d'un réseau de collaborateurs volontaires, les acteurs relais, il cultive l'esprit d'initiative et constitue un formidable facteur de motivation des équipes. La plupart des actions ont été conçues à l'origine par un acteur relais. Des projets aussi majeurs et structurants que le ferroviaire ou le coton biologique et équitable sont ainsi nés du "terrain". »

Au siège, 15 acteurs relais, représentant l'ensemble des directions, mènent des projets de développement durable dans leur domaine d'expertise : achats, vente, qualité, logistique, transport, marketing, ressources humaines. Ils dialoguent en permanence avec les acteurs relais magasin.

« Il faut procéder à l'évaluation des diverses formations au travers d'indicateurs appropriés. C'est bien qu'il y ait une multiplicité de l'offre de formation en matière de développement durable, mais il faut absolument que cette offre corresponde à un besoin et que le contenu de cette formation repose sur des éléments concrets qui se traduisent par des avancées quantifiables. »

Michel Ricard, Président du comité français de la décennie des Nations Unies de l'éducation au développement durable, interviewé par Dominique Bomstein pour *Environnement magazine* (Hors-série n°8 - Juin 2008 - "Le développement durable en apprentissage")

Une entreprise et une collectivité ont plusieurs raisons de soigner leur reporting développement durable : c'est à la fois un outil de communication, de management et d'amélioration de ses performances.

Se doter très tôt d'un tableau de bord

Comme pour tout projet, la mobilisation des équipes au développement durable nécessite un suivi et une mesure des résultats. La tenue d'un tableau de bord permet aux différents acteurs (dont les comités de pilotage) d'être au clair sur les objectifs sur lesquels se focaliser et de valider les avancées tout au long de la démarche.

On pourra mesurer :

- le **niveau d'avancement du déploiement** (pourcentage des équipes formées),
- des **acquis à « chaud »** (connaissances assimilées, motivation développée...) : par exemple à l'aide de questionnaires distribués à l'issue des sessions de sensibilisation ou mis en ligne (e-learning) ,
- des **transferts à moyen terme** : prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans les décisions, changements de pratiques et de comportements observables dans les équipes de travail (plans d'action initiés, bonnes pratiques remontées...),
- des **effets à terme**, mesurables sur le reporting de critères quantitatifs, sur les notations... : réduction des impacts environnementaux ou sociaux de l'activité, économies d'énergie, résultats des audits, baromètre social, partenariats...

Le tableau renseigné permet aux comités de pilotage de :

- réaliser des **premiers bilans** de l'action en cours : en termes d'efficacité (progression de l'atteinte des objectifs, effets obtenus à l'instant t) et d'efficience (retours sur investissement) ;
- corriger les **écarts potentiels** en cours d'action et procéder aux ajustements qui s'imposent ;
- communiquer **sur les premiers succès** (effet de levier) ;
- tirer des **enseignements** de la conduite de projet (aidant à la préparation des actions futures).



>> Quel pilotage ? Quels acteurs impliquer ?
Comment mesurer les résultats d'une action de mobilisation ?


Focus

La mesure des actions mises en œuvre et des résultats est essentielle, or encore trop peu d'entreprises et de collectivités sont amenées à la réaliser. Lors du bilan des actions de sensibilisation/formation des collectivités (réalisé à l'occasion du bilan de l'action des collectivités pour l'éducation au développement durable « Agir ensemble pour éduquer au développement durable » - Conférence internationale de Bordeaux du 27 au 29 octobre 2008), il a été souligné :

« On peut regretter le manque d'informations reçues concernant les moyens humains et financiers, les partenaires et l'évaluation des actions. Lorsque des éléments sont précisés, ils se résument au nombre de personnes touchées, mais ne fournissent aucun élément sur la qualité de l'action et ses effets. L'évaluation reste encore un chantier à construire ! »



**Agir ensemble pour éduquer
au développement durable**
Conférence internationale de Bordeaux
27, 28 et 29 octobre 2008

Session 6

La France et l'EDD : bilan par acteurs et propositions
pour la 2ème partie de la décennie (2009- 2014)

Quatre thèmes majeurs identifiés
Cohérence

continuité dans le temps des actions d'EDD
entre les actions d'EDD aux différents niveaux du territoire

Evaluation

Mesure de la contribution des actions d'éducation et de formation
Définition d'indicateurs adaptés et pilotage

Mobilisation

Définition des compétences d'EDD
Formation et habilitation des relais (internes, externes)

Partage - Dialogue - Partenariats

Partage de bonnes pratiques d'EDD
Formation et habilitation des relais (internes, externes)


Interview
**Véronique Discours-Buhot,
directrice développement
durable Groupe - Carrefour**

« Dès 2003, des postes de correspondants ont été mis en place dans l'ensemble des Business Units (30 à 35 dans le monde) ; des correspondants pouvant provenir de n'importe quel métier, l'essentiel étant qu'ils soient sensibles au développement durable et proches en termes de responsabilités de la Direction développement durable (qualité, ressources humaines...). La politique développement durable est générale pour l'ensemble du Groupe, mais le déploiement des actions est adapté aux contraintes et besoins locaux. Tous les trimestres, je réunis l'ensemble des correspondants en visioconférence. C'est l'occasion d'échanger sur les différents sujets et sur les derniers reportings chiffrés des pays et l'opportunité de partager les bonnes pratiques au niveau mondial. »

AGIR

Impliquer fortement les dirigeants et managers dans le pilotage

Le succès de ces opérations nécessite l'implication de tous les acteurs, et en premier lieu celle des équipes dirigeantes qui doivent s'impliquer et rendre visible leur soutien. C'est une des premières clés de réussite citées par les responsables de développement durable interviewés. « C'est grâce à l'engagement politique de nos dirigeants que l'action de mobilisation a été une réussite » déclare Christian Caye (délégué développement durable de Vinci), en faisant référence au "Manifeste" présentant les engagements de la Direction, écrit et diffusé par Xavier Huillard (administrateur et directeur général de Vinci).

Former une puissante coalition

« Pour mener à bien le changement, une forte coalition des dirigeants est nécessaire. En effet, dans un contexte incertain et évolutif, seule une équipe soudée est capable de faire la synthèse de toutes les informations nécessaires pour prendre les bonnes décisions, de mobiliser l'organisation et surmonter les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre. »

John Kotter, *Leading Change* (Editions Harvard Business School Press) - Synthèse extraite de *Manageris* n° 43


Focus
Un suivi motivant chez Eco-Emballages

Chaque collaborateur peut consulter sur l'intranet les engagements de l'entreprise, vérifier sa connaissance des bons gestes et mesurer les progrès réalisés grâce aux indicateurs mis en place. Voir les résultats permet également d'entretenir sa motivation. Par exemple, le bureau de la région Sud-Ouest a fait baisser sa consommation d'électricité de 37 % entre 2004 et 2005 pendant que celui de la région Est réduisait sa consommation de papier de 16 %. Ces résultats encourageants se sont concrétisés par le renouvellement de la certification ISO 14001 en avril 2006.


Interview
Clément Fèvre, responsable de la RSE et de la communication interne - Barclays

« Depuis des années, Barclays s'est engagée dans une démarche Entreprise Citoyenne dont l'un des axes est la promotion de la diversité au sein de l'entreprise. L'accent est mis sur l'accompagnement que Barclays peut apporter aux femmes tout au long de leur carrière. Parmi plusieurs actions, Barclays France a lancé le 8 mars 2006 (journée internationale de la femme) une série de "listening lunches" (déjeuners écoute). A cette occasion, Pascal Roché, directeur général de Barclays en France, a convié 12 collaboratrices à un déjeuner pour partager avec elles les engagements pris et écouter leurs idées sur ce sujet, dans le but d'aider l'entreprise à avancer sur les chantiers déjà mis en place. Ce type d'actions, impliquant un membre du comité exécutif et un groupe de collaboratrices est organisé tous les deux mois (114 collaboratrices rencontrées à ce jour). Ce concept répond au souhait émis par le comité exécutif de Barclays France d'être plus à l'écoute des équipes et de partager sa vision de l'engagement dans une démarche citoyenne. L'ensemble des membres du comité exécutif de Barclays France s'est depuis prêté à l'exercice. »



>> Quel pilotage ? Quels acteurs impliquer ?
Comment mesurer les résultats d'une action de mobilisation ?

Être au clair sur son rôle en tant que chef de projet

Le chef de projet a plusieurs missions :

- Avoir une vision globale du projet.
- Constituer la meilleure équipe possible.
- Ajuster en permanence les ressources aux besoins.
- Animer les comités de pilotage : mobiliser et coordonner l'équipe sur l'atteinte des objectifs du projet, favoriser la prise de décisions.
- Valoriser la contribution de chacun.
- Tenir informés les décideurs de l'avancement et des difficultés du projet.
- Prendre en compte le besoin du terrain (se mettre dans la peau des collaborateurs).

Choisir les membres des comités de pilotage

Compte tenu de la complexité des projets à mener, il est recommandé d'associer les compétences de personnes motivées par le sujet, en synergie avec le porteur du projet (cette synergie se manifestant par la coopération, l'aide spontanée, l'apport d'informations, de solutions, la tenue des engagements).

Quelques qualités nécessaires à rassembler pour constituer un comité de pilotage efficace :

- **Le pouvoir de décision** : s'entourer d'acteurs capables de lever les obstacles lors de la mise en œuvre.
- **Le leadership** : intégrer des acteurs ayant des capacités à mobiliser leurs collaborateurs et collègues.
- **La crédibilité** : sélectionner des personnes bénéficiant d'une bonne image sur le sujet.
- **L'expertise** : choisir des experts dans leur domaine afin de pouvoir s'appuyer sur leur compétence.

.....
Déclics pour réussir dans son projet de mobilisation :

- Assumer sa fonction de manager, de leader ;
- Donner à l'autre la capacité de faire ;
- Responsabiliser les équipes, les hommes ;
- Autoriser l'erreur, favoriser l'innovation ;
- Accepter le fait de ne pas tout maîtriser ;
- Se donner les moyens, construire des indicateurs ;
- Mettre en place des facteurs incitatifs ;
- Et surtout donner envie...

Jean-Christophe Carteron, coordinateur de la Stratégie "Manager Responsable" - Euromed Management



Focus

Focus sur les indicateurs et les outils de suivi de la Ville de Rezé

A l'occasion du forum interne annuel de Rezé « Les agents parlent aux agents », des ateliers thématiques sont organisés, auxquels 230 agents ont participé en 2008. A la fin de chaque atelier, un « questionnaire minute » a été remis aux participants afin d'avoir leur retour "à chaud" sur le fond, la forme et les recommandations à émettre pour les forums à venir. Ce type de mesure permet de rendre un bilan détaillé du forum réalisé et de déterminer les améliorations à apporter (bilan présenté en réunion de débriefing post-forum).

Evaluation minute Forum interne 2008	
Globalement ce forum interne vous a intéressé	
Plutôt oui	<input type="checkbox"/>
Ni plus ni moins qu'avant	<input type="checkbox"/>
Plutôt non	<input type="checkbox"/>
Le forum vous a permis	
De mieux comprendre l'intérêt d'intégrer des démarches innovantes dans les actions de la mairie ?	<input type="checkbox"/>
De mieux comprendre le travail des collègues	<input type="checkbox"/>
De rencontrer des collègues d'autres services	<input type="checkbox"/>
Autres : _____	
L'atelier que vous avez suivi :	
<input type="checkbox"/> Auxiliaires de vie	<input type="checkbox"/> Innovation technologique
<input type="checkbox"/> Nouveaux modes de formation	<input type="checkbox"/> Culture et solidarités
Le sujet a-t-il été suffisamment expliqué ?	
Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Les exemples étaient-ils concrets ?	
Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
La place laissée aux questions du public vous a-t-elle satisfait ?	
Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Avez-vous des remarques particulières à formuler sur le sujet de l'atelier ?	
→	
→	
Avez-vous des remarques sur l'organisation du forum (horaires, lieux, durée, thèmes possibles...)?	
→	
→	
→	
Merci pour votre participation La Communication interne et La Mission Agenda 21	

Construire les indicateurs de suivi et planifier le projet d'évaluation

On privilégiera **des indicateurs** :

- **cohérents** avec les objectifs fixés,
- **simples** : afin de pouvoir les suivre facilement,
- **limités en nombre** : afin de pouvoir les exploiter efficacement,
- **clairs** : afin de pouvoir les communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs (quitte à utiliser des ordres de grandeur parlants : des planètes, des terrains de football, la consommation d'une ville de 1 000 habitants...).

Il est nécessaire d'adapter la mesure et le suivi des critères au timing de l'action :

- **tout au long du déploiement** des actions de mobilisation : en fin de module de sensibilisation ou de formation (mesure de la satisfaction des participants, de l'atteinte des objectifs, des acquis, de la motivation), puis sur le terrain (avec la mesure des transferts et des effets sur la performance des unités),
- **par une réunion de clôture** à l'issue du déploiement des modules avec le Comité de pilotage, pour faire un point global sur l'action,
- **en évaluant les livrables** à diffuser (comptes-rendus intermédiaires, rapports de fin de mission...),
- **en externe**, pour les collectivités (auprès des collaborateurs, citoyens, bénéficiaires des changements, prestataires...).



Interview

Christine Grèzes, directrice développement durable - Bouygues Construction

« Notre politique de développement durable, intitulée Actitudes, est organisée autour de sept axes de progrès déclinés en 42 actions, constituant le socle commun de travail de toutes les entreprises du Groupe. Pour chacune de ces actions, un référentiel précise les attendus à chaque niveau de déploiement, noté de 1 (le plus faible) à 4 (le plus élevé). Ainsi, chaque filiale réalise son propre bilan en année N, détermine et fixe ses objectifs de progrès en fonction du référentiel Actitudes et de sa propre situation, et évalue en N+1 ses avancées. Les résultats de cette auto-évaluation sont rapportés une fois par an auprès du comité de direction, favorisant l'échange entre filiales et direction sur les avancées de chacun, mais aussi du Groupe dans son ensemble.

C'est un outil structurant en termes de déploiement. Par ailleurs, chaque filiale peut s'appuyer sur un réseau d'experts tout au long de l'année, partager et s'alimenter de bonnes pratiques lors de différents séminaires, des comités développement durable, de l'intranet référençant plus de 160 pratiques aujourd'hui. »

>> Quel pilotage ? Quels acteurs impliquer ?
Comment mesurer les résultats d'une action de mobilisation ?



★ Le baromètre Planète et Société

En 2005, **Schneider Electric** a créé un outil majeur de mesure de sa performance en matière de responsabilité : le baromètre Planète et Société. Au travers de critères relatifs aux collaborateurs, à la société, à l'environnement et à la gouvernance d'entreprise, il exprime, vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes, la volonté du Groupe de faire progresser le développement durable. Cet outil répond à trois nécessités : établir un outil de formation et de sensibilisation au développement durable ; définir des axes stratégiques et de progrès ; communiquer aux parties prenantes les résultats et les performances. Les bons résultats observés en 2008 témoignent non seulement d'une progression de l'ensemble de l'activité de Schneider Electric en matière de développement durable mais aussi de la forte mobilisation des collaborateurs et d'une constance dans la volonté du Groupe de faire partout toujours mieux en consommant moins. Intégré au programme d'entreprise, le baromètre Planète et Société évolue avec One Schneider Electric. Composé de treize plans de progrès, il prend en compte les engagements responsables du Groupe et accorde une place plus importante à la contribution Business du développement durable notamment via l'efficacité énergétique et l'accès à l'énergie.

www.barometre.schneider-electric.com

Extrait du livre *Le Changement sans fin* - Olivier Vassal (Editions Village Mondial, Pearson Education, 2008)

Systématiser le feed-back

Le reporting ne doit pas se limiter au suivi des résultats intermédiaires et à la mesure des écarts dans un projet classique, mais suppose une attention particulière à la **mise en œuvre des ressources** nécessaires à la réussite du projet. Le feed-back réalisé à ce titre permet de « **maintenir la pression** » et de garantir le rythme en s'assurant de **l'implication de toutes les parties prenantes**. Suivent les progrès réalisés, contrairement à ce que l'on pense, n'est pas suffisant. C'est l'ensemble du système dont il faut vérifier la mobilisation au-delà des seuls unités et services directement engagés dans l'action. Car l'expérience montre que l'efficacité de ceux qui sont « au front » est dans ces moments particulièrement tributaire du support dont ils disposent de la part du reste de l'organisation.

Un autre type de feed-back est tout autant essentiel, celui **en provenance du terrain et des opérationnels**. L'écoute des individus quelle que soit sa forme, doit permettre de suivre et d'anticiper leurs réactions. Elle constitue un moyen efficace de remontée des problèmes et témoigne du souci du management d'être en prise avec la base. Elle permet non seulement de mettre en lumière les attentes non exprimées ou les insatisfactions latentes, mais également de **recueillir les suggestions**.

La sollicitation du management de proximité doit l'inciter à jouer dans ce cadre son rôle de relais, qui est fondamental. Car, plus qu'en multipliant les comités de pilotage, c'est en encourageant **des comportements nouveaux chez le manager** que l'on crée de la réactivité. Son implication suppose une vraie sensibilisation en amont autour de son rôle et de la contribution que l'on attend de sa part.

« *Ecouter, c'est témoigner de sa volonté de comprendre et de saisir les besoins. Ecouter, c'est faire de la confrontation permanente et systématique des idées, du partage de l'information, de la mise en commun des problèmes un outil de management et de pilotage. Ecouter suppose d'être à l'écoute, ce qui signifie pour un dirigeant consacrer une part non négligeable de son temps pour aller à la rencontre du terrain et des équipes, afin de discuter, d'échanger, et ainsi de prendre conscience de la diversité des contextes locaux avec des opérationnels.* »

Olivier Vassal - *Le Changement sans fin* (Editions Village Mondial, Pearson Education, 2008)

COMPRENDRE

L'importance de convaincre les acteurs clés

La réussite de la démarche de mobilisation tient aussi à la capacité des dirigeants à susciter l'adhésion et à entraîner toute l'organisation. Les collaborateurs sont particulièrement sensibles à la cohérence d'ensemble sur ce type de projets.

Il revient aux porteurs de la démarche de s'assurer du soutien des principaux « sponsors » : le comité de direction, les directions de service, les correspondants développement durable lorsqu'ils existent dans l'organisation. Ce sont à la fois des individus qu'il va s'agir de convaincre et des synergies qu'il va falloir monter car le déploiement des projets de mobilisation nécessite la collaboration de plusieurs entités complémentaires.

La cartographie des acteurs impliqués

Il est souvent utile d'apprécier les positions des différents protagonistes vis-à-vis du projet de changement et d'estimer l'énergie qu'ils seront prêts à mobiliser pour soutenir ou non les actions.

La « carte des partenaires » est un outil qui permet de le faire en fonction du degré de synergie et d'antagonisme exprimé ou perçu. C'est à la fois un moyen de connaissance du terrain et un moyen d'action en évitant d'adresser les différents acteurs de façon globale mais en ajustant ses actions à chaque catégorie.

Les profils peuvent être regroupés en sept catégories :

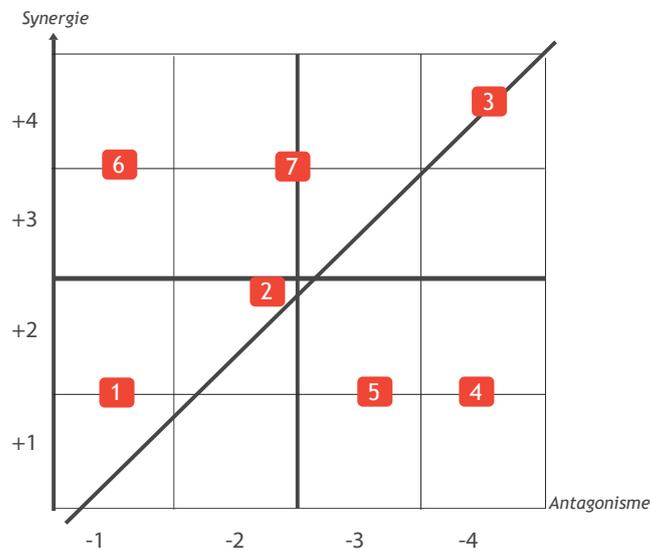
- les **passifs** (faible implication),
- les **hésitants** (partagés, ils pèsent le pour et le contre et attendent des « contreparties » avantageuses à leur investissement),
- les **déchirés** (entre l'intérêt qu'ils portent au projet et l'hostilité qu'ils ressentent envers les responsables désignés ou les décisions prises),
- les **irréductibles** (antagonisme porté à l'extrême),
- les **opposants** (comportement de récrimination ou d'opposition affichée),
- les **dévoués** (attitude de soutien, pouvant aller jusqu'à la perte de tout sens critique),
- les **concertatifs** (attitude constructive et critiques positives).

>> *Comment convaincre en interne ?*



La carte des partenaires

- 1 : les passifs
- 2 : les hésitants
- 3 : les déchirés
- 4 : les irréductibles
- 5 : les opposants
- 6 : les dévoués
- 7 : les concertatifs



Source : *l'Elan Sociodynamique* - J-C. Fauvet, Kea & Partners - Transformation consulting (Editions d'Organisation, 1996, 2004)

AGIR

La stratégie des alliés

Les alliés sont les acteurs qui se situent au dessus de la ligne diagonale : les dévoués et concertatifs, et potentiellement les passifs, les hésitants et les déchirés.

Les éléments clés dans la « stratégie des alliés » consistent à :

- recenser ses alliés ;
- évaluer l'adhésion réelle des alliés par rapport à l'objectif visé et leur niveau de contribution ;
- consacrer du temps et de l'énergie à conforter ses alliés plutôt que de se dédier à ses opposants ;
- valoriser ses alliés, leur donner du pouvoir et passer du temps avec eux ;
- utiliser les dévoués et concertatifs pour conforter les hésitants et monter en énergie les passifs ;
- compter sur ses alliés pour gérer les opposants et susciter chez eux l'envie pour le projet ;
- négocier avec les hésitants et les déchirés : prendre en compte leurs besoins, comprendre leurs freins, démontrer ce qu'ils vont gagner ;
- s'imposer vis-à-vis des opposants (directement ou avec le soutien d'un décideur).



Interview

Jean-Christophe Carteron,
coordinateur de la Stratégie "Manager Responsable"
- Euromed Management

« Pour convaincre une personne à s'engager dans le développement durable, il convient de comprendre que les leviers de changement diffèrent d'un individu à l'autre.

1) Certaines personnes peuvent changer radicalement après avoir pris conscience que leurs actions heurtent **leurs convictions personnelles et leurs valeurs**. « *Il m'est impossible de prendre du plaisir dans un achat qui aurait des impacts graves à l'autre bout de la planète* »

2) Pour d'autres, c'est **la découverte du risque** relevant d'une approche court-termiste, qu'il soit financier, de réputation ou juridique qui les poussent à s'engager dans des démarches plus responsables. « *Combien couterait à mon entreprise la fermeture d'un site pour cause de pollution ?* »

3) Enfin, une dernière catégorie est sensible **aux nouvelles opportunités**. « *Les consommateurs veulent des produits économes en énergie, saisissons-nous du marché...* »

Ensuite, il faut se lancer ! L'intérêt étant de susciter l'adhésion et de mettre à profit les sensibilités de chacun. »

Convaincre un décideur

Les **porteurs de la démarche** sont amenés à gérer des situations de négociation auprès de tel ou tel décideur dans le cours du projet. L'essentiel pour eux est de savoir positionner leur propos au niveau managérial, en maniant aussi bien la notion de **risques** (ce que l'on peut perdre à ne pas faire en termes de chiffre, de retard de production, d'image...) que d'**opportunité** (recrutement de clients, marque employeur et image valorisées, nouveaux partenariats, nouveaux marchés...).

Ils auront tout intérêt à tenir compte **du profil de l'interlocuteur** : style, niveau de préoccupation, « point de départ » sur le sujet, objections probables.

Plus concrètement il est recommandé de :

- **Préparer son intervention**

Choisir les mots, privilégier les bonnes métaphores, identifier les arguments correspondants à ses responsabilités, éliminer ce qui est superflu.

- **Pratiquer l'écoute et faire participer son interlocuteur**

Questionner, définir un cadre commun de communication, associer le décideur aux avancées (utiliser le « nous » et le « vous »).

- **Maîtriser les techniques pour convaincre**

→ Les techniques fondées sur le raisonnement : hypothèse, recours aux faits, induction, explication, déduction...

→ Les techniques de persuasion : appel aux valeurs, recours à l'autorité de référence, effet miroir, vente d'avantages, appel aux émotions, discours de preuve...

- **Gérer les objections**

→ Anticiper les objections, contourner les positions de principe ;

→ Accepter le bien-fondé et le poids des objections et y faire face avec sérénité.

- **Incarner son intention**

Prouver dans la gestuelle et l'intonation sa détermination à porter le projet, ses convictions, être en congruence avec le sujet.



>> *Comment convaincre en interne ?*

Questions à anticiper pour convaincre un décideur

- Est-il conscient du nombre de personnes concernées par le changement ?
- Est-t-il conscient des ressources nécessaires (temps, budget, formations...) pour faire réussir le changement ?
- Est-t-il prêt à accorder ces ressources ?
- Est-t-il prêt à manifester son soutien au projet dans la durée ?
- Est-t-il prêt à lever les barrières au changement ?
- Votre rôle est-il clair et votre lettre de mission calée avec les décideurs ?
- Quels sont les alliés ou les opposants probables dans la conduite de ce changement ?
- Ces alliés et opposants ont-ils la compétence technique pour accélérer ou freiner le projet ?





COMPRENDRE

Les objectifs du cahier des charges

Un bon cahier des charges doit répondre à plusieurs objectifs :

- **décrire ce qu'est** (et ce que n'est pas) **le projet**,
- **situer le projet dans son contexte**,
- présenter **les enjeux**,
- formuler **les exigences, le cadre de contraintes**,
- donner **aux prestataires les informations nécessaires pour répondre** (leur permettre d'ajuster le niveau d'expertise et de charge requis en fonction des données transmises et ainsi favoriser la **qualité de la réponse, de la soutenance** afin de gagner en temps et efficacité...),
- être potentiellement **l'occasion de mobiliser les équipes**. À Orléans, une charte des achats durables a été mise en place, mobilisant la majorité des directions et des services : finances et marchés, développement durable, promotion de la santé, services techniques, action scolaire, relations publiques... Elle a fait l'objet d'une séance d'information auprès de tous les correspondants comptables, des acheteurs et des membres de la commission d'appel d'offres.



Focus

Extrait du cahier des charges d'une entreprise pour une action de formation au marketing durable :

LES ATTENTES VIS-A-VIS DU PRESTATAIRE

Le prestataire devra :

- avoir connaissance des enjeux du développement durable ;
- avoir une expérience sur l'animation de ce type de sessions alliant marketing et développement durable,
- assurer une cohésion et une synergie entre les représentants des différents métiers lors de chacune des sessions,
- s'assurer de l'interactivité (jeux de rôles, films, images, cas pratiques, etc.) des sessions,
- préciser les méthodes qui seront développées pour atteindre les objectifs,
- mettre en place des outils permettant de mesurer la satisfaction des participants,
- éco-concevoir les supports pédagogiques,
- respecter les 10 engagements du Pacte mondial des Nations Unies.



>> **Comment réaliser un bon cahier des charges ?**
Comment choisir et évaluer les offres des prestataires ?

Les spécificités liées au développement durable

Désormais, les collectivités doivent introduire dans les cahiers des charges des prescriptions liées au développement durable. Pour y parvenir, elles peuvent s'appuyer sur le Plan national d'action pour des achats publics durables, publié en mars 2006, et sur le Groupe d'études des marchés (GEM) qui constitue une base d'informations fiables et une légitimité juridique (www.ecoresponsabilite.ecologie.gouv.fr).

Les entreprises sont directement concernées par cette récente évolution, puisque qu'en tant que prestataires, elles doivent pouvoir répondre à de **nouvelles exigences** :

- bien **maîtriser les enjeux et principes** du développement durable,
- savoir **intervenir dans une approche partenariale** (par exemple : pour une formation d'équipes marketing : « travailler avec des experts de l'éco-conception, ouvrir les stages aux représentants de la société civile, aux associations de consommateurs »).

Opportunités du Code des marchés publics

Extrait du livre « *Agir ensemble pour des territoires durables - Ou comment réussir son Agenda 21* », Comité 21

Depuis la réforme 2006, le code de marchés publics intègre explicitement le développement durable.

« La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant tout appel à la concurrence ou toute négociation non précédée d'un appel à la concurrence en prenant en compte des objectifs de développement durable. Le ou les marchés ou accords-cadres conclus par le pouvoir adjudicateur ont pour objet exclusif de répondre à ces besoins. » (Article 5)



.....

Agir ensemble pour éduquer au développement durable.

« Les collectivités sont amenées à rédiger régulièrement des appels d'offre. De plus en plus, et c'est encore plus vrai pour les collectivités engagées dans un Agenda 21, elles demandent à leurs équipes de rédiger ces documents dans le respect du développement durable.

Il est essentiel, pour les sécuriser, d'informer et de former les personnels des collectivités locales sur les procédures et les pratiques que leur propose l'actuel code des marchés publics en s'appuyant sur les réseaux d'échanges relatifs aux achats publics (travaux de l'ICLEI, réseau Grand Ouest...) et sur les travaux des associations, notamment ceux de la CLCV et du WWF. »

Bilan de l'action des collectivités pour l'éducation au développement durable « Agir ensemble pour éduquer au développement durable » - Conférence internationale de Bordeaux du 27 au 29 octobre 2008), réalisé par le Comité 21

.....

La conception du cahier des charges

• Avec qui et comment le concevoir ?

Idéalement, le travail de conception est à réaliser en collaboration avec les responsables RH, formation, les équipes communication, les opérationnels directement concernés, les services achats et toute personne susceptible d'apporter une contribution (expert, référent...).

En amont, les équipes concernées doivent avoir une bonne définition des besoins en matière de mobilisation des salariés. Pour cela, des actions de formation des équipes, sujettes à réaliser des cahiers des charges, permettent de faciliter l'intégration de rubriques pertinentes face aux besoins exprimés, notamment dans l'objectif de répondre aux nouvelles spécificités liées aux enjeux du développement durable.

Cela est d'autant plus vrai, que le poids actuel de la commande publique et privée, ainsi que les intérêts à développer des offres durables, éco-conçus, ou équitables sont conséquents, et concernent de plus en plus de secteurs et d'acteurs économiques.

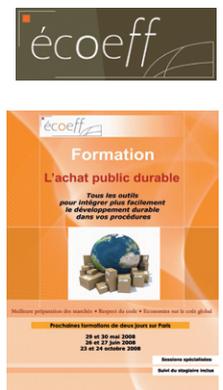


Formation à l'achat public durable

Formation concrète de deux jours, destinée aux acheteurs, juristes, chargés de mission environnement, insertion, développement durable, directeurs de service sur les évolutions récentes du code des marchés publics.

L'objectif de la formation est d'acquérir des compétences techniques utilisables pour les marchés futurs. Un des modules (validés par un juriste spécialiste des marchés publics) porte sur la rédaction du premier marché durable.

Philippe Schiesser (expert en éco-conception, concepteur du module, consultant auprès de collectivités locales pour la rédaction de marchés) anime la formation et souligne que : « les diagnostics de besoins réalisés par les entreprises et les collectivités ne sont en général pas assez clairs. Or ceci est primordial dans la conception d'un cahier des charges. Cela occasionne souvent, un travail supplémentaire en amont de la mission, pour définir de façon concrète les besoins réels de l'entité. »



» » Comment réaliser un bon cahier des charges ?
Comment choisir et évaluer les offres des prestataires ?



• Quels contenus et critères intégrer ?

Le cahier des charges comporte un certain nombre de rubriques décrivant :

→ L'entreprise ou la collectivité

Organisation, historique, chiffres clés, contexte, antécédents en matière de changement.

→ Le contexte de l'appel d'offre

Enjeux développement durable, vision, stratégie, feuille de route, objectifs de changement visés, actions déjà réalisées.

→ La définition du besoin

Diagnostic des écarts de compétences à combler, raisons du choix de l'approche (sensibilisation/formation), autres leviers actionnés, effets attendus (sur les performances RSE de l'organisation), transferts observables, échéance, indicateurs de mesure.

→ Les cibles concernées

Profils, rattachement, effectifs, degré de connaissance et de pratique, éventuels freins, mission attendue.

→ Les objectifs de formation

Ce que les participants devront connaître, savoir faire à l'issue de la formation ; et si possible leur déclinaison en objectifs pédagogiques : ce que les participants devront avoir assimilé à chaque séance.

→ Les modalités de conception et de validation.

→ Les contenus de formation



Focus

Extrait d'un cahier des charges d'une collectivité pour une formation "Marchés publics et développement durable" (contenus)

- Rappel théorique succinct sur le concept de développement durable, sur l'Agenda 21,
- Les labels écologiques (les différentes catégories) et les labels publics,
- Le développement durable et les achats de :
 - véhicules,
 - produits d'entretien,
 - papier, mobilier, informatique,
- L'application de critères d'attribution environnementaux,
- L'intégration de clauses d'insertion dans les marchés publics de travaux et services,
- Présentation rapide de la réglementation thermique des bâtiments,
- Exemples de cas pratiques :
 - utilisation de labels,
 - élaboration de fiches techniques,
 - exemple d'introduction de critères environnementaux,
 - modèle de délibération autorisant l'introduction de clauses sociales,
 - exemple de cahier des charges respectant le développement durable.

« Une société déjà sensibilisée aura besoin de formations opérationnelles, ainsi que d'un accompagnement méthodologique. C'est pourquoi elle aura intérêt à sélectionner un cabinet de formation qui fait également du conseil. Les formations classiques envisageables pour des besoins déterminés, comme se former à l'achat responsable ou au diagnostic énergétique. Il est primordial de vérifier l'expérience des organismes qui se déclarent experts et la compétence de leurs intervenants. Il faut également veiller à l'adéquation de leurs offres aux attentes de l'entreprise ou du salarié. »

Jacques Brégeon, directeur du CHEE&DD (Collège des Hautes Etudes de l'Environnement et du développement durable), interviewé par Fabian Tubiana pour *Environnement magazine* (Hors-série n° 8 - Juin 2008) "Formation mode d'emploi"

→ **Les modalités de réalisation**

Durée, composition des groupes, nombre de participants par session, contraintes de déroulement (horaires, récurrence, langues...), logistique.

→ **Les méthodes d'intervention et les modalités de pilotage**

→ **Les recommandations particulières**

Contributeurs potentiels internes, pistes d'intervenants externes, articulation avec d'autres modules, éventuelles attentes en matière de pédagogie compte tenu de la culture maison, déclinaisons envisagées.

→ **Les livrables**

Itinéraires pédagogiques, supports pédagogiques, indicateurs et supports de mesure des acquis, des transferts, des effets, contribution au plan de communication.

→ **Les attendus**

Niveau de précision dans la réponse (pouvant aller jusqu'aux itinéraires pédagogiques détaillés), partis pris, exemples de supports, CV des intervenants, références (+ contacts), budget : frais de conception, d'animation, de reprographie, de déplacement et d'hébergement.

→ **La consultation**

Critères d'évaluation des offres, interlocuteurs et modalités d'échange, calendrier.

→ **Le budget**

(cf. interview ci-contre)



Interview

Christophe Legrand, directeur commercial - Bioviva

« De tous les cahiers des charges ou appels d'offres auxquels j'ai pu répondre, il me semble que l'information la moins explicite, est celle relative au "budget". Choix parfois stratégique, mais plus souvent signe d'un manque de pragmatisme de la part des entreprises et des collectivités.

En effet, sans définition claire de leurs besoins et moyens, il leur est impossible de fixer des objectifs pertinents (objectifs visés trop ambitieux ou pas du tout en phase). Ceci ne favorise pas la définition d'un budget clair et précis, or en tant que prestataire cette information est très importante, notamment pour adapter notre offre (par exemple, "le parcours ludique du développement durable" proposé par Bioviva est personnalisable sur le fond et la forme, le budget délimitant le projet). »



>> **Comment réaliser un bon cahier des charges ?
Comment choisir et évaluer les offres des prestataires ?**

Quels critères privilégier dans le choix des prestataires ?

Les prestataires peuvent être de plusieurs ordres :

- cabinet de conseil / bureau d'études,
- agence de communication, d'événement,
- association, ONG,
- établissement public,
- école, université...

Une première sélection se fait par la **qualité de la proposition formulée** en réponse au cahier des charges et à l'appel d'offres.

L'organisation d'une soutenance orale peut ensuite permettre :

- d'apprécier les qualités de pédagogue, d'animateur des prestataires,
- d'échanger sur des questions de fond,
- de clarifier les éventuelles zones d'ombre dans la proposition.

A cette occasion, **un comité de sélection peut être monté**, composé notamment des acteurs ayant participé à la réalisation du cahier des charges.

Dans ce domaine complexe de la mobilisation pour le développement durable, une double compétence semble requise de la part des prestataires. A la fois la **maîtrise du sujet** (le développement durable, l'Agenda 21 / la RSE, les achats responsables..) et **l'expertise de conduite du changement** (conseil, formation, animation de groupes...). On peut rajouter une **bonne connaissance des spécificités de l'entité cliente** (entreprise ou collectivité) et une **aptitude à la conduite de projet**. Selon la nature du projet, d'autres atouts peuvent être requis (par exemple la capacité à intervenir dans un contexte multiculturel, à piloter des projets de grande envergure...).



Interview

Philippe Schiesser, dirigeant et consultant - Ecoeff

« Il est difficile d'avoir une vision globale de l'ensemble des offres des prestataires. L'offre actuelle est éparpillée entre de nombreuses petites structures. Pour choisir ? S'appuyer sur le **profil des intervenants** : c'est ce qui importe le plus ! Dans le cadre de formations par exemple, il faut faire appel à des **formateurs-experts** : afin qu'ils puissent satisfaire la curiosité des participants les plus chevronnés. Aujourd'hui, les stagiaires s'informent et s'autoforment de plus en plus ; ces personnes qui possèdent déjà des connaissances avant d'être formées, vont être demandeuses d'informations scientifiques plus poussées : ceci nécessitera de la part du formateur de pouvoir, outre son rôle de pédagogue, conseiller plus techniquement les participants. »



Interview

Julien Jimenez, chef de projet Agenda 21 - Conseil régional d'Aquitaine

« Nous avons dès 2005 travaillé avec l'Université de sociologie de Bordeaux II, pour analyser la perception que pouvaient se faire les élus et nos collaborateurs du développement durable (entretiens avec les élus, les directeurs adjoints, questionnaires sur intranet pour les agents). Le bilan était que le développement durable commençait à l'époque à être **"surexploité"**, et que la formation basique sur les enjeux du développement durable n'était plus adéquate et suffisante.

Nous avons donc fait appel à un bureau d'études, dont on attendait une certaine technicité (notamment qu'il ait la capacité d'analyser les politiques). Or, **par retour d'expérience, la compétence essentielle que nous aurions dû privilégier était la pédagogie.**

Le conseil que je pourrais donner à ce sujet serait de recevoir les prestataires lors de l'appel à candidatures (soutenance orale) avec les élus, pour apprécier leur sensibilité de pédagogues : ne pas tant apprécier le côté technique, mais valoriser les qualités d'animateurs, de messagers, leur capacité à s'impliquer et à comprendre les enjeux de la collectivité. »

COMPRENDRE

Pourquoi communiquer ?

Les enjeux de la communication autour d'une démarche de mobilisation interne sont multiples :

- faire **connaître et partager la vision du projet** par tous les acteurs concernés (les objectifs, les moyens mis en œuvre...),
- **rassurer sur le bien fondé** du changement et **sur la cohérence** de la démarche adoptée (bénéfices et améliorations attendus mis en avant),
- informer sur le déroulement du processus et **la contribution de chacun**,
- aider à **anticiper** voire à résoudre les difficultés, puis, dans un second temps, partager les premiers résultats, **valoriser les efforts** faits par les collaborateurs, faire vivre l'action dans le temps.

L'enjeu est de toucher l'ensemble des parties prenantes concernées en interne : personnel, direction, élus, syndicats, CE..., et éventuellement en externe (clients, fournisseurs, citoyens, partenaires). Il est aussi important d'utiliser différents canaux pour se distinguer du « bruit ambiant » dans l'organisation.



>> *Quel plan de communication ?*

Avant d'élaborer son plan de communication, se poser les bonnes questions

Il est nécessaire de s'interroger sur ce que l'on cherche à atteindre en communiquant :

- Quels sont mes **objectifs** ?
- Quel est le **contenu** souhaité de mon action de communication ?
- Quelles sont mes **cibles** -destinataires- internes (au sein de l'entreprise, de la collectivité, au niveau des autres entités, au niveau du Groupe, de la région...) ?
- Quels sont les **supports** (adaptés à la culture et aux cibles : formels, interactifs, collectifs, individuels) ?
- Quelle **fréquence** et quelles dates de diffusion ?
- Quels **émetteurs** de l'information ?
- Quels **indicateurs** d'efficacité de ma politique de communication ?



Exercices Pratiques

Destinataires de l'information	Objectifs de l'information / contenus	Supports d'information	Fréquences et Dates de diffusion	Emetteurs de l'information	Indicateurs

Construire son plan de communication

Une action de communication réussie nécessite de respecter plusieurs principes :

- être **cohérent** : mettre les actions en perspective, s'assurer de la cohérence des messages,
- développer une **communication ciblée** (choisir les messages et les supports adaptés à la cible, utiliser les bons vecteurs en fonction des objectifs, les bons canaux de diffusion au bon moment),
- communiquer **intensément** (tout au long de la démarche afin de couvrir l'action dans sa globalité, de souligner sa progression, ses premiers résultats). L'enjeu de la communication étant multiple : amorcer, soutenir, renforcer, pérenniser la démarche,
- être **patient** : attendre les premiers succès pour communiquer en interne, puis un second niveau de résultats pour communiquer en externe (la crédibilité de l'engagement est en jeu),
- construire pour cela un **plan** de communication,
- être un communicant **responsable** : faire preuve de transparence, s'assurer que le **message est sincère, loyal**, que les **modes de diffusion** sont choisis dans l'optique de minimiser les impacts environnementaux et sociaux (éco-conception des supports, meilleur ciblage des destinataires...).

Les composants de la communication responsable



Extrait du livre *La Communication Responsable* - Collectif Adwiser (Editions Eyrolles, 2009)



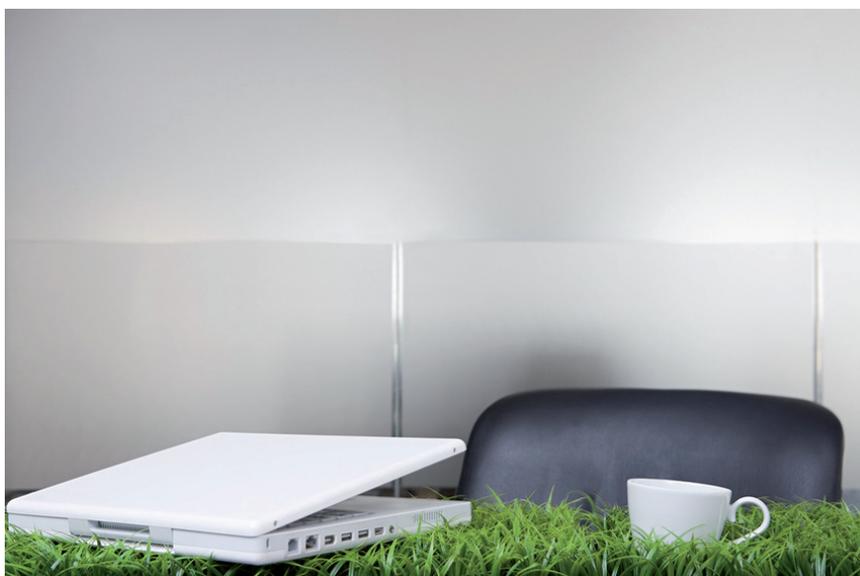
>> *Quel plan de communication ?*

Focus

Un plan de communication interne

PLAN DE COMMUNICATION INTERNE			
ÉTAPES	MIX	FONCTIONS	OBJECTIFS
AVANT	Communication événementielle	Alerter Faire connaître	Information Sensibilisation
PENDANT	Communication opérationnelle	Faire comprendre Faire adhérer	Formation Transmission Responsabilisation
APRÈS	Communication intégrée	Faire agir Mesurer Nourrir	Devenir acteur S'identifier Être associé Fédérer

1. Une **communication événementielle** au moment de rendre la démarche publique et de la partager avec le plus grand nombre.
2. Une **communication opérationnelle** tout au long du projet pour favoriser l'appropriation, pour aider à comprendre, pour faire adhérer.
3. Une **communication intégrée** à la démarche, interne et externe, et sur la durée pour fédérer, pour maintenir la dynamique, pour valoriser les réussites.



Interview

**Virginie de Chassey,
directrice développement
durable - PSA Peugeot
Citroën**

« La délégation développement durable a initié une charte de communication responsable : travail basé sur la charte ICC (*International Chamber of Commerce*), réalisée en concertation avec les équipes marketing, communication, achats et juridique de PSA Peugeot Citroën et des marques Peugeot et Citroën. La version finale a été soumise à des acteurs externes, tels que l'UDA (*Union des annonceurs*) et diffusée en 2008 à tous les opérationnels. Elle a été un vrai levier de mobilisation, notamment parce qu'elle avait été produite en concertation ».

« Les outils de communication les plus pertinents et les plus efficaces sont l'intranet et l'envoi de e-mailing : rapides, simples à utiliser, interactifs, et reçus de façon personnalisable sur sa boîte mail... »

Julie Potier, chargée de mission développement durable - Ecoact

Concevoir des outils et un message adaptés :

Il existe de nombreux outils, à choisir en fonction de la volonté de communiquer à un grand ou à un petit nombre de personnes, de façon formelle ou plutôt interactive. Des choix qu'il faut adapter au contexte et aux besoins de l'entité.

	MESSAGE	FORMEL	INTERACTIF
CIBLE			
INDIVIDUELLE		<ul style="list-style-type: none"> . Dépliants & plaquettes . Lettres internes, note de service . Journaux et magazines internes . Affiches, stickers . Exposition, pancartes . Chartes & codes . Guide 	<ul style="list-style-type: none"> . Réunions hebdomadaires . Petits-déjeuners . Conférences . Séminaires . Groupes de travail . Sites webs, intranet & forums . Vidéo avec interviews de collaborateurs
COLLECTIVE		<ul style="list-style-type: none"> . Documentation (insérée par exemple avec la fiche de paye) . E-mail ou flash e-mail 	<ul style="list-style-type: none"> . Entretiens . Réunions

- **L'intranet** reste pour beaucoup de professionnels d'entreprises et de collectivités un des outils de communication les plus efficaces pour communiquer sur les démarches de mobilisation (annonce d'événements, rappel d'informations, focus sur des thématiques telles que les éco-gestes...). Son utilisation est à adapter à l'organisation et à la culture d'entreprise : inutile en effet de communiquer par intranet si seulement 30 % des équipes ont accès à un poste informatique.

Par exemple, pour informer ses collaborateurs travaillant en magasin sur les enjeux du développement durable et partager les bonnes pratiques, Carrefour met à leur disposition par voie d'affichage une lettre développement durable mensuelle. Les magasins sont également dotés de kits dédiés permettant aux managers de mener des actions de sensibilisation auprès de leurs équipes. L'intranet est par contre largement utilisé dans le cadre de campagnes de sensibilisation destinées aux collaborateurs travaillant dans ses différents sièges. Séché Environnement communique auprès de ses collaborateurs en usine par voie d'affichage ou voie orale.

>> Quel plan de communication ?




Focus

La **collectivité de Rezé** a décidé de multiplier les outils et les supports pour être certaine d'apporter l'information à l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, à l'occasion de l'organisation du « Forum Interne » de Rezé, ont été utilisés : l'insertion d'articles dans le magazine interne de la ville, des plaquettes, des affiches, des informations relayées sur l'Intranet, des notes de service, mais aussi des invitations à s'inscrire au forum, jointes aux bulletins de salaire « pour plus d'impact et de personnalisation dans la communication. Ainsi, tout le monde est touché ! » selon Angélique Langlais, chargée de mission Agenda 21.



Les «plus» de l'édition 2008

- Une pièce de théâtre**
 « La perspective du l'étranger » est offerte aux agents mercredi 16 octobre 2008 à 20 h 30 à la Baraboudon. La capacité d'accueil est de 130 places. Priorité donnée aux agents et aux élus qui assistent aux ateliers.
- Des récréations archéologiques**
 Des visites du site Saint-Euphrasie de 30 minutes et par groupe de 20 sont proposées cette année (animées par Marina Charnier).

Programme

Mercredi 15 octobre

13 h 30	Accueil - salle Moyano Delgado
14 h - 16 h	Atelier 1 - salle des mariages Atelier 2 - salle Moyano Delgado Atelier 3 - salle des adjoints Atelier 4 - salle des commissions
16 h - 16 h 30	Café

Jeu-di 16 octobre

09 h 30	Accueil
10 h - 12 h	Ateliers 1, 2, 3, 4 mêmes lieux
12 h - 12 h 30	Pot de clôture journées de la salle du conseil
12 h 30 - 14 h	Repas - buffet journées de la salle du conseil

Atin de clore le forum dans une ambiance conviviale, nous vous proposons un buffet à partir de 12 h. Le repas, réservé aux agents qui assisteront à des ateliers, vous est offert. **Reservations pas possibles** aux manifestations archéologiques et au buffet repas de votre chef de service, avant le vendredi 26 septembre, via la feuille d'engagement qu'il vous fera circuler.

Communication interne 02 40 84 45 33

Forum interne
mercredi 15 et jeudi 16 octobre
Inscriptions avant le 26 septembre 2008

Intervenants :
Maurice Cossou, Eric Audusseau, dir.
Bénédicte Guillo, médiatrice
Mélodie-Jeanne La Cour
École municipale de musique et de danse
Clara Salmont, éducatrice sociale
Francis Raton, CPCF Plozeau
Catherine Daubin,
École municipale de musique et de danse

« Il faut "pousser" l'information aux bonnes personnes. Par exemple, l'intervention orale des responsables développement durable dans les séminaires est une démarche positive et pertinente. Le retour est très bon de la part des collaborateurs ciblés car cela permet d'initier le dialogue sur de questions concrètes. »

Virginie de Chassey,
directrice développement durable - PSA Peugeot Citroën

- De même, une entreprise implantée à l'international **adapte ses outils** (par exemple, l'affichage dans les pays en développement n'est pas toujours adapté compte tenu des taux d'analphabétisation). L'idée étant de se rapprocher au plus près de la cible, de stimuler sa curiosité, son envie de s'intéresser au sujet, de dynamiser son implication. Cela nécessite que les acteurs et les pilotes de l'action de mobilisation s'impliquent également afin de participer à la communication autour du projet (prises de parole et interventions en séminaires, en réunions...).

De plus, les outils sont à adapter au public : ainsi par exemple, les Assemblées générales du groupe PPR sont traduites en langage des signes, les communiqués de presse sont disponibles en version audio, les podcasts sont sous-titrés.

- La **communication orale** est un élément de diffusion incontournable à favoriser. Pour cela, il est important d'utiliser les bons mots pour atteindre son objectif, et de construire le fond de ses interventions. Par exemple, les "quarts d'heure Sécurité" organisés sur les chantiers de Vinci, permettent hebdomadairement d'avoir un impact direct sur les équipes.

« Une lettre développement durable est réalisée toutes les semaines, que nous diffusons par l'intranet (150 000 collaborateurs ciblés), et par mail via un abonnement newsletter (2 000 personnes). Pour les dirigeants, l'abonnement a été imposé (système de push) pour être sûr que l'information soit relayée au plus haut niveau ».

Georges Lefebvre,
directeur général des ressources
humaines - Groupe La Poste

- Le message (charte graphique, visuel, pictogramme, logo, nom donné à la campagne, ton employé, valeurs partagées...) doit être mobilisateur.

★ **Exemple : Orange** : campagne de sensibilisation aux "gestes verts" : 5 cartes électroniques diffusées à l'ensemble des collaborateurs en interne sur les thèmes des économies d'électricité, de la réduction des consommations de papier, du tri, de la collecte des piles et cartouches...

★ **Exemple : Monoprix** : campagne de sensibilisation au développement durable symbolisée par un manchot vert, créature de l'artiste Denis Garcia. Depuis, des campagnes tout au long de l'année dans l'intranet et le magazine interne Monop'Infos renseignent les salariés sur les actions menées en siège et dans les magasins afin de favoriser le partage de meilleures pratiques. La communication est utilisée comme un levier de mobilisation à part entière (campagne de sensibilisation aux économies d'énergie lancée au siège, dans les magasins et à la Samada, avec la mise en place, dans les lieux de vie, de stickers à l'effigie du Manchot « N'oublions pas d'éteindre la lumière »). Le manchot est d'ailleurs systématiquement présent dans les magasins pour identifier l'offre de produits et services plus respectueux de l'environnement et/ou de l'équité sociale et sur les documents d'information et de promotion du développement durable auprès de la clientèle.



n'oublions pas d'éteindre
la lumière



★ **Exemple : Accor** : Earth Guest day : journée de sensibilisation qui a réuni tous les collaborateurs de 77 pays en 2008 qui, partout dans le monde, ont initié des actions collectives le même jour, "pour une planète plus belle". Earth Guest est le programme de développement durable de Accor. Le nom et le logo "Earth Guest" sont communs à l'ensemble des pays, avec un slogan qui se traduit dans toutes les langues : "La Terre nous accueille, nous accueillons le monde".



>> Quel plan de communication ?



- Le ton de la campagne doit être **spécifique et adapté** à la cible : par exemple, adopter un ton totalement décalé si les équipes correspondent à une population de jeunes collaborateurs, rester dans la culture de l'entité).



Exemple : SFR : campagne de sensibilisation interne « éco-attitudes » autour des bonnes pratiques environnementales. Diffusion d'un cahier « éco-attitude » à l'ensemble des 9 000 collaborateurs du Groupe, affichage dans les principaux sites tertiaires et déclinaison des « éco-attitudes » sous forme de stickers disposés au niveau des parties communes. Cette campagne a également été relayée sur l'intranet collaboratif « MySFR » et dans le journal interne, un quiz avec jeux concours a permis de récompenser les collaborateurs les plus engagés (vélo, chargeurs solaires...).



Focus
Communication positive !

« L'information est trop axée sur le contre. (...) La publicité, elle, emmène dans le plaisir, la sensation, tandis que la communication environnementale est axée contre la pollution, contre les émissions de CO₂. Donc nous ne sommes pas dans "aller vers", mais dans "s'écarter de". Or, il est plus facile de se mobiliser vers que de s'écarter de. On ne nous ne donne aucune image, aucune représentation d'un monde désirable, vers lequel nous tourner. En l'absence d'un **imaginaire positif vers lequel aller**, tous les "gestes pour la planète" participent du même processus d'opposition. »

Anais Rocci, sociologue, interviewée pour *La Lettre Humaine* n°2 "Ecologie : comprendre le processus de changement"
www.nature-humaine.fr

- Le ton employé doit pouvoir **créer de l'envie, du désir** ! Orienter sa communication uniquement autour des impacts sur l'environnement, de la situation de "crise" que nous traversons peut vite devenir anxiogène, ne permettant en rien d'impulser la démarche de mobilisation (cf. Fiche n°4 : Comment identifier et lever les freins ?).

Exemple : Ville du Havre : suite à son concours d'innovations développement durable, la ville a relayé une communication interne (cf. magazine) et externe (cf. article de presse) en mettant en avant les agents ayant remporté le concours.





Interview

**Christine Grèzes,
directrice
développement durable
- Bouygues Construction**

« Pour réussir à mobiliser les collaborateurs sur nos actions en matière de développement durable, il faut faire beaucoup de **pédagogie**. Cela passe par des actions de communication et de formation pour s'assurer que les enjeux et les objectifs de progrès définis par l'entreprise sont bien compris depuis les équipes de direction jusqu'aux collaborateurs qui font vivre la démarche sur le terrain. Il faut donner du sens, indiquer le cap que l'on veut atteindre à travers des objectifs concrets ; c'est indispensable pour que les collaborateurs s'approprient la démarche. Evidemment, on crée beaucoup d'attentes, parfois d'impatience parce qu'ils aimeraient que les choses changent plus vite ! Or, on le sait, de tels projets de changement demandent du temps ! Il faut donc valoriser les premiers succès remportés sur des actions à court terme et montrer que l'on garde le cap sur celles qui s'inscrivent dans un horizon plus lointain. »

• Il est important d'utiliser **des symboles appropriés et engageants** : qu'il s'agisse de la charte graphique, des visuels, des couleurs, une adaptation au contexte international ou local, aux différences culturelles, aux croyances, à la situation socio-économique est importante.

Mais au-delà, l'équilibre doit être trouvé pour que les symboles soient assez forts pour souligner l'engagement nécessaire des équipes. Par exemple, l'utilisation de symboles tels que des photos ou des verbatim de collaborateurs (propres à la culture de communication américaine ou anglo-saxonne) est de plus en plus fréquent en France, créant une proximité avec le receveur de l'information (effet d'identification).

MÉMENTO : Facteurs clés de succès d'une campagne de communication :

- 1 **Nommer la démarche !**
- 2 **Adapter la communication aux cibles** (vocabulaire, exemples, supports...).
- 3 **Co-construire le dispositif** avec les intéressés, travailler avec la direction de la communication corporate ou centrale dans la collectivité, rythmer le programme l'année et ses moments forts (conventions, parution dans les supports de communication internes : journaux ou création de supports : intranet dédié...) et valider le plan de communication avec le comité de pilotage.
- 4 **Communiquer intensément** : en amont pour éclairer le chemin à parcourir, pendant la démarche pour animer la dynamique, en fin de parcours pour valoriser les efforts et entretenir l'état d'esprit propice au changement.
- 5 **Garantir la cohérence des messages et des supports** par rapport au sujet de développement durable traité dans la mobilisation (choix d'un "imprimeur vert", éviter les aplats de couleur sur les supports et les impressions en nombre, privilégier les visio-conférences aux déplacements, communiquer responsable...).
- 6 **Veiller à faire aussi passer les messages dans les actes** car les actions parlent souvent plus que les discours.
- 7 **Adopter un discours « désirable »** afin de rendre le développement durable attractif, source de création de valeur et de bénéfices !



>> *Quel plan de communication ?*

« Une telle évolution de culture ne peut se faire qu'à la fin du programme de changement. Longtemps on a cru que la culture était le premier levier sur lequel agir : « puisque la culture est si puissante, changeons-la et les comportements suivront ! ». L'expérience montre que cette approche est erronée. Rédiger des chartes, s'évertuer à faire des discours sur les nouvelles valeurs à mettre en œuvre reste généralement sans effet. Seule l'approche suivante donne des résultats :

- mettre en œuvre des plans de mobilisation récurrents,
- faire évoluer les méthodes de travail, de management,
- faire valoir les résultats,
- et alors seulement ces évolutions se traduiront dans la culture. »

John Kotter, *Leading Change* (Editions Harvard Business School Press) - Synthèse extraite de Manageris n° 43

COMPRENDRE

L'enjeu de cet ancrage

Les engagements ne peuvent être réellement effectifs que lorsque le développement durable sera ancré dans les pratiques professionnelles et les comportements de chacun des collaborateurs et de chacun des métiers et activités.

Au-delà de la réalisation d'une action de mobilisation, il convient de répondre aux questions suivantes :

- comment faire pour que les engagements pris se traduisent concrètement dans le comportement quotidien des équipes ?
- pour que les compétences acquises soient ancrées durablement (éviter le retour aux pratiques anciennes) ?
- pour que la dynamique de changement perdure dans le temps ?

Pour ancrer les nouvelles pratiques dans la culture, il est nécessaire de faire évoluer un ensemble de paramètres. Cela nécessite que l'entreprise ou la collectivité aient une approche systématique et systémique :

- en accompagnant les collaborateurs dans la durée : par le suivi des actions de mobilisation (groupes de travail), par l'association et l'implication des collaborateurs (concours d'innovation développement durable, plan de déplacement, mécénat de compétences) ;
- en faisant évoluer les systèmes internes de management (évaluation annuelle et politique de rémunération intégrant des critères développement durable, refonte des fiches métiers...).



- > Comment ancrer le changement dans les pratiques ?
 Comment maintenir la dynamique dans le temps ?



Focus

Eco-conduite : les performances dépendent d'un suivi régulier

Dans le cadre des tests réalisés par l'OVE Lab*, La Poste et l'Observatoire du Véhicule d'Entreprise ont mené une éco-initiative afin de vérifier l'impact des formations à l'éco-conduite. Ainsi, dix collaborateurs de la flotte courrier de La Poste évoluant dans des véhicules de modèle Kangoo de Renault, ont été sélectionnés pour leur représentativité des tournées de courrier sur des parcours urbain, périurbain et rural. Il s'agissait d'observer et de comparer la consommation avant et après formation à l'éco-conduite et, plus encore, de vérifier les effets de cette formation dans le temps. Les conducteurs ont donc été formés puis suivis sur deux mois. Les paramètres collectés étaient notamment : le kilométrage, la fréquence de freinage, l'accélération / décélération, la consommation, les régimes moteur, les arrêts / démarrages. Si les résultats de cette éco-initiative menée montrent que la formation à l'éco-conduite apporte des améliorations de la consommation de carburant, les deux mois de suivi ont permis de constater le retour des « mauvaises habitudes ». Après les très bonnes performances obtenues juste après la formation, les conducteurs perdent les acquis de la formation avec le temps. La formation à l'éco-conduite doit donc s'inscrire dans un plan de longue durée avec la mise en place d'un suivi régulier de la manière de conduire de chacun pour maintenir les performances.

Communiqué de presse Rueil-Malmaison, le 25 septembre 2008, Anne-Hélène Lamethe-Avril & Frédéric Kim-Kalahari (contacts presse)

www.observatoire-vehicule-entreprise.com

* Organisation interne de l'OVE (Observatoire du véhicule d'entreprise) pour mener des études, des tests et des essais comparatifs.

AGIR

Accompagner les collaborateurs dans la durée

Plusieurs outils et procédures peuvent être utilisés pour ancrer ces changements dans la durée :

- Suivre et mesurer

Les actions de mobilisation doivent être régulières, répétées, s'inscrire dans la durée et cibler tous les collaborateurs (dont notamment les nouveaux arrivants). Compte tenu du turnover dans les entreprises et les collectivités, la dynamique peut vite s'essouffler sans ces efforts.

Il convient aussi de suivre les actions une fois réalisées. Ce suivi permet de s'assurer des acquis de compétences, de leur mise en pratique dans les métiers, d'enclencher l'échange de bonnes pratiques entre collaborateurs, de favoriser leur contribution aux améliorations des systèmes et des procédures.




Focus
**Rencontres sur sites
au Conseil général de
l'Hérault**

Le Conseil général de l'Hérault, qui a mis en place un Agenda 21, organise des rencontres des agents de la solidarité départementale. Michel Pieyre (chargé d'étude) explique que : « Ces rencontres sont organisées sous forme de sessions de deux heures afin de faire vivre le développement durable dans la logique des métiers et d'ancrer la démarche dans le temps. Elles sont pilotées par l'équipe Mission Agenda 21 qui tient un tableau de bord des "doléances" remontées et des "propositions d'initiatives" transmises par la suite à la direction générale. Depuis 2008, 400 agents ont été rencontrés. »

★ **Exemple** : dans **l'Hérault** par exemple, la sensibilisation à l'Agenda 21 départemental des nouveaux arrivants est systématique ; même dynamique pour les nouveaux arrivants de la **Caisse d'Epargne** ou de **Monoprix**... À **Dunkerque**, c'est « un parcours d'accueil » qui est proposé à toutes les nouvelles recrues : ce dispositif d'une journée s'accompagne d'une sensibilisation particulière aux questions de développement durable (explications sur les pratiques internes en matière de développement durable...). Les concours (cf. Trophées développement durable d'**EDF**) ou les Journées "vertes" (cf. **Yves Rocher**) pour lesquels l'engouement est le plus intense, sont organisées annuellement. Cette fréquence est importante car fédératrice autour d'un projet inscrit dans la durée.

• Associer et impliquer

L'ancrage dans les pratiques passe également par l'implication des collaborateurs dans des projets internes.

L'enjeu étant de les inciter à y participer, d'encourager leur créativité afin d'obtenir l'émergence d'idées nouvelles.

Les exemples de telles démarches sont nombreux :

→ **les démarches bottom-up** : dispositif de génération d'idées (boîtes à idées, appel à projet), espaces de dialogue, réunions d'échange et de réflexion, groupes de travail, séances de créativité, voyage d'études, constructions de plans d'actions personnalisés, utilisées notamment dans les démarches éco-gestes (tri, récupération piles, batteries, mobiles usagés...).

★ **Exemple** : **Orléans** a consacré ses « mardis services » au développement durable. Chez **Vinci**, ce sont des « quarts d'heure » sécurité qui sont organisés sur les chantiers,... **Le Grand Nancy**, ainsi que la mairie de Lille ont organisé des voyages d'études développement durable à Fribourg pour les élus (cf. éco-quartiers). **Orange** a créé en 2007 un groupe de travail « gestion des déchets » réunissant des correspondants de chaque entité et fonction du Groupe (implantation dans la plupart des entités de dispositifs de tri des déchets de bureau : papiers et cartons, cartouches d'encre). Chez **Renault** c'est un groupe de travail "Réduction des consommations" composé de collaborateurs qui coordonne la démarche du Groupe pour réduire les consommations d'eau.



> Comment ancrer le changement dans les pratiques ?
Comment maintenir la dynamique dans le temps ?

Focus

Démarche participative chez voyage-sncf.com

Engagé dans une démarche responsable depuis quatre ans, voyages-sncf.com a mis en place une politique participative qui implique l'ensemble de ses 250 collaborateurs. Dans la « Kafête » lumineuse, au dernier étage du siège de la société à Asnières, des salariés bavardent en buvant un café du commerce équitable dans un mug en porcelaine. Pas de gobelet en plastique dans les poubelles à tri sélectif. Près du distributeur de café, des fruits de saison sont à disposition contre 40 centimes d'euros reversés à la recherche contre le cancer. « C'est une idée d'un salarié, explique Samira Chakkaf, responsable de la communication de voyages-sncf.com. Le concept d'**éco-comparateur** est aussi une initiative des salariés. Nous donnons la possibilité à chacun de mettre en œuvre ses idées dans la mesure du possible. La société est gérée comme une start-up avec un management horizontal ». Et le résultat est payant : moins de 2 % de turn-over pour une entreprise qui emploie plus de 60 % d'informaticiens, une population réputée volatile. « La direction fait beaucoup pour améliorer nos conditions de travail, ce qui nous encourage en retour à nous investir encore plus », observe Christophe Caron, responsable de production-exploitation du site Voyages-Sncf.com.

Par Sarah Chevalley, Magazine MEET>IN Juillet-Août 2008, Quand l'éthique fait le bonheur des salariés

→ **les opérations visant à ancrer le changement** : challenge, concours d'idées, trophées, award...

Pour être source de création de valeur (apport d'idées constructives, riches en matière, applicables), ces démarches nécessitent :

- que les collaborateurs soient préalablement formés, faute de quoi les idées apportées risquent de s'avérer inutilisables ;
- qu'une organisation structurée soit mise en place pour gérer l'action : feedback (diffusion des rapports de travaux en groupe, bilan des actions d'éco-gestes menées, suivi des émissions de carbone, diffusion de films retraçant les actions mises en place lors de journées solidaires,...), "célébrations" (remises de prix, communication autour des participants et/ou des projets retenus lors de concours, d'awards...), pilotage des aménagements au niveau des structures internes (mise en place de minuterie, de poubelles de tri, d'outils de communication... pour accompagner les engagements dans les éco-gestes par exemple).



Le Groupe Yves Rocher invite chaque année depuis 1991 ses collaborateurs à organiser, dans tous les sites au niveau mondial, un événement intitulé les "Journées vertes", l'occasion de mobiliser l'ensemble du groupe à une cause commune : l'environnement. Les trophées "My Planet" récompensent les salariés engagés à titre personnel dans des projets en faveur de la nature ou de la solidarité. Déjà 19 projets ont reçu un soutien financier.



*La nature,
quelle merveille !*

Journées Vertes 2008 de A à Z...

Focus

Concours « Innovation développement durable » de la ville du Havre

La ville du Havre organise annuellement un concours d'idées interne intitulé « Innovations pour le développement durable », ayant pour objectifs d'encourager l'émergence de projets, d'apporter un soutien auprès des équipes, de convaincre les agents du changement de comportement à adopter, de favoriser les services, de développer la transversalité.

Concours développé en interne, ouvert à toutes les directions, à titre individuel ou collectif, il comporte plusieurs phases : une phase de lancement (par le Maire), une phase de dépôt de candidature (un mois et demi avant la sélection), une phase de pré-sélection (équipe de 5 personnes) sur des critères précis : caractère innovant du projet, pertinence de l'approche tant sur le plan technique, financier, qu'humain, transversalité du projet, faisabilité technique, évaluations prévues, modalités de valorisation envisagées, changements de comportements attendus...

Fabienne Hanouel souligne que « pour qu'un concours de ce type soit réussi, l'implication du Maire et celle de la direction générale sont nécessaires. Le service environnement a permis de relayer efficacement l'information autour du projet en démarchant les autres services pour y participer ! En amont, la mise en place d'une véritable organisation est incontournable. Ce type de concours demande du temps et des moyens humains (phase de lancement, phase de sélection des dossiers, phase d'études des dossiers et des remises des prix). Enfin, le fait de décerner des prix attractifs (cadeaux personnels) au-delà des sommes d'argent débloquées pour la réalisation des projets retenus (20 000€ pour le 1^{er}, 10 000 € et 5 000 € pour les suivants) permet une mobilisation encore plus importante des agents. »



→ **les dispositifs d'implication des collaborateurs** : favorisant une mobilisation au service d'autres collaborateurs ou de partenaires externes, sur des projets cohérents avec des axes internes :

- Plan de déplacements entreprise / administration, solutions de covoiturage...



Exemple : BNP Paribas, Renault, Air France, Aéroports de Paris ont lancé des plans de déplacement interne (dont la mise à disposition d'un site de covoiturage, greencove.com, géré par une entreprise externe) ; le Conseil général des Alpes de Haute-Provence a initié une démarche de Plan de déplacement administration, qui a débuté en 2008, par une enquête « déplacements » auprès des agents (avec un taux de réponse de 34 %).

Ces dispositifs d'implication des collaborateurs doivent être conçus avec attention : en prenant en compte la réalité du terrain (est-ce que cette action est utile ? Correspond-elle à un besoin ?).

Une étude/enquête peut être réalisée (par exemple, l'administration de questionnaires par intranet) ; en prenant en compte les réticences des collaborateurs (cf. fiche n°4 sur les freins), des dispositifs ingénieux permettant d'y remédier.

> Comment ancrer le changement dans les pratiques ?
Comment maintenir la dynamique dans le temps ?



- Engagements sociétaux, (congés solidaires, mécénat de compétences, encouragement au bénévolat, organisation de journées solidaires...)



Exemples : chez **Veolia France / International**, des volontaires du réseau Waterforce (issus de toutes les filiales du groupe) mettent à la disposition de leurs partenaires leur temps et leur savoir-faire pour remplir des missions d'intervention d'urgence ou de coopération internationale (programme WATERDEV). **Bouygues Construction** a initié des parcours d'insertion auxquels les collaborateurs peuvent s'engager en tant que tuteur. La **région Nord-Pas de Calais** propose la prise en charge du déplacement et de l'hébergement dans le cadre de congés solidaires pris par ses agents.



Interview

Sophie Hollanders, consultante développement durable, spécialiste thématiques sociales et sociétales

« Le mécénat de compétences est une nouvelle forme de mécénat qui repose sur le transfert (gratuit) de compétences de l'entreprise ou de la collectivité vers la structure soutenue, par le biais de salariés et d'agents, volontaires et intervenants sur leur temps de travail (au moins partiellement). Les entités les plus innovantes perçoivent **les enjeux et de cette mobilisation de salariés** en termes de motivation, de fidélisation, de formation et de développement des compétences.

Comme l'exprime Gilles Vermot-Desroches, Délégué général de la Fondation et directeur développement durable, **Schneider Electric** « un mécénat d'entreprise sans lien avec les salariés n'est plus possible aujourd'hui. **Quitte à être plus modestes, les actions se doivent d'être proches des salariés, donc proches du terrain pour plus d'efficacité, mais surtout pour plus de sens.** »

Les modalités d'implication sont variées : appel à projets pour soutenir des collaborateurs impliqués personnellement dans une association, programme de parrainage qui relie un projet associatif à un salarié, pratique du mécénat de compétences, événement de mobilisation des salariés au profit d'associations, congés solidaires, etc. D'un côté, les entreprises et collectivités cherchent **à impliquer davantage leurs salariés en les motivant et en leur donnant matière à être fiers d'appartenir à la même entité.** De l'autre, des personnels en quête de sens et de nouveaux défis ou responsabilités... Le mécénat de compétences favorise la cohésion autour de valeurs fortes. Il permet, en outre, de valoriser ses métiers. »

« **Mettre en place une alternative à la voiture, telle que le covoiturage, exige de prendre en compte la totalité des contraintes ainsi créées :** “je ne veux pas modifier mes horaires de déplacement du fait de mes contraintes horaires !” ; “je veux garder ma liberté !” (...). Les sites Internet de mise en relation de covoitureurs, tels que www.larouteverte.com, prennent en compte ces contraintes en apportant des réponses pour adapter son comportement en douceur, ou en proposant des astuces technologiques pour faciliter l'utilisation de ce mode de transport, comme par exemple la possibilité en zone rurale de récupérer des passagers tout au long de son trajet. »

Séverine Millet, *Lettre Nature Humaine n° 2* - “Ecologie - Les freins de l'action”

www.nature-humaine.fr

★ Implication des salariés

Dans le cadre de l'opération "Pour une journée différente", Barclays a déployé une campagne d'affichage en interne. Le but ? Encourager les salariés de l'entreprise à donner de leur temps (une journée décomptée du temps de travail) pour une association soutenue par Barclays Solidarité.

L'initiative "Pour une journée différente" (Make a Difference Day) a rassemblé en 2007 près de 16 300 collaborateurs de Barclays ; 1 171 projets associatifs ont été soutenus dans 26 pays dans le monde, dont la France pour la première fois. L'opération a été reconduite en 2008, avec la participation de plus de 20 collaborateurs en France, notamment au profit de l'Unicef.

BARCLAYS

Pour une journée différente

CSV MAKE A DIFFERENCE DAY

Du 20 au 31 octobre, offrez une journée de votre temps de travail à une association soutenue par Barclays Solidarité

Dans le cadre de l'opération "Pour une journée différente" (Make a Difference Day), trois associations seront soutenues par des volontaires de Barclays.

Enfants du Mékong
Evél O Vert
UNICEF

Il vous est encore possible de participer, des places sont encore disponibles pour l'action en faveur de l'UNICEF.

Vous avez la possibilité d'aider l'UNICEF, pendant une journée, décomptée de votre temps de travail, du 20 au 31 octobre, dans leurs locaux parisiens.

Si vous souhaitez participer à l'opération, contactez Alice Husot (4009) ou Clément Fèvre (4255), après avoir obtenu l'accord de votre supérieur hiérarchique, en précisant votre nom ainsi que vos dates choisies entre le 20 et 31 octobre.

Make a Difference Day est une initiative du Groupe Barclays. En 2007, 16 300 collaborateurs de Barclays ont soutenu 1 171 projets dans 26 pays dans le monde, dont la France pour la première fois.

Focus

Planète urgence

« Le congé solidaire est un partenariat tripartite entre : un employeur (entreprise, collectivité locale) ou un comité d'entreprise ; un collaborateur (salarié ou agent), volontaire bénévole ; une ONG, **Planète Urgence**. L'employeur s'engage à financer la mission de son collaborateur volontaire qui participe à une mission humanitaire pendant son temps de congé. Les bénéfices pour l'employeur sont multiples, aussi bien en termes de ressources humaines, de communication que d'avantage fiscal. En effet le congé solidaire permet à l'employeur de renforcer le lien avec les salariés autour de valeurs fortes, de développer les compétences des collaborateurs volontaires. Il est aussi un véhicule de communication interne, une expression de la responsabilité sociétale, un enrichissement de la culture d'entreprise et une amélioration de l'image (aussi bien interne qu'externe). Nos partenaires sont entre autres : Groupe la Poste, Fondation Crédit Coopératif, PricewaterhouseCoopers Conseil, Renault Retail Groupe, Voyages-sncf.com, Bouygues Construction, Comité d'entreprise PSA Peugeot Citroën, Carrefour... »



www.planete-urgence.org

• Faire évoluer le management

Afin de réussir la mobilisation dans la durée, il convient aussi d'intégrer le changement dans le système de management. Cela passe par la prise en compte des critères développement durable dans :

- les définitions de mission
- les plans de formation
- les objectifs des équipes
- les dispositifs d'évaluation annuelle et les systèmes de rémunération tels que les bonus, les primes... (ce qui existe déjà aujourd'hui chez Aéroport de Paris, Danone, EDF, Moët & Chandon, Rhodia, Schneider Electric...). La performance environnementale chez EDF entre pour 50 % dans l'intéressement distribué aux salariés en 2007
- les critères de recrutement
- la création d'outils : charte des valeurs, codes de conduite, grilles de sélection des fournisseurs et des questionnaires sur ces enjeux pour les partenaires externes
- la création de référentiels de développement durable (par exemple Danoneway, Arevaway,...)

>> Comment ancrer le changement dans les pratiques ?
Comment maintenir la dynamique dans le temps ?



Focus

SimulEtik de PricewaterhouseCoopers 

SimulEtik est un logiciel permettant de simuler des situations de vie des affaires présentant un impact potentiel au plan de l'éthique et du développement durable et de mesurer les conséquences possibles de ses décisions. Modulable selon les besoins et les enjeux des dirigeants, SimulEtik devient pour eux un véritable **outil d'aide à la décision**. Selon Pascal Baranger (Directeur au département développement durable de PricewaterhouseCoopers) : « SimulEtik est un outil à trois dimensions. Premièrement, il fait découvrir aux dirigeants et collaborateurs **l'impact de leurs décisions** et de leurs activités sur les parties prenantes de l'entreprise. SimulEtik peut aussi s'inclure dans la série de **tests à l'embauche** : comment le candidat intégrerait dans sa mission notre démarche développement durable ? Des renseignements précieux et inédits, qui permettent de mieux construire l'avenir. Ensuite, c'est un véritable outil de **mesure des sensibilités** au sein de l'entreprise, voire de leurs évolutions, une mesure pouvant être réalisée avant l'action de mobilisation, puis post-action de mobilisation, afin d'évaluer les progressions. Enfin, l'outil SimulEtik se met **au service de la conduite du changement** dans l'entreprise : un support vivant et mobilisateur pour présenter et faire comprendre de nouvelles options stratégiques. Ainsi, SimulEtik peut, par exemple, aider à poser les bases de la charte éthique de l'entreprise et permettre aux collaborateurs de se l'approprier ! Utilisable en e-learning ou en sessions plénières dans une version « instructeur », il constitue un outil d'accompagnement ludique riche d'enseignements, et une aide précieuse au déploiement de sa politique de développement durable. »

(pour information : le projet d'une version SimulEtik adapté aux enjeux des collectivités est en cours).

www.simuletik.com

Extrait du livre de John Kotter, *Leading Change* (Editions Harvard Business School Press) - Synthèse extraite de Manageris n° 43

Clés d'ancrage dans la culture

- **Communiquer fortement sur les liens** entre les nouveaux comportements et l'amélioration des performances,
- **Communiquer fortement sur les origines** de l'ancienne culture, les services qu'elle a rendus à l'organisation et les raisons qui font qu'elle n'est plus appropriée,
- **Veiller** à ce que les **recrutements** ne soient pas guidés par l'ancienne culture,
- **Veiller** à ne **promouvoir** aucun manager qui ne partage pas fortement les nouvelles valeurs.

FICHE 10

QUELS FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE DÉMARCHE DE MOBILISATION ?





Interview

Michel Pyere, chargé d'études - Conseil général de l'Hérault

Générer la mobilisation

« Pour mettre en œuvre le développement durable en interne et réussir une action de mobilisation, il faut : **libérer la parole** (proposer des boîtes à outils communes pour aider les équipes à s'approprier la démarche - cf. la formation élevant les compétences, permettant l'échange) ; **favoriser la créativité** (afin que l'action soit désirable, que le développement durable soit source d'innovation et d'attractivité) ; **rendre les personnes responsables et renforcer leur état de confiance** (donner du sens à leur engagement afin de favoriser leur mobilisation). Car c'est en s'impliquant **collectivement** et en avançant de façon **solidaire et compacte**, que la mobilisation peut être générée et réussie !
Le conseil que je pourrais donner enfin, pour que la mobilisation perdure dans le temps, est **d'aller au contact direct du terrain**, sur les lieux de travail, dans le quotidien des équipes afin d'expertiser concrètement les avancées, les besoins, les évolutions nécessaires, **les relais** entre le terrain et la direction générale étant essentiels. »

COMPRENDRE

Les conditions indispensables à une mobilisation réussie

Comme le décrivent les fiches de ce guide, les clés de réussite de l'action sont multiples, et à anticiper dès le début du processus.

Quelles sont les conditions favorables pour mettre en œuvre une mobilisation efficace en entreprise ou en collectivité ?

- Une **vision de l'avenir crédible et motivante** est essentielle pour mobiliser les énergies, canaliser les efforts autour d'objectifs partagés.
- Une **équipe soudée** permet de déployer et faire vivre un processus de mobilisation, pour porter le projet et aussi surmonter les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre.
- Un **travail en synergie avec les acteurs traditionnels** du changement de culture que sont les DRH, directeurs de la formation, universités d'entreprise, centres de formation, directeurs de la communication interne.
- Les **efforts nécessaires** sont importants pour faire partager la vision par l'ensemble de l'entité et faire évoluer les habitudes de travail de l'ensemble des collaborateurs acquises depuis de nombreuses années.
- Les **actions** parlent souvent plus que les discours, d'où l'importance de faire passer les messages dans ses actes (enjeu d'exemplarité).
- Les **premiers résultats** doivent être rapidement visibles pour assurer la crédibilité de la démarche, étape essentielle pour mener à leur terme les efforts de changement et maintenir le soutien par les acteurs clés.
- Il est indispensable **d'ancrer les changements, les nouvelles pratiques ou comportements** dans la culture à tous les niveaux de l'entité à l'issue de l'action de mobilisation, et communiquer sur les liens entre les nouveaux comportements et l'amélioration de performances.



>> Quels facteurs clés de succès d'une démarche de mobilisation ?



Interview

Christian Caye, délégué développement durable - Vinci

« Le bilan des actions de mobilisation pour la diversité chez Vinci est très positif grâce à l'**ancrage** de certaines actions dans la **culture** du Groupe dès 2007 : rédaction et diffusion du "**Manifeste**" Vinci, campagne d'audits sociaux... Les perspectives sont aussi de créer des **comités locaux** sur la diversité, de construire et suivre les bons indicateurs de mesure et d'intégrer des **clauses** sur la diversité dans tous les contrats-cadres avec les entreprises de travail temporaire.

Si c'était à refaire, je crois que nous le referions de la même façon. Ces actions en faveur de la diversité chez Vinci sont de vrais succès. Grâce à l'engagement politique des dirigeants, nous avons pu créer une véritable "machine de mobilisation" sur ces sujets. Des choix stratégiques ont été faits pour agir concrètement sur nos enjeux et nos problématiques, notamment les représentations de chacun. Pour conclure, le facteur clé de succès, a été, selon mon avis, **l'implication, la motivation et la détermination des acteurs** (dont le comité développement durable et les réseaux RH), ce qui a véritablement permis l'ancrage de ces enjeux dans nos activités et nos métiers. »



Interview

Christine Grèzes, directrice développement durable - Bouygues Construction

« Lors d'un projet de mobilisation sur le développement durable, il faut **décrire les enjeux** (environnementaux, sociaux,...) auprès de l'ensemble des collaborateurs afin de donner du sens à l'action, de la mettre en perspective. Ensuite, il est nécessaire de convaincre les principaux managers : en leur montrant **les bénéfices** apportés par la démarche (intégrés au business de l'entreprise, favorisant la création de valeur qu'elle soit commerciale ou humaine). Selon mon expérience, il faut beaucoup communiquer en interne sur **les premiers succès**, et soutenir cette communication à plus long terme. Enfin, pour ancrer l'engagement et les actions dans le temps, une mesure des progrès réalisés doit être établie. Les **relais** (physiques) dans les filiales représentent un appui efficace et essentiel : un facteur clé de succès dans la mobilisation, la pérennité des actions et leur ancrage sur le terrain ! »



COMPRENDRE

Adopter les bons réflexes

Le retour d'expérience permet d'identifier les conditions de réussite et les principaux pièges à éviter, tout au long des différentes phases :

- lors de la préparation ;
- de la réalisation des actions ;
- de l'accompagnement ;
- et du suivi post-action et bien-sûr dans les phases d'évaluation et de suivi dans la durée.



>> Quels sont les facteurs clés de succès d'une action de mobilisation ?

MÉMENTO : Clés de succès pour mobiliser ses équipes pour le développement durable

- 1 **Donner du sens à la démarche** : expliquer les enjeux de la mobilisation (les éventuels problèmes liés à la situation actuelle, les bénéfices attendus de la situation future), le lien avec la stratégie de l'entité, partager la vision et les valeurs.
- 2 **S'assurer de la cohérence globale des changements attendus** (enjeux, actions engagées, organisation interne et communication).
- 3 **Répondre au sentiment d'urgence** et montrer que le statu quo n'est pas envisageable (mettre en mouvement l'organisation).
- 4 **Obtenir l'engagement du top management** (rôle d'impulsion et d'exemplarité) et le soutien du management intermédiaire et des relais locaux.
- 5 Identifier et lever si possible **les freins au changement** : **individuels** (connaissance, peur, doute...), **collectifs** (organisation, système de management, priorités) ou **spécifiques au développement durable**.
- 6 **Travailler en amont avec les directions de ressources humaines, développer la transversalité, co-construire les actions** (développement durable, ressources humaines, opérationnels, partenaires sociaux, collaborateurs).
- 7 **Sensibiliser, former, accompagner** (sur la vision, les connaissances et repères communs, les savoir-faire...) l'ensemble des collaborateurs (de l'entité centrale et du terrain).
- 8 **Communiquer intensément** tout au long de la démarche.
- 9 **Piloter le changement**, organiser, définir des priorités, s'appuyer sur les convaincus, préciser les objectifs et les indicateurs.
- 10 **Mesurer les progrès réalisés**, valoriser les résultats et les premières « victoires », célébrer les efforts, favoriser les retours d'expérience, le partage des bonnes pratiques.
- 11 **Ancrer le changement dans la culture interne** (vocabulaire, communication, exemplarité, cohérence entre discours et pratiques) et **les systèmes de management** (revues de direction, critères de recrutement et d'évaluation, objectifs, indicateurs).
- 12 **Animer la démarche dans le temps** (au-delà des premiers mois !) : le développement durable n'est pas une destination, mais un voyage !

GLOSSAIRE

ACV : analyse du cycle de vie (voir éco-conception)

(Définition de Novethic)

L'analyse du cycle de vie (ACV) vise à mesurer l'impact d'un produit sur l'environnement en prenant en compte les impacts pendant toute sa durée d'existence, raison pour laquelle on parle souvent d'une analyse du berceau à la tombe. Ces étapes sont typiquement : extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication, fabrication du produit, distribution, utilisation et fin de vie. La norme ISO 14040 fixe les grandes étapes de l'ACV : la définition des objectifs et du domaine d'application ACV, la phase d'inventaire du cycle de vie, la phase d'évaluation de l'impact du cycle de vie, la phase d'interprétation du cycle de vie, la communication et la revue critique de l'ACV, les limitations de l'ACV, la relation entre les phases de l'ACV et les conditions d'utilisation des choix de valeurs et des éléments facultatifs.

Achats responsables

(Extrait du Guide des Produits Responsables Labellisés - Edition 2006)

L'achat responsable (encore appelé achat éco-responsable ou durable) est l'intégration des critères de développement durable dans les pratiques d'achat. Il se traduit par des stratégies d'optimisation (utilité et efficacité des achats pour une meilleure adéquation avec les besoins réels...) et la prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs et des produits. L'achat responsable s'inscrit dans la thématique plus générale des modes de production et de consommation durables.

Agenda 21

(Définition Comité 21)

Dans son chapitre 28, la déclaration de Rio incite les collectivités à élaborer des « Agenda 21 locaux » à leur échelle, en y impliquant fortement les habitants, l'ensemble des acteurs locaux et les entreprises pour aborder avec efficacité les défis du 21e siècle : changements climatiques, perte de la biodiversité, atteintes à l'environnement et à la santé, écarts de revenus entre les pays et au sein des territoires... La démarche, fondée sur un diagnostic concerté, va permettre de concevoir un projet stratégique, traduit par un plan d'actions périodiquement évalué et renforcé.

Loin de se limiter à un système de management environnemental, l'Agenda 21 est un programme politique, impulsé par le premier et porté par l'ensemble des acteurs du territoire.

Animateur relais / référent / correspondant développement durable

Désigne la personne dans l'organisation missionnée pour porter l'action en matière de développement durable au plus près des équipes et faire vivre la démarche localement. Le déploiement de l'action de mobilisation est nettement facilité par l'existence de ces relais internes.

Ancrage du changement

Désigne les actions conduites pour inscrire le développement durable de façon pérenne dans les pratiques, les comportements et la culture de l'organisation. Il peut s'agir d'opérations de « stimulation » (démarches d'éco-gestes, solution de covoiturage, congés solidaires, awards...) ou d'actions visant à intégrer le développement durable dans les systèmes de management (critères de recrutement d'évaluation, de rémunération...).

Bilan carbone

(Définition de l'ADEME)

Méthode de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre à partir de données facilement disponibles pour parvenir à une bonne évaluation des émissions directes ou induites par l'activité ou le territoire concernés. Elle s'applique à toute activité : entreprises industrielles ou tertiaires, administrations, collectivités et même au territoire géré par les collectivités.

Certification

Opération consistant à faire attester, par un organisme externe et objectif, la mise en place au sein d'une entreprise d'un système de management lié à une dimension spécifique de l'activité de l'entreprise, lequel correspond à une norme (par exemple ISO 9001 sur le management de la qualité ou ISO 14001 récompensant un Système de Management Environnemental).

Commerce équitable

(Définition du réseau international FINE)

Depuis 2001, le réseau international FINE définit le Commerce Equitable comme « un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. Les organisations du Commerce Equitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel. »

Communication responsable

(Définition du collectif « AdWiser » - *La Communication Responsable* - Editions Eyrolles février 2009)

Une communication qui évalue et pilote de façon responsable les conséquences environnementales, sociales et sociétales des moyens qu'elle met en œuvre et des messages qu'elle élabore. Elle privilégie les moyens éco-conçus, n'utilise les arguments écologiques que lorsque cela se justifie. Elle refuse la promotion de comportements qui impacteront négativement sur la qualité de notre environnement et de nos relations sociales.

Concertation parties prenantes (voir parties prenantes)

Une pratique qui favorise et organise la participation des parties prenantes à l'élaboration des décisions. Elle permet l'expression de différents points de vue, analyses, critiques et propositions, tels qu'ils sont perçus par les différents intéressés. Elle a pour objet la construction progressive de la légitimité d'une stratégie. C'est un processus volontaire, décisionnel, qui répond à une dynamique coopérative. En ce sens, la concertation ne vise pas le consensus mais enrichit et conforte la décision. Ne pas confondre la concertation avec l'information, la communication, la consultation, la médiation, la négociation, le débat public ou la participation.

Conduite du changement

Toutes les actions coordonnées qui visent à maîtriser le processus de transformation de l'entreprise, à diagnostiquer les freins, à les lever, à faire en sorte que les collaborateurs intègrent les enjeux des mutations, modifient leurs pratiques et comportements professionnels. Ce terme englobe notamment la sensibilisation, la formation l'accompagnement des équipes.

Congés solidaires (ou de solidarité internationale)

Le congé solidaire est un partenariat tripartite entre : un employeur (entreprise, collectivité locale) ou un comité d'entreprise ; un collaborateur (salarié ou agent) volontaire bénévole ; et une association. L'employeur s'engage à financer la mission de son collaborateur volontaire qui participe à une mission humanitaire pendant son temps de congé (cf. loi du 5 février 1995, qui autorise des salariés, s'ils ont au moins 12 mois d'ancienneté, de partir en mission humanitaire pour une durée de 2 semaines à six mois maximum avec l'une des 141 associations dont la liste est détaillée par l'arrêté du 16 juillet 1996).

Eco-conception (voir ACV)

(Définition de l'Ademe)

Démarche préventive qui permet de réduire les impacts négatifs des produits de l'environnement sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en conservant leur qualité d'usage. L'éco-conception vise à intégrer l'environnement dans les phases de conception ou d'amélioration d'un produit, aux côtés des critères classiques que sont le coût, la qualité, la faisabilité technique, les attentes du marché...

E-learning

Apprentissage qui repose sur la mise à disposition de contenus pédagogiques via un support électronique (CD-Rom, Internet, intranet, extranet, télévision interactive, etc.).

Empreinte écologique

(Définition du WWF)

Mesure de la pression qu'exerce l'homme sur la nature. C'est un outil qui évalue la surface productive nécessaire à une population, ou à une personne, pour répondre à sa consommation de ressources et à ses besoins d'absorption de déchets. « Si nos demandes se maintiennent à la même cadence, nous aurons besoin, vers le milieu des années 2030, de l'équivalent de deux planètes pour maintenir notre mode de vie », James P. Leape, Directeur général du WWF International. Selon le WWF, différentes stratégies sont possibles pour réduire l'écart entre la demande de l'homme sur la nature et l'offre de celle-ci : efficacité énergétique et économies d'énergie dans l'industrie et le bâtiment, limitation de l'usage des véhicules, développement des énergies renouvelables...

Formation

Les actions de formation permettent de développer des compétences : nouveaux savoirs (connaissances), savoir-faire (pratiques professionnelles) et savoirs être (comportements). Elles peuvent être déroulées en présentiel (en salle) ou à distance (e-learning, classes virtuelles). Leurs résultats se mesurent par des acquis (à chaud) et des transferts sur le terrain.

Gouvernance ou gouvernement d'entreprise

(Source La revue parlementaire)

Si le concept est habituellement associé à la surveillance économique, financière et morale de l'entreprise, il renvoie à l'organisation du pouvoir au sein d'une société ou d'une entreprise, et vise un meilleur équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires ou sociétaires.

Par extension le terme recouvre les mesures mises en place afin d'assurer le bon fonctionnement d'une entreprise Dans un soucis de transparence et de dialogue avec les ayants droits et partenaires.

Mécénat de compétences

Il correspond à la possibilité pour une entreprise de déléguer ponctuellement des collaborateurs auprès d'associations d'intérêt général. Il répond à la fois aux attentes de certaines associations à la recherche de compétences spécifiques et à celles de certaines entreprises, à la recherche d'actions de mobilisation fédératrices pour leurs salariés, en quête de sens dans leur parcours professionnel.

Mobilisation

C'est un ensemble d'actions (rassembler, alerter, former) menant progressivement les individus à réaliser des actions concrètes qui servent la mise en œuvre d'un projet et l'atteinte de ses objectifs.

Paradigme

(Définition « Réussir le changement », Christine Marsan)

La notion de paradigme correspond à une représentation cohérente du monde. Un nouveau paradigme implique de percevoir le monde de façon différente et d'intégrer dans notre quotidien de nouveaux repères (aussi bien au niveau des processus de prises de décision que de nos modes de conception, de production, de consommation).

Parties prenantes

Connues en anglais sous le nom de « stakeholders », les parties prenantes de l'entreprise regroupent l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et de ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale...). L'engagement dans la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) amène à prendre en compte les parties prenantes dans les processus de décision (écoute, veille, concertation...).

PDE / PDA : Plan de déplacements entreprise / administration

(Définition de l'Ademe)

Si le "E" de PDE désigne couramment l'Entreprise, il évoque autant le terme Employés ou Etablissement, alors que le "A" de PDA désigne l'Administration.

Ces plans de déplacements correspondent à un ensemble de mesures visant à optimiser les déplacements liés au travail en favorisant l'usage des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle, tels que la marche à pied, le vélo, les transports en commun, le covoiturage, les véhicules propres.

Reach

Registration, Evaluation and Autorisation of Chemicals (enregistrement, évaluation et autorisation des produits chimiques). Cette directive européenne (2006) a pour but de renforcer les connaissances sur les effets éventuels des substances chimiques sur la santé humaine et l'environnement, et de permettre une meilleure gestion des risques liés à leur production et leur utilisation éventuelles. Les fabricants et importateurs de substances chimiques doivent enregistrer ces substances auprès d'une agence centrale et fournir des données sur leurs caractéristiques et usages.

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

(Définition européenne)

La RSE est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations économiques (efficacité, rentabilité, partage de la valeur...), sociales (conditions de travail, droits de l'Homme, diversité, lutte contre les discriminations...) et environnementales (consommation d'eau et d'énergie, émissions polluantes et de gaz à effet de serre, gestion des déchets, biodiversité, etc.). La mise en place d'une stratégie RSE consiste à modifier les pratiques et les processus dans des domaines tels que la gestion des ressources humaines, les pratiques commerciales, le rôle d'employeur local, les actions sociétales, etc.

Sensibilisation

Les actions de sensibilisation visent à créer des déclics (faire passer d'un stade d'« inconscience » face aux enjeux, à un premier niveau de conscience), en donnant du sens, des repères. Ex : conférences, projections de films, colloques, intranet...

REMERCIEMENTS

Dorothee Briault (Comité 21) et Agnès Rambaud (des Enjeux et des Hommes) remercient chaleureusement toutes les personnes qui ont permis la réalisation de cet ouvrage, en particulier :

- Fanny Picard et Karine Viel, pour leur implication sans relâche ;
- Valérie Martin et Thérèse Giordano (Ademe), pour leur soutien ;
- Christine Grèzes (Bouygues Construction), qui nous a donné les moyens de réaliser un outil pratique et dynamique (eBook) ;
- Jean-Pierre Faye (CNFPT), pour son appui à ce guide.

Ces remerciements s'adressent aussi à toutes les personnes qui ont enrichi ce guide grâce à leurs témoignages, conseils et retours d'expérience, prouvant ainsi par leurs actions exemplaires, que la mobilisation des équipes pour le développement durable est possible :

- **Entreprises** : P. Baranger (PricewaterhouseCoopers), D. Baumgarten (Séché Environnement Saur), P. Benchenna (Schneider Electric), T. Busutil (Imaginable), C. Caye (Vinci), P. Cortijo (Accor), F. Cousin (SNCF), V. de Chasse (PSA Peugeot Citroën), P. Deyries (Ikea), V. Discours-Buhot (Carrefour), P. Dutrieu (Caisse Nationale des Caisses d'Epargne), C. Fèvre (Barclays), D. Ganiage (EDF), T. Gaultier (Air France), C. Grèzes (Bouygues Construction), P. Guillouzic (Eco-Emballages), A.-C. Husson-Traore (Caisse des dépôts - Novethic), D. Jahan (Air Liquide), S. Laroche (AREVA), G. Lefebvre (La Poste), C. Legrand (Bioviva), M. Lerat (Veolia), A. Liberge (Orange), F.-X. Morvan (SFR), C. Orjebin (Dexia), J. Potier (EcoAct), F. Prouvost (Monoprix), T. Raes (PricewaterhouseCoopers), H. Roques (Accor), A. Sarfati (Greencove), P. Schiesser (Ecoeff), J.-P. Sicart (Caisse des dépôts), N. Stubler (Air France), H. Valade (Lyonnaise des Eaux), A. Weil (Club Med), F. Yvain (Yves Rocher),
- **Collectivités** : A. Brodach (Ville de Lille), L. Carlier (Ville de Pantin), A. Danel (Ville du Havre), S. Durand (Ville d'Echirolles), F. Hanouel (Ville du Havre), J. Jimenez (Conseil régional d'Aquitaine), A. Langlais (Ville de Rézé), M. Pieyre (Conseil général de l'Hérault), L. Sievers (Communauté urbaine de Dunkerque), J. Worms (Conseil général des Deux-Sèvres),
- **Associations** : S. Millet (Nature Humaine), F. de Monclin (Fondation Nicolas Hulot pour l'homme et la nature),
- **Autres acteurs** : J.-C. Carteron (Euromed Marseille), B. Grosjean (Entrées de jeu), A. Merel (Sens Ascensionnels), C. Moyer (Sens Ascensionnels).

Et enfin, merci à **Le Cavernamuth** (www.lecavernamuth.com), agence conseil en communication responsable, pour la conception graphique du Guide et sa mise en ligne sur Internet au format eBook.



132 rue de Rivoli
75001 Paris
tél. : 01 55 34 75 21
fax : 01 71 18 29 43
www.comite21.org
www.agenda21france.org



1 rue du Louvre
75001 Paris
tél: 01 71 18 29 50
fax : 01 55 34 75 20
www.desenjeuxetdeshommes.com