

une méthodologie innovante

écologie & travail

POUR FAIRE ÉMERGER ET STRUCTURER
UNE DEMANDE SOCIALE FAVORABLE
À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

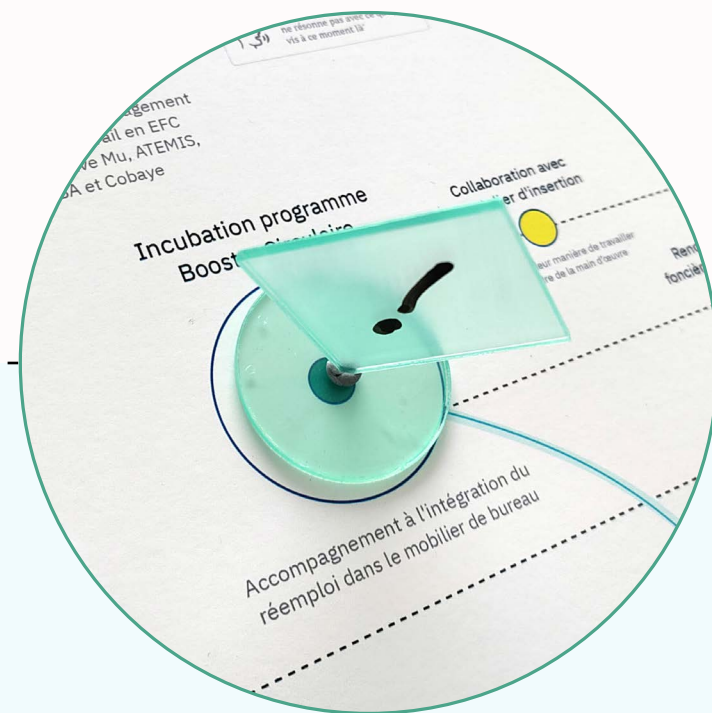


Dans le cadre de l'AMI Anact,
pilote par l'IEEFC,
en partenariat avec le CID

anact
— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

ejd OSONS ÊTRE
DIRIGEANT-E-S
AUTREMENT

Sommaire



1

Enquêtes, conception et expérimentations

- p4** • La demande initiale
- p5** • Les axes de travail
- p6** • La méthodologie de projet
- p7** • Les acteurs du projet

2

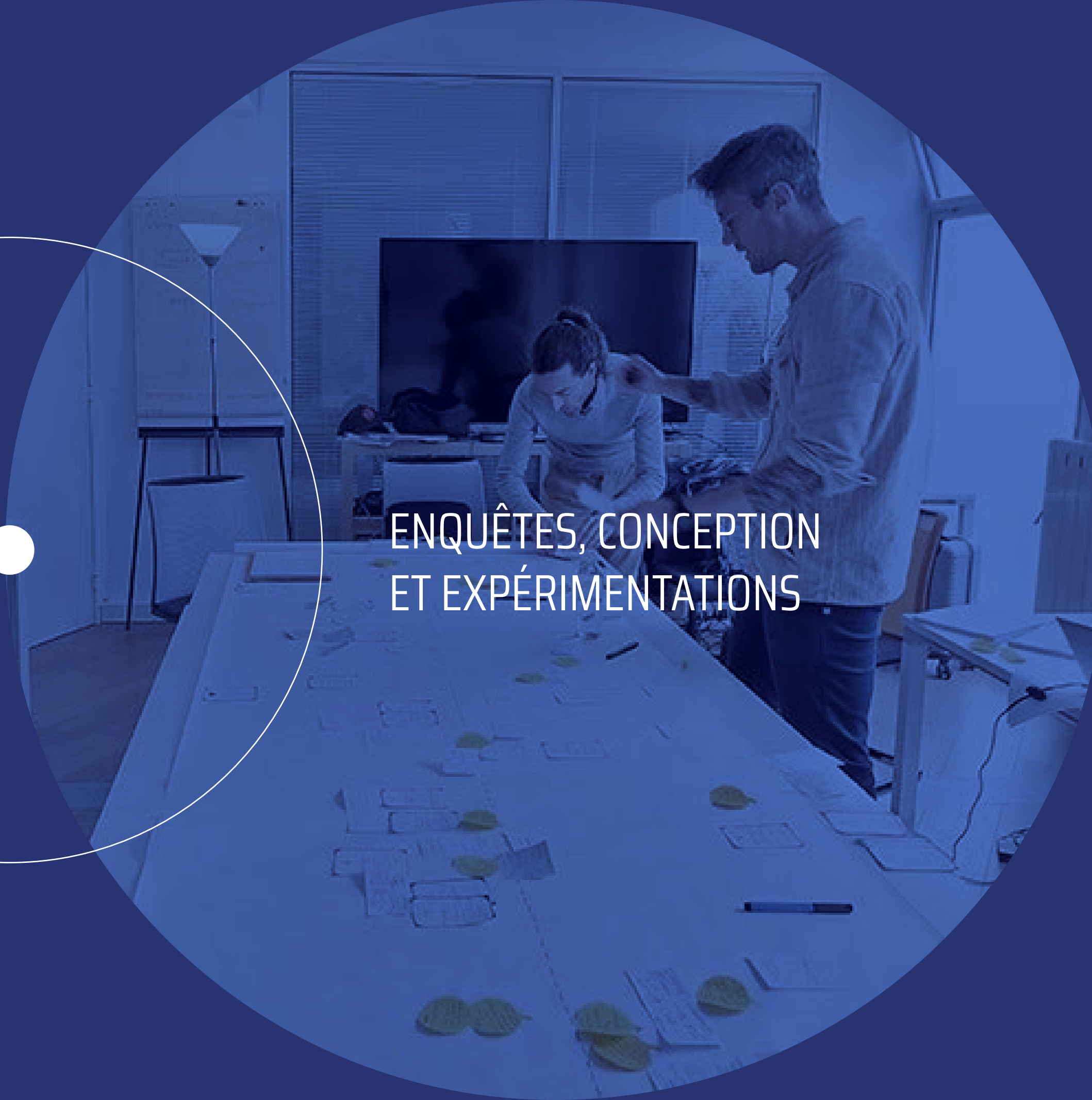
Un kit d'outils, plusieurs usages

- p9** • La frise chronologique
- p11** • Le kit d'exploration
- p12** • Le canva
- p14** • Les usages

3

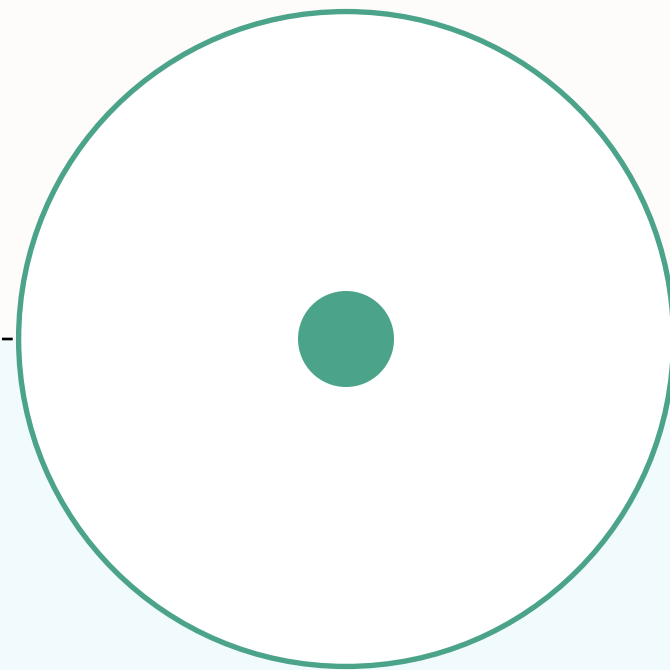
Effets produits

- p17** • Chez les dirigeants participants au projet



ENQUÊTES, CONCEPTION ET EXPÉRIMENTATIONS

La demande initiale



anact
— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

En 2023, l'IEEFC a été retenu dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) de l'ANACT, intitulé «**Ecologie et travail**»

> en partenariat avec le CJD

> dans le but d'accompagner les organisations qui souhaitent articuler la question écologique et celle du travail, notamment le travail du dirigeant.

Le projet vise à créer les conditions favorables à l'émergence et à la structuration d'une "demande sociale*" de la part des dirigeants pour la mise en oeuvre d'une transition économique des entreprises et ainsi répondre aux enjeux écologiques.

*** Demande sociale, de quoi parle t-on ?**

- donner envie et créer des conditions favorables à l'engagement des personnes
- comprendre le lien entre écologie, travail et performance de l'entreprise

Les 3 axes de travail

**Interroger le modèle de performance
de l'entreprise
et son rapport aux ressources**

**Faire émerger une “demande sociale” :
un travail d'élaboration progressif et
partagé, à outiller et à soutenir**

**Penser les conditions
de la transformation à partir du réel
par un travail sur les modes de pensée,**
par une animation qui favorise
les échanges, l'élaboration,
tout en respectant le rythme de chacun...

La méthodologie de projet



Phase 1

2023

ANALYSE DE TRAJECTOIRES D'ENTREPRISES ENGAGÉES AVEC L'EFC

5 dirigeants, d'horizons variés, ont été interviewés ou ont participé à un atelier de co-construction. L'objectif est de matérialiser leur trajectoire et de capitaliser sur leurs expériences.

Le livrable prend la forme de frises, orchestrées par le Collectif Tama, spécialisé dans la modélisation d'organisations via le design relationnel. Le design est ici utilisé comme outil de médiation visuelle.

Les frises sont ensuite analysées par les dirigeants, leur permettant ainsi de matérialiser le lien entre les événements et de révéler le sens des actions entreprises.

Phase 2

2023-2024

CONCEPTION D'ATELIERS DESTINÉS AU DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT ET DE TRAVAIL DES DIRIGEANTS

La première phase de capitalisation a permis de construire une démarche et une méthodologie d'animation d'ateliers de sensibilisation.

L'objectif est de mettre au travail certaines limites rencontrées habituellement chez les dirigeants, telles que la solitude ou encore l'emprisonnement dans une forme de pensée qui fragmente les enjeux du pilotage économique de l'organisation.

L'atelier interroge également la posture du dirigeant dans son rapport au réel (les événements) et à l'activité de travail d'autres acteurs (salariés, partenaires...).

Phase 3

2024-2025

EXPÉRIMENTATION DES OUTILS PÉDAGOGIQUES

Les outils créés ont ensuite été expérimentés par une quinzaine de dirigeants dans le but, cette fois, de faire émerger de nouvelles trajectoires de transition.

Ces ateliers permettent de questionner le modèle économique et le modèle de performance de l'entreprise, leur pertinence au regard des enjeux de la transition : prendre soin du travail, de l'humain, de la planète et du vivant.

La capitalisation a permis de valider la démarche globale et d'initier son plan de déploiement. Celui-ci implique une "mise en main" des outils vers d'autres acteurs engagés.

Les acteurs du projet

Pilotes



Isabelle Boulaire
Sandro De Gasparo

Partenaires



Laurène Collard



Tisseurs de mondes

Nicholas Henderson
Quentin Lefevre

Expérimentation



Romain Demissy
Christian Du Tertre



Vincent Mandinaud [ANACT]
Amandine Brugiére [ANACT]
Aurélien Loos [Aract Bourgogne Franche Comté]
Anne Andrieu [Aract Normandie]

DES ACCOMPAGNATEURS EFC

Isabelle Boulaire [Vakom]
Sandro De Gasparo [Atemis]
Romain Demissy [Atemis]
Isabelle Jeanneau [Nékoé]
Audrey Lefebvre [Aeneis]
Alexandre Grancher [Chrysalium]
Jean-Michel Thouvignon [Symbiétal]

...

DES DIRIGEANTS DE NORMANDIE, DES HAUTS-DE-FRANCE, DU CENTRE VAL-DE-LOIRE ET D'ÎLE-DE-FRANCE

Frédéric Herduin [HD Automatismes]
Luc Monvoisin et Isaure Leger [Kataba]
Jérôme Mougel [ODYSSEE Environnement]
Jérémy Baca [TTEN]
Laure Marissiaux [Lavomatic Rouen]

Laure Lecointe [Lecointe Traiteur]
David Jeanne [Djas]
Benjamin Semard [Burodoc]
Maxime Chantre [PBC Construction]
Anthony Lecerf et 6 professionnels du collectif [IT's On Us]
Thatsana Levacher [Filtratec]
Jérôme Foucault [KE France]
Raphaëlle Bourgeois [Collectisable]
Grégory Caillaud [Profacid]

UN KIT D'OUTILS, PLUSIEURS USAGES

Créer une offre d'aménagement
d'espace de travail en EFC
avec Coopérative Mu, ATEMIS,
KATABA et Cobaye

Incubation programmée
Booster Circulaire

Accompagnement à l'intégration du
réemploi dans le mobilier de bureau

Collaboration avec
la Coopérative Mu
(non contractuelle)

Rédaction d'un dossier
de financement ADEME

Soutien financier de
l'ADEME à 70%

Développement de
l'offre B2B

Développement de notre
gamme de mobilier de bureau

Sortie de la première
gamme

ACV sur notre gamme
de mobilier de bureau

- Compréhension des leviers de
performance sur le carbone (80%
le mobilier et 20% le transport)
- Déclassement par 8 de notre impact

"En 2019, nous sommes les
seuls à avoir la data sur
l'impact carbone d'une table.
La réalisation des meubles y a été
en 2021. C'est une première dans
l'industrie du mobilier."

Commande de
chaises du cours n°1
de R. Lind-Görres

30K€ de commande
sur 60K€ de CA aide
au développement

La boîte de communication qui a
remporté ce marché auprès de
RG souhaite utiliser les
anciennes chaises du cours n°1
pour raconter l'histoire de RG
plutôt qu'elles ne soient
détruites avec les futurs travaux.

Développement des
250 chaises

Réemploi des
anciennes assises

Les 250 chaises sont
vendues en 4 heures.

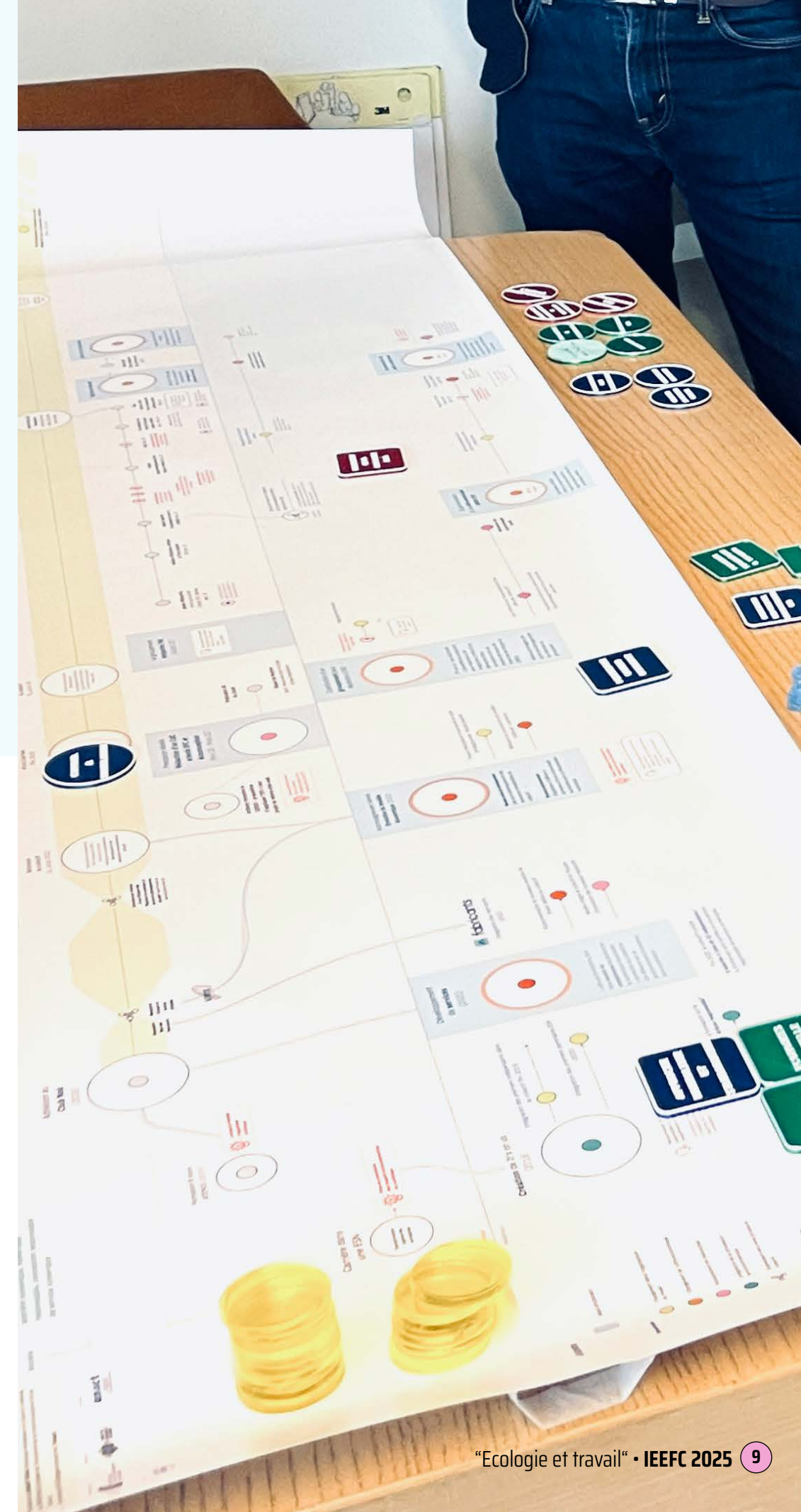
Intégration

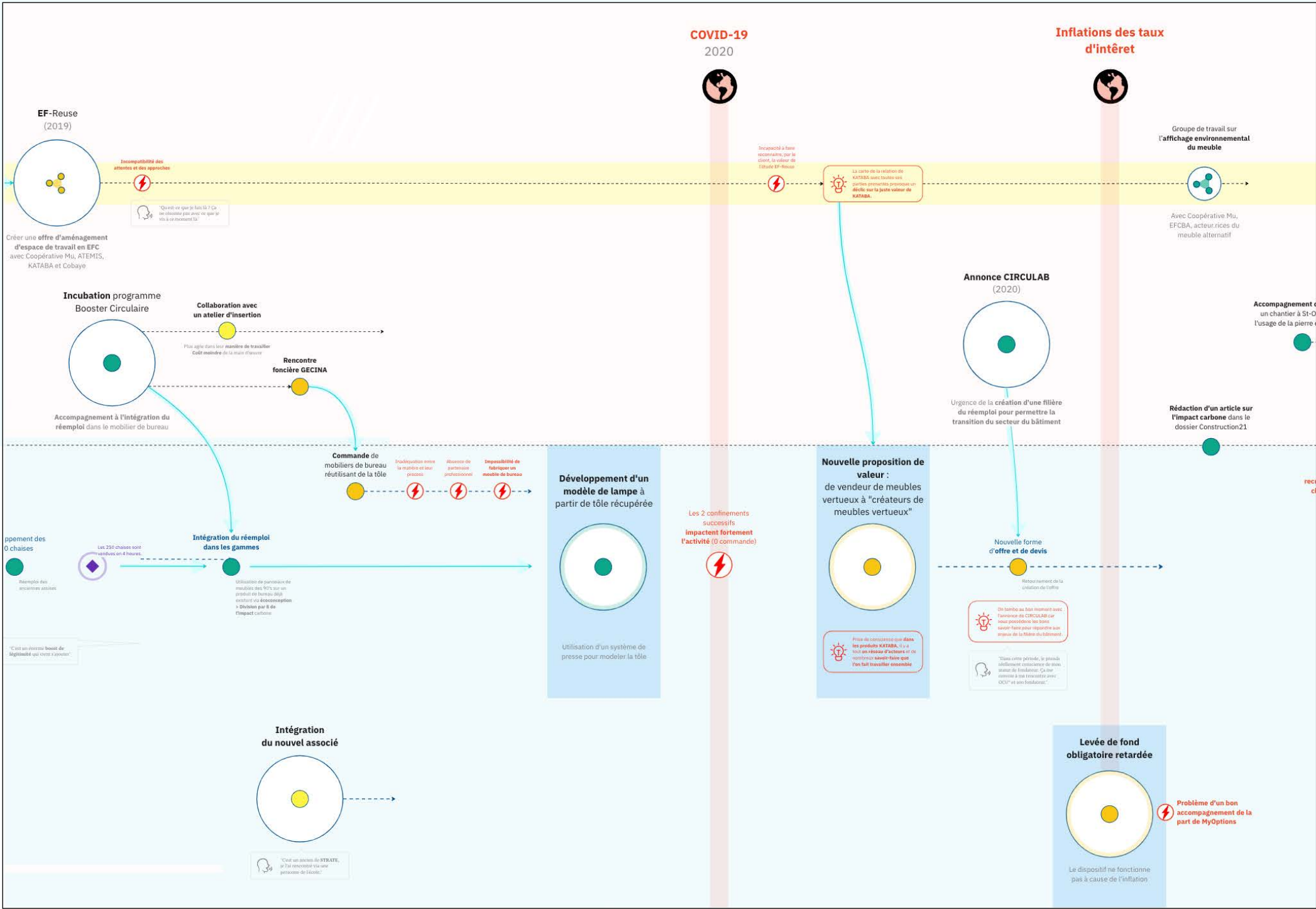
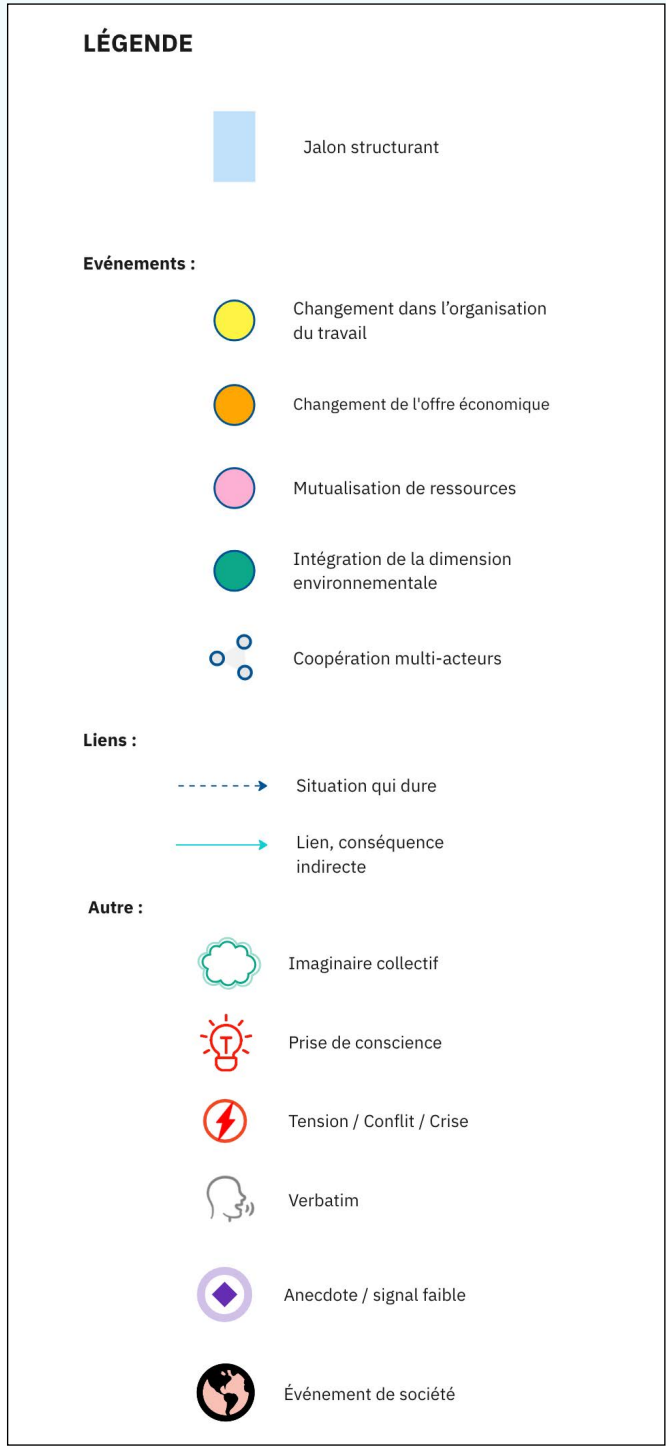
La frise chronologique

> OUTIL DE MISE EN RÉCIT

Une mise en récit sous forme de frise mettant en perspective la trajectoire du dirigeant et de l'entreprise au regard d'une grille de lecture relatant des changements du point de vue du rapport :

- à l'organisation du travail (avec les différentes parties prenantes internes et externes)
- au modèle d'affaires
- aux ressources (matérielles et immatérielles)
- à l'environnement





> Codification de la trajectoire

> Extrait d'une trajectoire d'entreprise et de son dirigeant

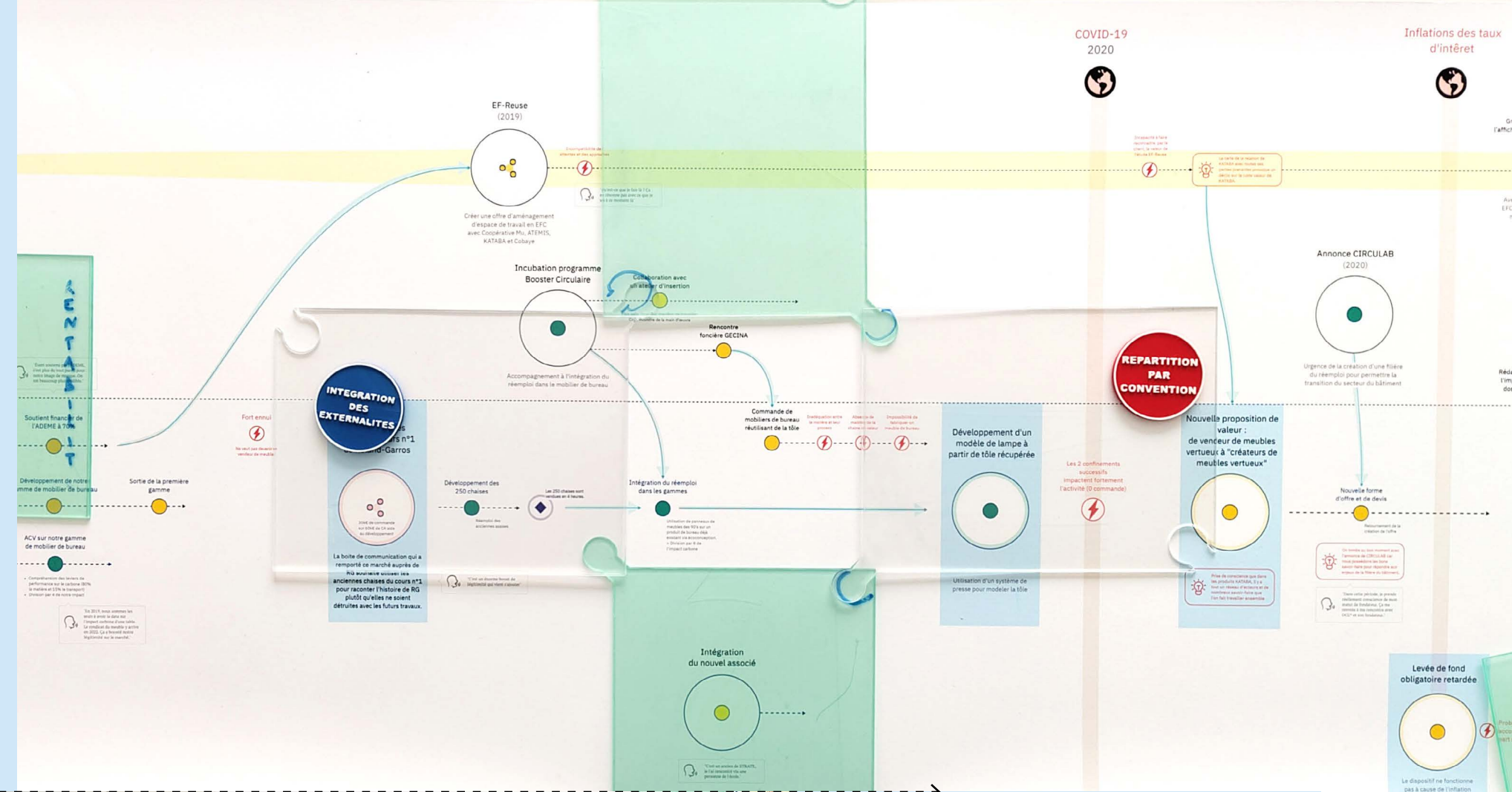
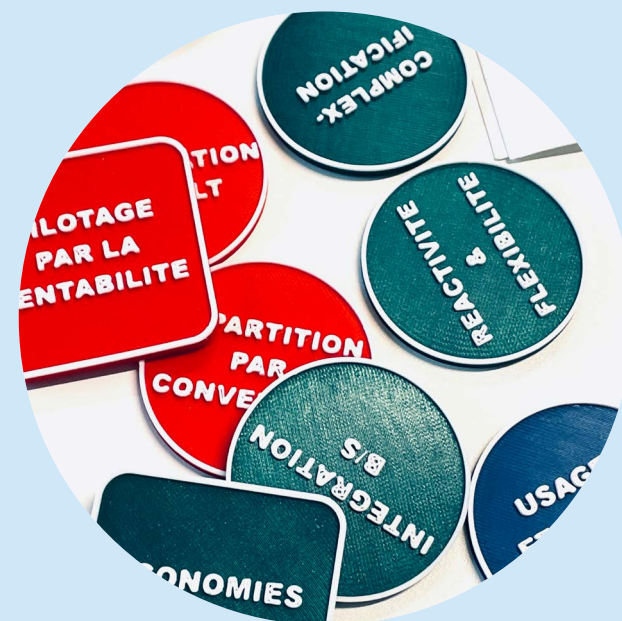
Le kit d'exploration

> OUTIL D'ANALYSE

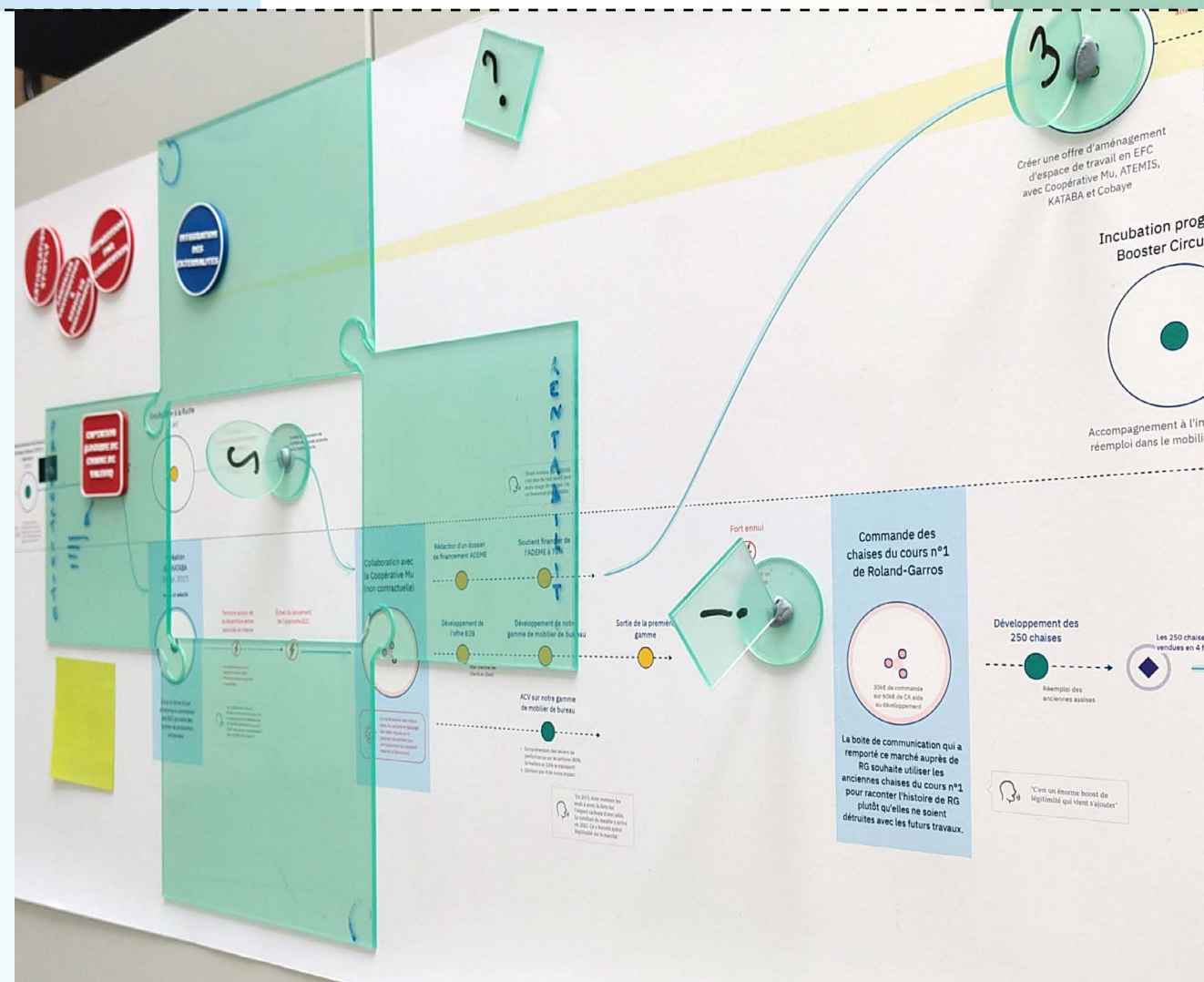
Le choix a été fait d'utiliser les registres de la performance du référentiel de l'EFC pour comprendre et illustrer l'évolution de trajectoires possibles d'entreprises vers des dimensions plus durables et plus responsables au plan environnemental et humain.

Des jetons illustrant deux typologies de dynamique économique, et les registres de performance associés, sont positionnés sur la frise afin d'analyser des événements significatifs de la trajectoire (innovations, échecs, incidents...) et de générer une discussion avec le dirigeant et les participants de l'atelier :





Un zoom sur un élément de bascule dans l'entreprise peut permettre de révéler ce qui a changé dans le modèle de performance.



*Le travail et les échanges “debout”
autour des frises est un travail vivant,
participatif et opérationnel*

Des supports en plexi transparent peuvent être positionnés sur la frise comme repères et zones d'approfondissement sur des points de bascule.

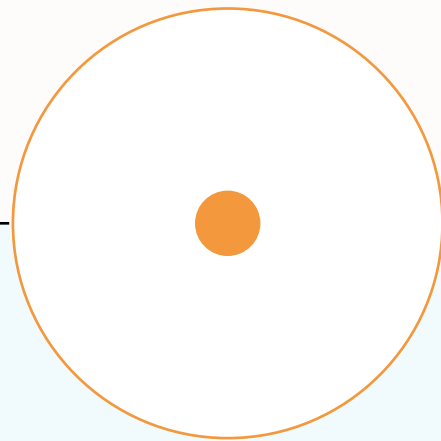
Le PET Canva

> Performance Ecologie et Travail

Ce support de travail permet de rassembler l'ensemble des éléments clés abordés dans l'atelier, pour aider les dirigeants à interroger le modèle de performance de l'entreprise.

Organisation du travail	Liens entre les registres  on questionne l'articulation des différentes dimensions de sa dynamique économique
Modèle d'affaires (offre, contractualisation, financement)	
Rapport aux ressources productives (Réduction des ressources matérielles, développement des ressources immatérielles)	
Rapport à l'environnement (Externalités : démarches RSE, labels, filières responsables)	
Problématique : levier de questionnement ou d'action par l'articulation des différentes dimensions de la dynamique économique	

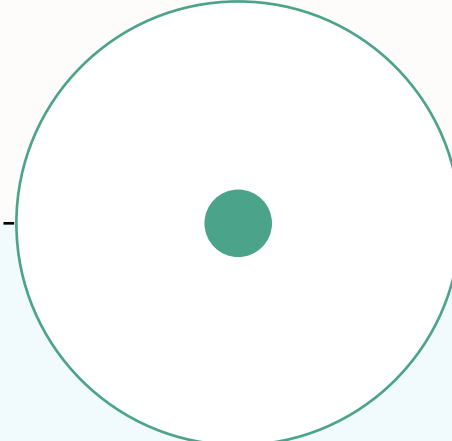
Plusieurs usages testés et validés :



SENSIBILISATION

Découverte de l'approche et de la grille de lecture à partir de la trajectoire d'une entreprise "témoin".

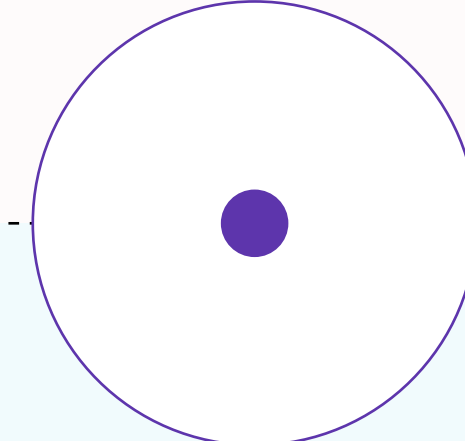
Faire prendre conscience à des dirigeants des conditions favorables et des résultats associés à un engagement renforcé sur les thématiques de l'écologie et du travail. Remettre en question leur modèle de pensée. Leur donner envie de s'engager ou renforcer leur engagement et identifier des leviers d'appui à cet engagement.



APPROFONDISSEMENT ET PROBLÉMATISATION

Travail individuel et/ou collectif sur la trajectoire de l'entreprise du participant.

Amener des dirigeants à ré-interroger leurs modes de pensée et d'actions dans leur entreprise pour favoriser la mise en mouvement de trajectoires plus durables et plus responsables au plan humain et environnemental. Les aider à identifier d'autres leviers d'actions et les soutiens utiles à leur engagement.



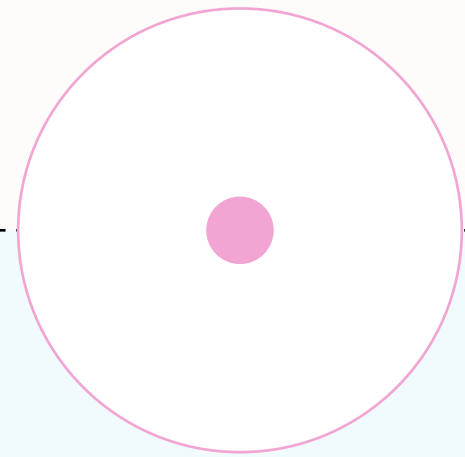
RETOUR D'EXPÉRIENCE

Travail collectif d'analyse d'une expérience commune problématique.

Comprendre et tirer les enseignements d'une situation de difficultés/d'échecs ou de réussites pour engager des évolutions de pratiques. Questionner la manière d'aborder une situation au regard d'une réflexion sur le modèle économique et l'envisager autrement.

“Une petite histoire pour mieux comprendre la grande”

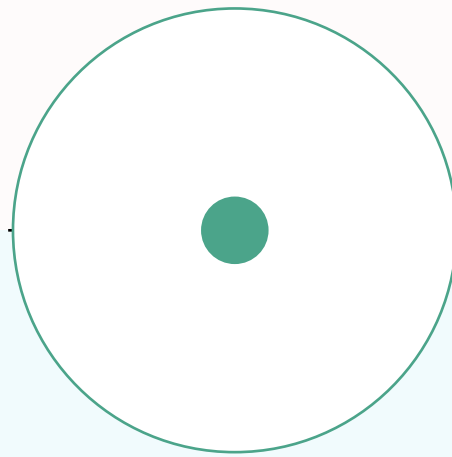
D'autres usages identifiés...



CONDUITE D'ACTION

Appui au pilotage d'une action par l'analyse partagée de signaux faibles et de l'explicitation de leurs enjeux.

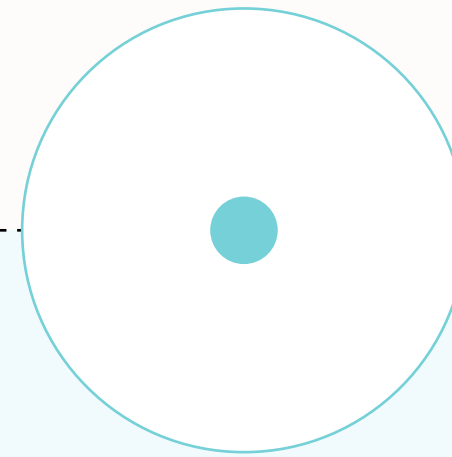
Aider à la prise de décision et la réorientation de pratiques d'actions pour une performance plus durable et plus souhaitable de l'entreprise.



DIALOGUE SOCIAL (CSE, DÉLÉGATION DE PERSONNEL)

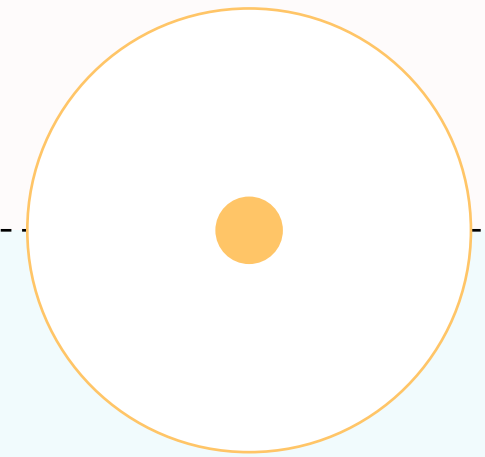
Mise en discussion de la trajectoire de l'entreprise, en articulant les questions d'économie, de santé au travail et d'évolutions professionnelles.

Contribuer à la performance de l'entreprise par une meilleure cohérence et cohésion au sein des équipes. Renforcer la compréhension mutuelle entre dirigeants et salariés. Favoriser l'engagement et l'alignement de tous en faveur d'orientations plus vertueuses de l'entreprise. Identifier des leviers d'améliorations et d'actions en s'appuyant sur l'expérience et les initiatives des salariés.



DIALOGUE DIRIGEANT-SALARIÉS

Mise au travail de l'articulation entre projet entrepreneurial et initiatives à l'oeuvre dans le travail réel des salariés par une explicitation des intentions et des initiatives existantes.



FORMATION

Outil pédagogique d'appropriation des concepts clés et de l'approche méthodologique des transitions économiques

Faciliter/Accélérer la compréhension et la mise en main des concepts . Mettre en mouvement les acteurs par une pédagogie impliquante et concrète.



EFFETS PRODUITS CHEZ LES PARTICIPANTS



> **Des échanges et un partage**
entre dirigeants dans un contexte
constructif, ouvert et bienveillant

Une motivation décuplée.
On n'est pas seul dans ce
processus stratégique

Les participants sont
des gens très ouverts,
c'est très facilitant.

Ça m'a coûté moins
cher que le psy ! ;-)

La grille de lecture donne un cadre pour « encadrer » notre démarche de changement (et sortir de nos tableaux de bords habituels)

C'est intéressant d'interroger ce qu'est la qualité dans nos organisations ?

> **Une prise de recul :**
prendre du temps pour réfléchir en dehors de l'entreprise, interroger et remettre en question ses pratiques



> L'appui des concepts proposés :
perçus et vécus comme puissants
pour aider et faire avancer la réflexion
et donner des clés
pour la mise en action

**Cela met aussi en
avant le « déjà là »
dans ma structure**

**On apprécie la précision
et la pertinence du
vocabulaire**

**Bel outil de synthèse
et de prise de recul, et
collaboratif!
Je repars avec plein
d'idées pour ma boîte.**

L'outil permet une mise en lumière des repères professionnels qui bougent...

Comprendre ce qui se joue réellement derrière une situation, pour y mettre les bonnes « solutions »

Ce n'est pas anodin de coopérer : l'outil montre que ça implique et influe sur nombre d'autres registres

> La mise en récit de trajectoires de dirigeants « témoins » engagés, très porteuses de sens :
et de parallèles fait par chacun avec sa propre histoire, mettant en évidence des clés de succès pour l'action et des ressources soutiens nécessaires.





**> Ne pas se sentir seul
dans ses engagements en faveur
de l'écologie et du travail :**
Se sentir conforté dans ses valeurs
et ses actions par le fait que d'autres
acteurs également sont engagés
et portent des envies et actions
similaires

**Comment évoluer
dans un système
réglementé et
normé ?**

C'est pas parce qu'on se rend
compte qu'il y a un soucis, qu'on est
en capacité de faire émerger l'info et
de formuler la demande, de trouver
les bons interlocuteurs et encore
moins de trouver la solution.

**L'ensemble des
frises permet de
sortir de nos repères
"enfermants"**



Pour en savoir plus
et/ou prendre part à la suite du projet...
contact@ieefc.eu

Publication :
IEEFC, 2015

Conception :
Céline Douchet, Et si...