



Compte-rendu Mobilisation des équipes

Comment faire vivre la dynamique dans le temps et ancrer le changement dans la culture ?

16 novembre 2010 de 14h00 à 17h30

En partenariat avec



Introduction

Le 16 novembre 2010, le Comité 21 en partenariat avec **Des Enjeux et des Hommes** a rassemblé plus de 70 personnes à l'occasion d'un troisième rendez-vous autour de la thématique Mobilisation des équipes : *comment faire vivre la dynamique dans le temps et ancrer le changement dans la culture ?*

En visioconférence entre Paris et Nantes, cette dernière rencontre du cycle initié en 2009 suite à la publication du guide Mobilisation des équipes pour le développement durable a été l'occasion de présenter plusieurs témoignages d'acteurs exemplaires.

Le cabinet conseil **Des Enjeux et des Hommes** a ainsi introduit l'après-midi en montrant comment intégrer de nouveaux comportements au cœur des pratiques et comment faire évoluer les systèmes de management. **EDF** a détaillé le déroulement des Trophées du développement durable organisés pour la troisième année sur quinze pays. La **ville d'Echirolles** a mis en lumière la dynamique interne stimulée continuellement depuis le lancement de l'Agenda 21 de son territoire depuis 2000. **PricewaterhouseCoopers** a présenté SimulEtik, un outil de sensibilisation aux rôles et réactions des parties prenantes, réalisés en partenariat avec l'**ESCEM** et le Comité 21. Enfin, **Bouygues Construction** a expliqué le travail de formation, de définition de postes et de référentiels de compétences qui a accompagné la mise en place de son réseau de correspondants développement durable.



Cadrage général et enjeux

Agnès RAMBAUD, directrice associée, Des Enjeux et des Hommes

Pour démarrer il est intéressant de s'arrêter quelques instants sur les deux significations du mot changement, à la fois le fait de changer (passer d'un état à un autre, vivre une transformation) et le résultat de cette mutation.

De quel changement parle-t-on ?

- de **changement de « façon de faire »** assurément (cf la phrase attribuée à Kofi Annan à Davos en 1999 « *nous ne demandons pas aux entreprises de changer de métier nous leur demandons de le faire différemment* »).
- mais aussi de **changement de « façon de réfléchir »** (cf les propos d'Einstein « *nous ne pouvons résoudre les problèmes en ayant recours à la même façon de penser que celle qui les a générés* »).
- en résumé... **de changement de culture**.... En sociologie, la culture est définie comme « *l'ensemble des traits distinctifs et communs à un groupe social* » et comme ce qui le « soude » : elle englobe les systèmes de valeurs, les croyances, les attitudes et les comportements. Ce « réservoir commun » évolue dans le temps par et dans les formes des échanges.

Si je devais résumer le changement requis je dirais qu'il repose à la fois sur une **conscience partagée** des enjeux de responsabilité (et des facteurs associés de risques ou d'opportunité de création de valeur) et sur une **triple approche** dans la façon de prendre les décisions :

- **globale** (tenant compte des différentes dimensions du DD)
- **long terme**
- **partenariale** (écoute, dialogue et co-construction avec les parties prenantes, vision transversale et systémique)

Ce changement résulte d'un va-et-vient entre la prise de conscience individuelle et collective, le dialogue et l'action. Il convient de l'accompagner pour qu'il se produise et pour que coïncident les objectifs de l'organisation avec les motivations du corps social qui va œuvrer pour les atteindre.

A retenir !

Les leviers pour ancrer le changement sont multiples. On peut notamment citer ceux qui tiennent :

- à **l'organisation** (mise en place d'une équipe dédiée et d'un réseau de correspondants dans les différentes entités),
- à **l'impulsion et l'exemplarité** des dirigeants et principaux sponsors,
- aux actions conduites pour faire évoluer les compétences au-delà des représentations,
- à la **communication** (notamment sur les avancées de la démarche RSE, sur les premières victoires (les performances RSE),
- à **l'intégration** du sujet dans les processus internes et notamment le processus RH : (dispositifs de recrutement, d'appréciation ou de rémunération) et le processus de reporting



Lancer une démarche d'innovation participative : l'exemple des « Trophées du développement durable » d'EDF

Jean-Christophe MOLLARET, direction développement durable / pôle éthique et reporting, EDF

En préambule, et à l'échelle du groupe, il est intéressant de mentionner que nous avons développé une **politique d'intéressement** pour tous les agents de 970 euros en moyenne par salarié dont 50% indexés sur des critères de développement durable et des actions concrètes. Nous organisons également un **baromètre RH** tous les ans dont trois questions portent sur les valeurs éthiques. L'objectif est que 30% des salariés connaissent au moins deux valeurs du groupe.

Concernant les **trophées**, ils ont été lancés en 2004 comme une initiative « one shot ». Suite au rachat de nombreuses entreprises à l'étranger, EDF souhaitait accélérer la construction d'une culture commune dans le groupe. L'ensemble des collaborateurs partageait les valeurs de la RSE retenues par EDF – innovation et pérennité - il s'agissait donc de fédérer à partir de ce terreau favorable. Par ailleurs, cette initiative devait permettre à la fois de valoriser le sens de l'initiative des collaborateurs, mais aussi de favoriser l'essor de synergies dans le groupe en mettant en avant des bonnes pratiques, sources potentielles de business.

La première édition ayant remporté un vif succès, EDF organise maintenant ces trophées **tous les deux ans**. Ils visent à fédérer nos collaborateurs autour d'engagements partagés, en mobilisant les managers, de **renforcer la notoriété de la politique DD du groupe**, en particulier sur ses engagements sociaux et sociétaux. C'est la raison pour laquelle nous travaillons avec les territoires et veillons à développer notre communication locale sur les projets lauréats.

En termes **d'organisation**, un premier jury organisé au sein de chacune des sociétés du groupe sélectionne les projets en lien avec notre politique DD lutte contre le réchauffement climatique, protection de l'environnement et de la biodiversité, amélioration de l'efficacité énergétique, accès à l'énergie et ancrage territorial, réponse aux enjeux sociaux et éthiques. A cette étape, nous recevons entre 500 et 600 dossiers provenant d'une quinzaine de pays (sur les 20 où est implanté le groupe).

Le jury est composé - en partenariat entre les départements Communication interne et Développement durable - à 60% de managers EDF et à 40% de parties prenantes externes (ONG, associations de consommateurs, industriels, journalistes, représentants de fondations partenaire,

Ce compte rendu a été rédigé par le Comité 21, il n'engage que lui.

Pour toute question, contacter Isabelle Boudard - boudard@comite21.org – 01 55 34 75 21

etc.). Ce jury sélectionne à son tour 60 projets lauréats, sur la base de quatre critères (contribution au DD, innovation, coopération, reproductibilité). Chaque équipe gagnante (composée d'au moins deux collaborateurs) se voit offrir 10 000 euros pour la réalisation, le déploiement ou la finalisation. Une prime est par ailleurs accordée pour les projets qui associent des parties prenantes externes

En termes de **pilotage**, nous avons recherché l'organisation la plus simple. Un collaborateur relaye l'information et coordonne le projet dans chacune des sociétés du groupe. Nous avons développé un site web collaboratif conçu comme une boîte à outils utile aux collaborateurs de terrain. D'anciens lauréats interviennent pour guider les candidats, les aider à remplir leur dossier de candidature, etc. Les participants ont trois mois pour envoyer leur projet, pendant lesquels les sites se mobilisent et communiquent tant en interne que vers leurs parties prenantes. Ce n'est pas une démarche de communication top down mais un véritable **travail de conviction** qui explique qu'aujourd'hui, on note de réelles avancées quant à la qualité des **projets** fournis : ils sont **de plus en plus aboutis** et de plus en plus professionnels. Ainsi, un des projets reçus est fondé sur la récupération d'énergie des datas centers et a permis de réduire de 70% les coûts énergétiques du bâtiment. Enfin, nous nous sommes dotés d'un outil de reporting pour assurer le suivi des dossiers lauréats et garantir leur bonne mise en œuvre.

Nous souhaitons désormais accentuer la communication externe faite autour de ces trophées. Au-delà du film réalisé pour chacun des lauréats et des petits déjeuners presse organisés pour valoriser l'initiative globale des Trophées, nous envisageons aujourd'hui de créer un prix du public, qui pourrait par exemple voter grâce au recours d'une plateforme comme TInkuy et une page Facebook.

Questions/réponses

Comment mesurez-vous l'efficacité de ces Trophées ?

Aujourd'hui nous n'avons pas de reporting quantitatif certifiable. Nous travaillons sur la mise en place de nouveaux indicateurs qui viendront compléter le baromètre RH qui ne permet pas vraiment de mesurer les changements liés aux Trophées.

Quel est le temps alloué aux salariés pour leurs projets ?

C'est assez inégal. Certes les collaborateurs ont du temps pour remplir leur dossier de candidature, mais le temps nécessaire pour réaliser leur projet dépend de leur management direct. Notre rôle, au sein de la DDD est de convaincre ces managers de deuxième ligne d'accompagner leurs collaborateurs dans ce projet.

Quid du risque de démobilitation des candidats non retenus ?

C'est un risque en effet pour lequel nous réfléchissons à des mesures à prendre.

A retenir !

Les Trophées internes favorisent le **renforcement de la politique développement durable** en permettant :

- La **sensibilisation** de l'ensemble des collaborateurs au travers d'une initiative portée par le Groupe ;
- La **stimulation** entre les participants sur ce sujet et l'émulation qui en découle ;
- La **reconnaissance** de projets internes portés par des salariés.

solidaire et citoyenne
Ville d'Échirolles

Mobiliser durablement les équipes sur un territoire : l'exemple de la ville d'Échirolles

Emilie ROUSSET, chargée de mission Agenda 21, Ville d'Échirolles

L'ensemble des services ont, dès le début de la démarche Agenda 21, été fortement **associés** au processus et nous avons bénéficié par ailleurs d'un **portage politique fort**. Dans les projets mis en

Ce compte rendu a été rédigé par le Comité 21, il n'engage que lui.

Pour toute question, contacter Isabelle Boudard - boudard@comite21.org – 01 55 34 75 21

place, on peut noter : l'éducation au développement durable, l'aménagement du territoire et en interne, Eco buro, entre autres. Sur ce dernier point, des groupes d'agents volontaires ont été constitués : ils étaient cinq en 2005 et sont trente aujourd'hui !

L'évaluation est un facteur-clé de succès. Nous avons par ailleurs mis en place une **démarche d'évaluation en concertation** avec la ville et les habitants. Neuf groupes de travail ont eu lieu pour définir les indicateurs de suivi. Afin de permettre une meilleure appropriation par les acteurs, nous avons décidé de réaliser tous les six ans une évaluation par un **cabinet extérieur**. Nous avons obtenu un taux de réponse de 60% et un rapport reprenant les freins et leviers présenté aux responsables de service. L'ensemble des agents en a également bénéficié lors d'un forum « *Tous acteurs du développement durable* » qui valorisait également les bonnes pratiques de chaque service à travers des panneaux rassemblés ensuite dans le *Guide des bonnes pratiques municipales*.

Concernant le **projet Ecoburo** : nous avons mis en place six à sept indicateurs de suivi. Des opérations commandos sont également réalisées dans les bureaux afin d'identifier les personnes qui font des erreurs de tri. Des fiches sont disposées sur les bureaux et un agent peut venir leur expliquer – de manière cordiale et amicale évidemment – les consignes de tri.

Des **animateurs DD** auprès des scolaires, en interne et auprès du grand public sont également mis en place avec un plan d'animation annuel.

Une **communication** auprès des habitants est faite tous les trois ans sur l'évaluation de l'Agenda 21. *Forum 21*, notre instance de concertation avec les habitants, rencontre cependant quelques limites et quelque essoufflement. On se rend compte qu'il est important de varier les profils et de renouveler les participants et de proposer des activités originales comme l'organisation d'un parcours de vélo dans la ville à l'occasion d'un atelier *Déplacements*.

A retenir !

L'évaluation est un facteur clé de succès pour mobiliser les équipes. Pour être réussie elle doit être menée de manière concertée avec les acteurs de la démarche.



Présentation de SimuEtik Collectivités, nouvel outil de mobilisation pour le développement durable

Pascal BARANGER, PricewaterhouseCoopers

SimuEtik est un **outil de sensibilisation** dont la déclinaison pour les collectivités territoriales a été réalisée en partenariat avec l'ESCEM et le Comité 21.

Son objectif est de sensibiliser les acteurs du territoire à **l'impact des décisions prises sur leurs parties prenantes**. Sur un territoire donné, le joueur est invité - en fonction des projets territoriaux qui lui sont proposés - à choisir entre différentes solutions dont les conséquences varient et satisfont plus ou moins les parties prenantes. Ainsi, l'implantation d'une nouvelle industrie va satisfaire une majorité d'acteurs politiques car elle permettra une meilleure dynamique territoriale. En revanche, elle peut davantage inquiéter les riverains proches de la zone d'implantation.

Pour en savoir plus, contactez : Pascal Baranger - pascal.baranger@fr.pwc.com ou Antoine Charlot – charlot@comite21.org.



Mettre en place un réseau de correspondants développement durable : l'exemple de Bouygues Construction

Ce compte rendu a été rédigé par le Comité 21, il n'engage que lui.
Pour toute question, contacter Isabelle Boudard - boudard@comite21.org – 01 55 34 75 21

Bouygues Construction a initié début 2007 une démarche de RSE ambitieuse nommée Actitudes. 100 correspondants DD ont été choisis dans les filiales pour animer cette politique. Leurs profils étaient variés et plus ou moins adaptés. Une enquête, menée en 2008 avec Des Enjeux et des Hommes, a révélé cette hétérogénéité.

En réponse à cela, nous avons donc décidé de former notre réseau de correspondants pour leur permettre:

- de développer **un background commun**,
- une meilleure **appropriation** du développement durable,
- d'apprendre à fonctionner en **réseau**.

Des modules de **formation** sur mesure ont été construits avec des études de cas réels. En six jours, nos correspondants DD sont formés à la construction durable, aux enjeux sociaux et sociétaux de leurs métiers et à la conduite du changement. Aujourd'hui ces formations sont également ouvertes aux nouveaux correspondants et aux commerciaux. Les attentes principales sont : une meilleure connaissance du réseau et la possibilité d'échanger sur des bonnes pratiques. Un kit du correspondant a d'ailleurs été mis en place. Nous avons construit en parallèle des « green datings » où chacun dispose d'une demi-heure pour présenter ses bonnes pratiques.

L'ensemble de ces travaux a donné lieu à l'élaboration, en lien avec les RH, d'un référentiel de compétences pour les correspondants DD. Il vise à mieux décrire leur rôle et leur mission, à reconnaître cette filière de compétences et à améliorer le processus de recrutement des nouveaux correspondants. Par ailleurs, il intègre la mission d'interface avec les parties prenantes internes, parfois difficiles à gérer.

Questions/réponses

Quid des erreurs de casting ?

La formation initiale ou continue est une bonne manière d'y remédier. Cependant, il est certain qu'une des difficultés est d'anticiper ces erreurs de casting. Un volet DD est désormais obligatoire dans tous les plans stratégiques et les principaux dirigeants du groupe ont une partie de leur rémunération variable qui repose sur le développement durable. C'est également une manière de mobiliser les managers.

A retenir !

La **formation** se révèle être un facteur clé de succès pour :

- développer **un background commun**,
- favoriser une meilleure **appropriation** du développement durable,
- apprendre à fonctionner en **réseau**,
- limiter les **erreurs de casting** dans le choix des correspondants DD.