



Usbek & Rica



avec le soutien du



Compte-rendu de la session #1

ÉCOUTER

Un dispositif initié par Veolia,

en partenariat avec Usbek & Rica et la REcyclerie
soutenu par le Comité 21

INTRODUCTION

+1 c'est un prototype de concertation initié par Veolia, en partenariat avec Usbek & Rica et la REcyclerie, et avec le soutien du Comité 21.

+1 c'est un collectif qui **mobilise 50 parties prenantes** de Veolia, réunies pour travailler ensemble à la mise en œuvre concrète de la transformation écologique.

Dans cette optique, Usbek & Rica a imaginé un atelier d'intelligence collective, utilisant le design thinking, une méthode de gestion de l'innovation qui permet de transformer les idées et les projets en actions réelles et en prototypes tangibles.

Et, pour que **+1** soit utile à tous et à toutes, l'ensemble du dispositif proposé et ses résultats seront disponibles en open source à l'issue des 3 sessions du dispositif.

Lors de la première session, le 14 septembre 2021, les participants se sont réunis en ateliers d'intelligence collective, afin de trouver de nouvelles idées pour apprendre à mieux s'écouter entre parties prenantes d'horizons différents. Ces dernières ont été rassemblées dans ce compte-rendu.

Les grandes étapes du dispositif +1

Session 1
14 septembre 2021

#1 ÉCOUTER

> Objectif : encourager et organiser le dialogue, apprendre à s'écouter de manière plus décloisonnée

Session 2 : 12 octobre 2021

#2 DÉCIDER

> Objectif : convertir l'écoute en actions, penser en écosystème, décider pour une création de valeur mieux partagée

Session 3 : 7 décembre 2021

#3 FORMER

> Objectif : repenser nos façons de faire et d'innover, mettre en œuvre et déployer les actions nécessaires à la transformation écologique.

DOCUMENT FINAL

avec des propositions concrètes pour qu'entreprises, décideurs et société civile puissent s'emparer du dispositif et le déployer à leur échelle, dans leur géographie et contexte, s'ils le souhaitent.

1.

Les prérequis du dispositif +1

2.

La méthode utilisée lors de la session 1

3.

Les idées qui ont émergé lors des ateliers



Annexes - Les documents de travail

Les prérequis : un engagement fort

Pour assurer la réussite du dispositif et aboutir à des actions concrètes, les 50 parties prenantes de Veolia ainsi que les organisateurs ont signé une charte d'engagement, précisant le rôle et les responsabilités de chacun.

D'horizons différents (salariés, clients, actionnaires, société et planète), tous les membres du collectif se sont ainsi engagés à :

- + Participer** aux 3 sessions entre septembre et décembre 2021,
- + S'inspirer** des informations partagées en amont des sessions dans des revues de presse envoyées pour l'occasion,
- + Écouter, participer, proposer et débattre** pendant les ateliers de travail,
- + S'exprimer librement**, avec sincérité et bienveillance, dans le respect de la parole de l'autre
- + Assembler et publier** les propositions issues des groupes de travail au sein d'un manifeste, pour les partager plus largement.

En plus des parties prenantes fortement engagées, le dispositif mobilise plusieurs intervenants :

- Des **acteurs et actrices de la transformation écologique**, pour inspirer le collectif dans des keynotes d'ouverture,
- Des **animateurs et animatrices**, pour accompagner et guider les ateliers d'intelligence collective.

La méthode utilisée lors de la session 1

Chaque session se divise en **deux temps forts**.

En préambule, plusieurs experts partagent leur vision de la thématique de la session lors d'une keynote d'ouverture.

Ensuite, les parties prenantes sont réparties en plusieurs groupes de travail d'une petite dizaine de personnes, avec au moins un représentant des 5 parties prenantes de Veolia, mêlant ainsi les parcours, les fonctions et les attentes. Les **ateliers d'intelligence collective** se déroulent ensuite en 2 heures. Chaque groupe explore une problématique précise en lien avec le thème de la session.

Étape préalable : la répartition des rôles

Une fois chaque groupe réuni autour de sa thématique, les participants désignent un médiateur ou une médiatrice, ainsi qu'un script.

Le premier a pour rôle de s'assurer que la parole circule librement et que chacun participe. Le script, de son côté, se charge de consigner les idées du groupe à l'écrit.

Les trois règles d'or des ateliers d'intelligence collective :

- 1** Toutes les idées sont intéressantes : il n'y a ni tabou, ni mauvaise idée.
- 2** Les idées appartiennent à tout le monde : chacun dans le groupe peut s'en emparer, les pousser plus loin et les transformer.
- 3** Toutes les voix ont leur place : la parole doit circuler entre tous les participants pour faire émerger des idées.

ÉTAPE

①

Identifier et qualifier les freins liés à la thématique

ÉTAPE

②

ÉTAPE

③

La première phase du travail consiste à cerner une situation problématique liée à la thématique de l'atelier.

Pour cela, les participants peuvent s'inspirer des keynotes, puiser dans leur expérience professionnelle, ou piocher un exemple médiatique. Chacun réfléchit d'abord seul.

Une fois que tout le monde a cerné sa problématique, le groupe échange afin de sélectionner celle qui paraît la plus riche et la plus pertinente vis-à-vis du thème de la session. Ensuite, une fiche portrait de la situation choisie doit être remplie par le groupe pour mieux cerner l'événement.

Découvrez la fiche portrait type de la situation en annexe

La suite de l'atelier doit permettre de qualifier plus précisément les freins et les défis qui ont donné lieu à la situation sélectionnée.

Les participants sont ainsi invités à remplir des fiches d'identification des freins. Ils ajoutent alors autant de fiches que nécessaires pour décrire tous les freins liés à la situation problématique.

Découvrez la fiche d'identification des freins type en annexe

ÉTAPE

1

ÉTAPE

2

ÉTAPE

3

Imaginer des solutions fictionnelles pour résoudre l'obstacle

Dans la deuxième partie de l'atelier d'intelligence collective, l'imaginaire et la créativité entrent en scène.

Durant cette phase du travail, les participants peuvent laisser libre cours à leur imagination. Les limites du monde physique ne s'appliquent plus, et chacun est libre de concevoir des solutions loufoques.

Les animateurs distribuent à tous les membres du collectif des cartes d'imaginaires alternatifs. Il s'agit de petites fiches relatant des situations liées à la thématique de la session. Toutes ces situations sont issues de la fiction, d'usages humains ou encore du biomimétisme.

Chaque participant est ainsi doté de 5 ou 6 cartes et doit sélectionner celle qui peut apporter une solution aux freins identifiés.

En concertation, le groupe choisit ensuite la carte imaginaire la plus pertinente pour résoudre chaque frein. Par la suite, les membres remplissent ensemble une fiche solution débridée, afin de définir plus précisément les contours d'une idée fictive ou utopique capable de répondre à un obstacle. Ils répètent cette démarche pour 3 ou 4 freins.

Découvrez la fiche solution débridée type en annexe

ÉTAPE

1

ÉTAPE

2

ÉTAPE

3

Proposer une solution concrète au frein identifié

Ce foisonnement imaginaire vise à faire éclore des solutions plus concrètes et innovantes. La dernière étape du dispositif doit ainsi permettre à chaque groupe de passer de l'utopie à la réalité.

Pour cela, les parties prenantes doivent sélectionner une solution farfelue parmi les 3 ou 4 évoquées à l'étape précédente. Charge à eux de réécrire cette solution débridée pour la transformer en un dispositif concret dans une nouvelle fiche dédiée.

Découvrez la fiche dispositif concret type

Petit à petit, grâce à l'intelligence collective, le groupe a ainsi réussi à concevoir une solution utile et applicable à une problématique concrète, en passant par l'imaginaire.

Pour finir, le résultat du travail de chaque groupe est affiché sur des posters qui reprennent notamment les fiches des freins, la carte imaginaire utilisée et la solution concrète finale.

À la fin de la session, tous les membres peuvent voir les posters et découvrir les conclusions des autres groupes de travail. Chacun repart ainsi avec des idées tangibles et applicables pour résoudre des défis liés à la transformation écologique.

Autant d'idées qui pourront être reprises et expérimentées, lors de la deuxième session notamment.

Les idées qui ont émergé lors des ateliers

Lors des ateliers d'intelligence collective en sous-groupes, les participants ont imaginé des dispositifs d'écoute à impact significatif et positif à mettre en œuvre.

Les thèmes de chaque groupe de travail pour la session 1 – Écouter

Groupes 7 et 8

Qui écouter ? Avant même de commencer à parler, qui est présent ou absent dans l'espace de l'écoute ?

Groupes 5 et 6

Comment écouter ? Quelle oreille prête-t-on au discours de l'autre ?

Groupes 9 et 10

De quoi parler ? Parle-t-on le même langage ?
Se réfère-t-on aux mêmes valeurs ou types d'arguments ?

Groupes 3 et 4

Quand initier le dialogue ?
A-t-on inclus toutes les parties assez tôt dans l'échange ?

Groupes 1 et 2

À quelle fin écoute-t-on ? Est-ce pour neutraliser l'opinion de l'autre, pour transformer nos manières de penser ?

Les solutions proposées au cours de la session 1 en bref :

Qui écouter ?

Outside In

Groupe 7

Pour améliorer le dialogue, l'idée repose sur l'ouverture aux « divergents » et aux « invisibles ». Ceux-ci sont alors invités à participer aux discussions auxquelles ils sont généralement exclus.

Le rond-point de l'immeuble

Groupe 8

Pour optimiser l'utilisation des équipements collectifs, le groupe propose d'inclure les habitants dans les concertations, dès la phase de conception.

Comment écouter ?

Chemin d'écoute et de rencontre

Groupe 5

Pour mettre fin aux conflits, la solution repose sur un parcours d'écoute en quatre étapes, organisé par un tiers de confiance et articulé au sein de plusieurs espaces.

Parler à son inconscient pour mieux s'écouter

Groupe 6

Pour éviter les asymétries entre les participants d'une concertation, le groupe a imaginé une séance basée sur l'introspection, avec un animateur tiers.

De quoi parler ?

Place au jeu !

Groupe 9

Pour vaincre les réticences lors de concertations, le groupe a eu l'idée de déplacer le sujet de la discussion, en introduisant un élément perturbateur comme le jeu.

Cuisine et interdépendance

Groupe 10

Pour reprendre le dialogue après qu'il a été rompu, la solution consiste à réunir les parties prenantes autour d'un dîner avec plusieurs étapes clés, pour changer le format de la discussion et permettre progressivement un échange apaisé.

Les solutions proposées au cours de la session 1 en bref :

Quand
initier le
dialogue ?

Show & Tell

Groupe 3

Pour favoriser une écoute différente qui ne repose pas uniquement sur des mots, l'idée consiste à apporter un objet ou un support lors d'une réunion comme une conférence de rédaction.

Clichés breaker

Groupe 4

Pour évacuer les tensions et faciliter la compréhension des parties prenantes, la solution consiste à organiser un moment où chacun est invité à se mettre à la place de l'autre pour énumérer avec humour les clichés qui lui sont associés.

À quelle
fin écoute-
t-on ?

Vis ma transfo

Groupe 1

Pour éviter la perception de greenwashing, 6 personnes issues des différentes parties prenantes sont réunies. Pendant une semaine, chacun des participants passe une journée dans la peau d'un autre.

**Réunir les
imaginaires
pour une fierté
collective**

Groupe 2

Pour apaiser les tensions, un dispositif de réconciliation est mis en place. Il s'appuie notamment sur une cartographie des émotions de chacun.

Thématique : Qui écouter ?**«Outside In» (Groupe 7)
Inclure les exclus au sein des discussions**

Comment favoriser une discussion qui intègre la voix des territoires, des communautés locales et des écosystèmes ? Bien que d'horizons différents, les participants du groupe se sont retrouvés sur un obstacle récurrent en matière d'écoute et de transformation écologique. Les conflits de valeurs et la difficulté à réunir l'ensemble des personnes concernées sont en effet un frein lorsque l'on cherche à définir des critères d'achats durables, par exemple.

Pour répondre à ces problématiques, la participation des « divergents » et des « invisibles » à la discussion apparaît nécessaire pour aboutir à des choix mieux adaptés. Les participants ont alors commencé à dessiner les contours d'un dispositif intitulé « Outside In ».

Son objectif : intégrer à la discussion des acteurs qui en sont habituellement exclus, afin d'identifier de meilleurs critères de choix des fournisseurs et proposer une définition plus complexe et plus intelligente de ce qu'est un achat responsable.

Les membres présents dans le groupe 7 :

- **Arno Husson**, Chargé de mission, Direction MIB'Innov Veolia - SALARIÉ
- **Bénédicte KATLAMA**, Membre, Comité consultatif des actionnaires de Veolia - ACTIONNAIRE
- **David Menasce**, Managing Director, Archipel&Co - SOCIÉTÉ
- **Nathalie Jaoui**, Présidente-Directrice générale, Crit - SOCIÉTÉ
- **Matthieu Paillot**, Président et fondateur de Kisaco, Lecteur d'Usbek & Rica - SOCIÉTÉ
- **Xavier Leflaive**, Administrateur principal & Responsable de l'équipe Résilience – Adaptation – Eau à la Direction de l'environnement, OCDE - PLANÈTE

« Il est intéressant de commencer ce processus de concertation par un questionnement collectif autour de la manière d'écouter, avant même de prendre des décisions, ou de les mettre en œuvre. »

David Menasce, Managing Director, Archipel&Co - SOCIÉTÉ

Thématique : Qui écouter ?**« Le rond-point de l'immeuble » (Groupe 8)
Créer une dynamique de groupe pour la conception
des espaces collectifs**

Le groupe 8 a choisi de s'intéresser à une autre difficulté : celle de mettre en place des laveries collectives dans des habitats neufs. Ces laveries communes réduisent les nuisances sonores, offrent des économies d'énergie et un gain de place en diminuant le nombre de machines individuelles. Cependant, les parties prenantes du groupe en sont venues au même constat : ces laveries sont rarement utilisées. En cause ? Le manque de concertation des habitants sur les freins liés à l'usage de ces équipements. En effet, la phase de conception est dissociée d'une phase de concertation avec les usagers des futurs des lieux de vie.

Grâce à la méthode utilisée lors de la session, les participants ont imaginé une solution, baptisée « le rond-point de l'immeuble ». Elle crée un dispositif d'écoute des usagers, en réunissant habitants, médiateurs et réseaux d'acteurs locaux au sein d'une dynamique collective. En favorisant les échanges au sein d'un espace convivial, ce dispositif rend possible l'identification des freins à l'utilisation des machines, comme la question de la maintenance et de l'entretien. In fine, ce mode de concertation ouvre d'autres possibilités pour inclure toutes les parties prenantes à la conception des espaces collectifs, comme des espaces de jeux pour les enfants ou d'aide administrative.

Les membres présents dans le groupe 8 :

- **Philippe Imbert**, Directeur RSE, Veolia - Eau du Grand Lyon - SALARIÉ
- **Caroline Siguret**, Chef de projet Zéro Déchet, Leroy Merlin - CLIENT
- **Anne-Claire Imperiale**, Co-responsable de la recherche ESG, SycomoreAM - ACTIONNAIRE
- **Jacques Berger**, Délégué général, Action Tank Entreprise & Pauvreté - SOCIÉTÉ
- **Laetitia G.**, Membre de l'association Les Amis REcycleurs - SOCIÉTÉ
- **Marine Calmet**, Avocate spécialiste des droits de la Nature, Wild Legal - PLANÈTE

« Il faut parfois faire table rase de nos convictions et de nos engagements pour écouter ce que les autres parties prenantes ont à dire, et comment elles perçoivent la transformation écologique. »

Caroline Siguret, Chef de projet Zéro Déchet, Leroy Merlin - CLIENT

Thématique : Comment écouter ?**« Chemin d'écoute et de rencontre » (Groupe 5)
S'écouter de façon apaisée grâce à un médiateur**

Comment garantir une entente apaisée lorsqu'on lance un projet qui impacte des parties avec des intérêts divergents, ou lors d'un conflit où un rapport de force s'est instauré, et que l'on n'arrive pas à trouver de solutions ?

Lors des ateliers d'intelligence collective, le groupe 5 a imaginé un parcours d'écoute en quatre étapes, organisé par un tiers de confiance et articulé au sein de plusieurs espaces. La première étape consiste à évacuer sa colère dans un espace neutre. Dans un second temps, un médiateur accompagne les parties prenantes sur la clarification de leurs attentes et de leurs intérêts. On évolue ensuite dans un troisième espace d'échange et de dialogue, sécurisé par la présence de médiateurs, où les participants se sentent en confiance pour accueillir l'autre. Enfin, le quatrième espace est un lieu de partage, d'échange, de convivialité, où l'on se réunit par exemple autour d'un repas. Un parcours très concret en 4 étapes pour décroiser les points de vue et résoudre les conflits afin de trouver un chemin au service de la transformation écologique.

Les membres présents dans le groupe 5 :

- **Charlotte Esmieu**, Directrice Projets, Veolia Industries (MIB) - SALARIÉ
- **Abdelkhalik Zenati**, Responsable d'exploitation, SARP - SALARIÉ
- **Pierre Tebaldini**, Directeur de Cabinet du Président de la communauté d'agglomération Marne et Gondoire - CLIENT
- **Claire Dufour**, Responsable de développement, Transition écologique - Groupe SOS - SOCIÉTÉ
- **Perrine Meunier**, Membre de l'association Les Amis REcycleurs - PLANÈTE
- **Nils Pedersen**, Délégué général, Global Compact - ACTIONNAIRE

Thématique : Comment écouter ?**« Parler à son inconscient pour mieux s'écouter » (Groupe 6)
Apprendre à se mettre autour d'une table**

En imaginant le déroulé de séances consacrées à la création d'un plan territorial de coopération économique, le groupe 6 a cherché à répondre à une problématique cruciale. Comment mieux s'écouter entre parties prenantes alors que toutes ne sont pas impliquées de la même façon, et que le niveau de connaissance n'est pas le même ?

D'abord inspiré par l'auteur de science-fiction Isaac Asimov et du film *Matrix*, le groupe a imaginé un dispositif pour apprendre à mieux s'écouter. Pas à pas, les membres du collectif ont conçu le déroulement d'une séance de concertation très concrète, s'éloignant très vite de la science-fiction. Cette séance débute par une minute d'introspection en collectif, afin que chacun soit à égalité avec un temps de réflexion identique. Ce temps d'introspection est suivi d'une expression écrite libre sur des Post-its. Chaque participant est invité à s'interroger sur ce qu'il souhaite accomplir à titre individuel, au-delà de sa fonction. Ensuite, un tour de parole permet à chacun de révéler ses intentions profondes sur le dispositif. Un animateur est présent pour s'assurer de la bonne répartition du temps de parole, afin d'organiser un dialogue équilibré. De cette manière, le groupe espère gommer les asymétries constatées lors de la création des plans territoriaux de coopération économique, chaque participant étant mis sur un pied d'égalité.

Les membres présents dans le groupe 6 :

- **Alexandre Espinoza**, Directeur Structuration financière, Direction Financière, Veolia - SALARIÉ
- **Marion De Barbeyrac**, Juriste en droit de l'environnement & de l'énergie, Veolia - SALARIÉ
- **Gérard Eude**, VP chargé du développement économique, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Communauté d'agglomération Paris Vallée de la Marne - CLIENT
- **Nicole Sablong**, Membre, Comité consultatif des actionnaires de Veolia - ACTIONNAIRE
- **Alexandre Jost**, Fondateur et délégué général, Fondation Spinoza - SOCIÉTÉ
- **Anne-Laure Van Der Wielen**, Secrétaire générale de 2030, Lectrice d'Usbek & Rica - PLANÈTE

« Dans mon métier de juriste, j'anime plusieurs groupes de travail et je pense que certains éléments de la méthode peuvent être constructifs dans la résolution de problématiques. Je vais essayer de m'en inspirer ! »

Marion De Barbeyrac, Juriste en droit de l'environnement & de l'énergie, Veolia - SALARIÉ

Thématique : De quoi parler ?**« Place au jeu ! » (Groupe 9)****Déplacer temporairement le sujet de la discussion**

Grâce à l'atelier d'intelligence collective, le groupe 9 a identifié un frein à l'écoute très précis. Les participants sont, en effet, partis d'un projet d'aménagement urbain souhaité par les élus d'une ville, annoncé depuis des années, mais qui a rencontré d'importantes réticences lors de sa présentation.

Ce projet vise à piétonniser une place jusqu'alors réservée aux automobilistes. Cependant, il fédère contre lui de nombreux détracteurs, et met en lumière le manque de concertation et d'anticipation.

Après deux heures de travail ensemble, les membres du groupe ont eu l'idée de déplacer le sujet de la discussion. Le dispositif, intitulé « Place au jeu ! » consiste à décentrer provisoirement l'usage classique de la place controversée en introduisant un élément perturbateur, à savoir un jeu pour enfants, pour matérialiser un usage différent du lieu. Le jeu devient alors un support du débat avec toutes les parties prenantes, puisqu'il constitue une solution temporaire qui montre ce qui est possible. Le jeu propose aussi une solution manipulable et pouvant être testée afin d'amener un débat concret et constructif.

Les membres présents dans le groupe 9 :

- **Catherine Lasserre**, Directrice du Développement RH et de l'Innovation sociale, activité Eau de Veolia en France - SALARIÉ
- **Johan Pivron**, Directeur Immobilier d'Entreprises, Grands Projets et Innovation, Bouygues Immobilier - CLIENT
- **Matthieu Auzanneau**, Directeur, The Shift Project - SOCIÉTÉ
- **Célia Blauel**, Maire-adjointe de Paris chargée de la prospective Paris 2030 et de la résilience, Mairie de Paris - SOCIÉTÉ
- **Géraud Guibert**, Président, La Fabrique écologique - PLANÈTE

Thématique : De quoi parler ?**« Cuisine et interdépendance » (Groupe 10)
Changer le format de la discussion pour mieux s'écouter**

La situation dans laquelle s'inscrit le dispositif proposé par le groupe 10 est celle d'un projet immobilier qui dénature le front de mer d'une station balnéaire, signé par le maire sans aucune concertation préalable. Ce projet de construction rencontre une opposition citoyenne formalisée par une pétition sur change.org. Comment dès lors permettre à chacun de s'écouter alors que le dialogue est rompu ?

La solution conçue lors de l'atelier consiste à réunir les parties prenantes autour d'un dîner « cuisine et interdépendance » pour voir ensemble comment améliorer la proposition initiale. Ce dîner réunit le maire, les citoyens, les entreprises et les promoteurs, mais il intègre également des associations de protection de la nature. Changer le format de la discussion doit ainsi permettre un moment d'échange collectif apaisé. Après un temps individuel où chacun peut se détacher de ses émotions négatives, chaque représentant est invité à communiquer ses attentes et ses intérêts. Suite à un temps de cuisine collectif, les parties prenantes savourent ensemble un repas qui doit déboucher sur un temps de bonification afin d'arriver à un consensus sur le projet.

Pour garantir une représentation désintéressée où les enjeux personnels sont absents, les personnes associées sont tirées au sort.

Les membres présents dans le groupe 10 :

- **Amélie Lemaitre**, PMO à la Direction de la transformation chez Veolia Recyclage et Valorisation des déchets - SALARIÉ
- **Zinou Zeglil**, Chargé de mission Industrie et artisanat, Agence de l'eau de Seine Normandie - CLIENT
- **Stéphane Dubuis**, Directeur général, Collecticity - ACTIONNAIRE
- **Kevin André**, Fondateur, Kawaa - SOCIÉTÉ
- **Amandine Lepoutre**, Co-fondatrice et Présidente, Thinkers and Doers - SOCIÉTÉ
- **Anne Le Corre**, Présidente, Le Printemps écologique - PLANÈTE

Thématique : Quand initier le dialogue?**« Show & Tell » (Groupe 3)****Créer des moments de dialogue en s'appuyant sur des supports visuels ou matériels**

Le dispositif d'écoute imaginé par le groupe 3, baptisé « Show & Tell », propose d'écouter en incitant les parties prenantes à s'exprimer différemment, notamment par le biais de supports visuels ou matériels. L'objectif affiché est d'aider à la prise de décision lorsque décideurs et porteurs de projets sont réunis. Le groupe est ainsi parti de l'exemple d'une conférence de rédaction durant laquelle le rédacteur en chef doit choisir quels articles intégrer dans le magazine et écouter chacun des participants pitcher son article ou son projet.

Si dans l'étape de la solution fictive de l'atelier, la télépathie pouvait constituer une solution bien pratique pour transmettre sa vision aux autres, le réel impose de trouver des modalités d'écoutes plus facilement implémentables.

La solution proposée consiste à favoriser une écoute différente par une expression qui ne repose plus uniquement sur les mots, mais également sur des objets ou des sensations. Apporter un objet en conférence de rédaction et décrire en quoi il représente son projet peut ainsi déclencher une écoute différente de la part du rédacteur en chef et le convaincre du bien-fondé de sa proposition d'article.

Les membres présents dans le groupe 3 :

- **Claudia Thévenet**, Chargée d'affaires, Veolia Recyclage et Valorisation des déchets en Île-de-France - SALARIÉ
- **Frédérique Colas**, Première maire-adjointe de Joigny, Région Bourgogne Franche Comté - CLIENT
- **Jean-Marie Guerin**, Directeur Coopération Industrielle, Naval Group - CLIENT
- **Stéphane Marchand**, Délégué général, Institut du Capitalisme Responsable - ACTIONNAIRE
- **Marie De Penanros**, Directrice RSE, Transformation & Qualité, ALD - SOCIÉTÉ
- **Flora Ghebali**, CEO, Agence Coalitions - PLANÈTE

Thématique : Quand initier le dialogue?

« Clichés breaker » (Groupe 4)

Initier un moment pour casser les clichés et mieux dialoguer

Le groupe 4 est parti de l'exemple d'une conférence sur le climat organisée avec un parlementaire et un chef d'entreprise devant un public jeune. Cette conférence s'est soldée par une incompréhension mutuelle entre deux mondes qui ne réussissent pas à se parler, à communiquer l'un avec l'autre. Comment dès lors s'assurer que le discours de chacun soit audible et compréhensible par tous ?

Lors de l'atelier, les membres du collectif ont imaginé un dispositif axé sur l'utilisation de l'humour et des clichés pour lancer une discussion sur des bases apaisées. La solution proposée est de commencer chaque réunion collective par un « clichés-breaker » : toutes les parties prenantes prennent la parole en se mettant dans la peau d'un de leurs interlocuteurs en utilisant ou en énumérant les clichés et les stéréotypes qui lui sont associés. Cette caricature faite avec humour et bienveillance doit permettre d'anticiper et de déconstruire les préjugés. Cette méthodologie, qui associe plusieurs parties prenantes aux profils, personnalités et expériences divergentes, permet de construire des processus de décision collective plus constructifs et plus interactifs, en simplifiant la compréhension de ceux à qui l'on s'adresse et d'adapter son discours en fonction.

Les membres présents dans le groupe 4 :

- **Hervé Deroubaix**, Syndicaliste & ancien secrétaire du Comité de Groupe Europe, Veolia - SALARIÉ
- **Thierry Witkowicz**, Business Partner, Direction Soutien aux Métiers & Performance, Veolia - SALARIÉ
- **David Kimelfeld**, Dirigeant de Kimelfeld Conseil - CLIENT
- **Antonin Cobolet**, Chargé de Relations Corporate, Banque Publique d'Investissement - ACTIONNAIRE
- **William Goldsmith-Elland**, Directeur général, Mouvement UP - SOCIÉTÉ
- **Grégoire Cazcarra**, Auteur et dirigeant associatif - PLANÈTE

« Je trouve intéressant d'associer plusieurs parties prenantes qui n'ont pas toujours l'habitude de dialoguer et qui, lors de cette session, ont eu l'occasion de partager leur expérience, leurs idées et leurs solutions. »

Grégoire Cazcarra, Auteur et dirigeant associatif - PLANÈTE

Thématique : À quelle fin écoute-t-on ?**« Vis ma transfo » (Groupe 1)****Se mettre dans la peau de l'autre pour mieux se comprendre**

L'un des principaux freins entre les différentes parties prenantes concerne la perception de la sincérité. Lorsque les entreprises mettent en place des démarches de transition écologique mais en retirent également un profit, comment s'assurer qu'il ne s'agit pas de greenwashing ? C'est la problématique identifiée par le groupe 1 lors de leurs échanges.

Pour y répondre, les participants ont progressivement mis au point « Vis ma transfo », une solution qui propose de réunir 6 personnes issues des différentes parties prenantes : un activiste d'une ONG, un manager, un salarié, un client et un représentant d'un média. Pendant une semaine, chacun des participants passe une journée dans la peau d'une partie prenante différente. L'objectif ? Comprendre les contraintes des autres afin de favoriser la coopération sur les problématiques écologiques en construisant une hiérarchie de valeurs communes.

Les membres présents dans le groupe 1 :

- **Jean-François Bulteau**, Directeur Exploitation et Travaux / Chief services officer, OTV Grand Paris - SALARIÉ
- **Benoît Rezeau**, Directeur Adjoint pôle Marchés & Offres, activité Eau de Veolia en France - SALARIÉ
- **Emmanuelle Fournier**, Responsable lancement exploitations, Les Jardins d'Arcadie - CLIENT
- **Marie Marchais**, Responsable de la plateforme d'engagement, Forum pour l'Investissement Responsable - ACTIONNAIRE
- **Amélie Rouvin**, Fondatrice, ECHOSOPHIA - PLANÈTE
- **Marine Kerdaffrec**, Designer junior chez Humaniteam, Lectrice d'Usbek & Rica - SOCIÉTÉ

« Autour de la table, chacun a pu amener son point de vue pour construire peu à peu un consensus, et trouver des solutions concrètes. »

Marie Marchais, Responsable de la plateforme d'engagement, Forum pour l'Investissement Responsable - ACTIONNAIRE

Thématique : À quelle fin écoute-t-on ?**« Réunir les imaginaires pour une fierté collective » (Groupe 2)
S'écouter pour apaiser les tensions**

Comment faire face à un moment de conflit lorsque le dialogue est rompu du fait d'intérêts devenus irréconciliables ? Le constat posé par le groupe 2, lors de l'atelier d'intelligence collective, est que ces moments de rupture tirent bien souvent leur origine d'émotions négatives.

Il s'agit donc de trouver un moyen d'apaiser les tensions en instaurant un dispositif de réconciliation et de dialogue qui s'appuie sur une cartographie des émotions de chacun. Comment ? Dans un premier temps, les participants sont invités à vivre une expérience commune par le biais de l'hypnose, afin de récolter les émotions vécues et ressenties.

Grâce à l'intervention d'un artiste, on élabore une visualisation des émotions du groupe dans le but d'acquérir une base émotionnelle commune.

En créant les conditions de la fierté de chacun, on débouche sur la construction d'une fierté collective qui permet de restaurer un dialogue positif et constructif.

Les membres présents dans le groupe 2 :

- **Charleyne Terry**, Responsable commerciale, activité Eau de Veolia en Île-de-France - SALARIÉ
- **Pierre-Emmanuel Reymund**, Responsable de la mission «prospective, partenariats, innovations territoriales», Toulouse Métropole - CLIENT
- **Pauline Plewa-Delplanque**, Coordinatrice QSE, Razel-Bec - Groupe FAYAT - CLIENT
- **Philippe Hermann**, Directeur de la Finance durable, Veolia - ACTIONNAIRE
- **Irène Colonna D'Istria**, Programs and partners developer, Makesense - SOCIÉTÉ

Compte-rendu de la session 1

ANNEXES



PHASE 1 IDENTIFIER ET QUALIFIER DES FREINS

FICHE PORTRAIT DE LA SITUATION SÉLECTIONNÉE

Nommer la situation :

.....
.....

Sur quel sujet :

.....
.....
.....

À quelle fin/pourquoi les parties échangent :

.....
.....
.....

Résumer la situation :

Qui est impliqué :

.....
.....
.....

.....
.....
.....

.....
.....
.....

Quels moyens de discussion/d'échange :

.....
.....
.....
.....

Temporalité de l'échange :

.....
.....
.....

Entourer la bonne réponse :

crise ↔ opportunité ↔ réussite
vécue ↔ ou non
du passé ↔ du futur
interne ↔ externe ↔ public
dialogue ↔ guerre ↔ mutisme

PHASE 1
IDENTIFIER ET QUALIFIER
DES FREINS

Nom du frein / défi lié à votre module
du processus d'écoute :

.....
.....

Éléments responsables de ce défi / frein :

.....
.....
.....
.....

Marges de manœuvre qui peuvent / ont
pu lever ce frein :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

PHASE 1
IDENTIFIER ET QUALIFIER
DES FREINS

Nom du frein / défi lié à votre module
du processus d'écoute :

.....
.....

Éléments responsables de ce défi / frein :

.....
.....
.....
.....

Marges de manœuvre qui peuvent / ont
pu lever ce frein :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

PHASE 1
IDENTIFIER ET QUALIFIER
DES FREINS

Nom du frein / défi lié à votre module
du processus d'écoute :

.....
.....

Éléments responsables de ce défi / frein :

.....
.....
.....
.....

Marges de manœuvre qui peuvent / ont
pu lever ce frein :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

PHASE 3 DISPOSITIF CONCRET D'ÉCOUTE

DISPOSITIF CONCRET

Nom du dispositif d'écoute :

.....
.....

Type d'utilisation :

.....
.....

Exemple d'usage

.....
.....

Résumer son fonctionnement :

.....
.....

.....
.....

.....
.....

Contexte :

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

Liste des parties prenantes

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

IMAGINAIRES ALTERNATIFS DE L'ÉCOUTE DANS LA FICTION



Œuvre de fiction / The Mandalorian, 2019

DÉPASSER SA PREMIÈRE IMPRESSION, SES A PRIORI SUR AUTRUI PERMET D'INTÉGRER LA PERSONNE ÉTRANGÈRE AU GROUPE

La série The Mandalorian présente différents types de personnages en attribuant des traits de caractère par le langage des personnages jusqu'à alors comme...

Et si l'on avait un ou plusieurs a priori sur autrui ?

USAGES HUMAINS EXISTANTS POUR UNE AUTRE ÉCOUTE



Pratiques humaines / Jeux olympiques

EXERCER SON SOFT POWER PAR LA PRATIQUE DU SPORT

Les Jeux olympiques sont une manière d'exercer son soft power en tant que nation et de se livrer à des rivalités géopolitiques sans employer la violence armée. Les victoires aux Jeux sont autant des victoires symboliques que sportives.

Et si des entreprises concurrentes organisaient des jeux olympiques avec leurs employés et utilisaient la victoire comme symbole de pouvoir ?

MOYENS DE L'ÉCOUTE VENANT DU BIOMIMÉTISME



du vivant / le Grand Pagure

PRENDRE, SE FAIRE TRANSFORMER POUR SURVIVRE ENSEMBLE

de, l'autre loi de la jungle (G. Chapelle et 2017), le Grand Pagure (*Dardanus calidus*) est une araignée qui se nourrit avec ses restes de la catégorie de Bernard L'hermite s'alourdit à la maison, mais l'anémone elle le protège contre certains prédateurs.

l'homme était capable de discuter avec les autres vivants pour se comprendre

LES PARTENAIRES



Le groupe Veolia a pour ambition de devenir l'entreprise de référence de la transformation écologique. Présent sur les cinq continents, le Groupe conçoit et déploie des solutions utiles et concrètes pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie qui participent à changer radicalement la donne.



Usbek & Rica est un média qui explore, questionne, affirme parfois, mais surtout cherche à embarquer chacun et chacune dans une réflexion prospective, autour des enjeux d'identité, de climat, de gouvernance ou encore de rapport à la technologie. Comment ? Par l'animation d'un média renouvelé et contributif, pensé pour accueillir la multitude ; par la création d'un espace d'entraide libre et ouvert à tous ; par le lancement de grandes loteries citoyennes pour tester le futur en vrai. Si le débat d'idées est au cœur d'Usbek & Rica, ce média se veut avant tout utile et dans l'action.



Ancienne gare de la Petite Ceinture parisienne réhabilitée depuis 2014 en tiers-lieu d'expérimentation éco-responsable, **La REcyclerie** sensibilise et mobilise un large public aux enjeux et alternatives d'une société plus responsable et plus durable de manière ludique et non culpabilisante. Cette maison de l'écologie pour tous regroupe un café-cantine, une ferme urbaine, un atelier de réparation, une bibliothèque et une programmation éco-culturelle. Veolia en est le partenaire principal depuis son ouverture.



Le **Comité 21**, association française pour le développement durable, contribue à transformer la société vers un modèle durable en s'appuyant sur l'Agenda 2030 et les 17 Objectifs mondiaux du développement durable (ODD). À la fois *think tank* et *do tank*, le Comité 21 développe la mise en réseau des acteurs avec plus de 400 adhérents et crée les conditions d'un partenariat efficace entre les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile.

