



Usbek & Rica



avec le soutien du



Compte-rendu de la session #2

DÉCIDER

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, (Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète), venant d'horizons différents, 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 tangibles. Et, pour que **+1** soit utile à tous, l'ensemble du dispositif proposé et ses résultats seront disponibles en **open source** à l'issue de ses 3 sessions.

Lors de la deuxième session, le 12 octobre 2021, les participants se sont réunis pour **convertir l'écoute en prise de décision**, au service de la transformation écologique. Les dispositifs de décision innovants proposés ont été rassemblés dans ce compte-rendu.

À l'issue des trois sessions, les solutions les plus prometteuses seront partagées au sein d'un livrable, où elles seront optimisées grâce à des initiatives concrètes déjà expérimentées, afin d'être rendues plus **opérationnelles** et **adaptables**.

L'impact recherché par **+1** est autant dans ces solutions, qui vont être optimisées puis partagées largement, que dans l'expérimentation et l'impulsion d'un **travail en mode décloisonné**. Cette manière de travailler ensemble vise à élargir l'écosystème des acteurs en présence et à confronter des points de vue différents pour concevoir et déployer des **solutions utiles au plus grand nombre**.

1.

Les prérequis du dispositif et le récap' de la session 1

2.

La méthodologie utilisée lors de la session 2

3.

Les idées qui ont émergé lors de l'atelier



Annexes - Les documents de travail

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.

mars 2022

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.

Les prérequis du dispositif et le récap' de la session 1

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,
- + Écouter, participer, proposer et débattre** lors de chacune des rencontres,
- + 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.

Lors de la première session, en septembre 2021, les participants, réunis en groupe, ont eu l'occasion d'échanger sur la question de l'écoute à travers plusieurs grandes thématiques :

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 ?

En se penchant chacun sur sa thématique, les groupes de travail ont eu l'occasion de faire émerger de multiples initiatives pour apprendre à mieux s'écouter et ainsi faire avancer ensemble la transformation écologique.

De l'utilisation du jeu pour offrir de nouveaux points de vue, à l'élaboration d'un parcours d'écoute en passant par des sessions de méditation pour mieux comprendre ses intentions profondes, les parties prenantes ont abouti à plusieurs idées nouvelles liées à l'écoute, tant des autres, en incluant le vivant, que de soi-même. Et, après ce premier travail, vient naturellement la question de la décision. C'est tout l'enjeu de la session 2.

Retrouvez le compte-rendu de cette session #1 - Écouter sur [veolia.com](https://www.veolia.com)

La méthode utilisée lors de la session 2 - Décider

La session 2 du dispositif **+1** s'est découpée en **trois temps forts**.

- **une keynote d'ouverture** avec deux experts qui partagent leur vision et leur expérience de la thématique de la session,
- **une table ronde de 5 membres du collectif +1**, qui ont partagé leur point de vue, en tant que représentants des 5 catégories de parties prenantes de Veolia, sur les idées qui ont émergé lors de la session 1 ainsi que sur les enjeux de la thématique "Décider",
- **un atelier d'intelligence collective** en petits groupes pour faire émerger des dispositifs de décision concrets.

Grâce à une méthodologie issue du *design thinking*, les participants ont pu alors échanger pour co-crédier de nouvelles solutions, à partir d'une sous-thématique précise :

Groupes 7 et 8 - **Quelles sont les bonnes conditions pour décider afin de désamorcer les biais cognitifs et d'assurer un climat de travail bienveillant ?**

Groupes 3 et 4 - **Comment bien choisir le cap à tenir ensemble afin de favoriser la création de valeur partagée, sa mesure et son partage ?**

Groupe 5 et 6 - **Qui écouter pour bien maintenir ce cap et comprendre l'interdépendance du système ?**

Groupe 1 et 2 - **Comment obtenir une représentation partagée du problème ? Analyser ensemble la problématique pour un diagnostic commun**

Groupe 9 et 10 - **Comment identifier qui décide et comment décider ?**

ÉTAPE PRÉALABLE : LA RÉPARTITION DES RÔLES

Une fois chaque groupe réuni autour de sa sous-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.

Lors de cette phase préalable, chaque groupe se voit distribuer une fiche sous-thématique qui détaille une série de questions clés pour aider les membres à mieux cerner leur sujet.

Découvrez les fiches sous-thématiques types en annexe

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

ÉTAPE

②

ÉTAPE

③

Tirer profit de son expérience

La première phase du travail des ateliers consiste à identifier des situations concrètes dans lesquelles le processus de décision a été difficile, freiné ou, à l'inverse, exemplaire. Chacun des membres du groupe remplit des fiches situation pour aider à cerner l'événement type.

Découvrez la fiche situation type en annexe

Puis, un brainstorming a lieu. L'objectif : sélectionner la situation identifiée qui répond le mieux à la sous-thématique du groupe. Une fois le choix effectué, les parties prenantes tentent d'approfondir leur situation en définissant notamment les freins qui ont pu empêcher la décision. Pour cela, ils remplissent collectivement une fiche portrait de la situation ainsi que des fiches freins.

Découvrez la fiche portrait de la situation type en annexe

Découvrez la fiche frein type en annexe



Dans la deuxième partie de l'atelier d'intelligence collective, l'imaginaire et la créativité entrent en scène. Durant cette phase, les participants peuvent laisser libre cours à leur imagination. Les limites du monde physique ne s'appliquent plus, chacun est libre de concevoir des solutions loufoques. Les animateurs et les animatrices 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 existants ou encore du biomimétisme.

Découvrez les cartes imaginaires types en annexe

Grâce à ces cartes, les membres du groupe imaginent une solution utopique ou loufoque pour résoudre les freins identifiés à l'étape précédente. Cette idée est consignée et détaillée sur une fiche solution débridée.

Découvrez la fiche solution débridée type en annexe

ÉTAPE

①

ÉTAPE

②

ÉTAPE

③

**Aboutir à une
solution concrète**

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 réécrire la solution débridée pour la rendre applicable dans le monde réel. De cette manière, elles la transforment peu à peu en un dispositif concret, consigné dans une nouvelle fiche dédiée.

Découvrez la fiche dispositif concret type en annexe

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 sous-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 troisième 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 de décision concrets à mettre en œuvre.

Les solutions proposées au cours de la session 2 en bref :

Comment obtenir une représentation partagée du problème ?

Dans la peau du loup

Groupe 1

Pour permettre aux parties prenantes de poser un diagnostic commun et d'avoir une vision partagée des enjeux, le groupe a imaginé un outil immersif qui garantit l'objectivité des données.

Une machine à prédire le futur

Groupe 2

Comment intégrer l'ensemble des parties prenantes à la décision tout en réussissant à les réunir autour d'un diagnostic commun ? C'est l'enjeu de la réflexion du groupe 2, qui imagine un dispositif capable de faire une synthèse parfaite des intelligences individuelles.

Comment bien choisir le cap à tenir ensemble ?

Les façonneurs du Cap

Groupe 3

Et si, pour maintenir un cap commun, il suffisait de garantir l'écoute de chacun ? Le groupe 3 imagine une assemblée où chaque décision est collégiale et représentative des intérêts de toutes les parties prenantes.

Il faut sauver le soldat Maya

Groupe 4

Comment s'assurer de la légitimité de prise de décision qui impacte la nature et les générations futures si celles-ci ne participent pas au débat ? Le groupe 4 propose d'instaurer un comité représentatif de ces parties prenantes trop souvent oubliées.

Qui écouter pour bien maintenir ce cap ?

Conseil bicéphale pour la s(eau)briété

Groupe 5

La problématique de la gestion de l'eau rassemble utilisateurs humains et non humains de la ressource. Comment dès lors garantir une représentation équitable des intérêts ? C'est l'objectif du conseil bicéphale pour la sobriété proposé par le groupe 5.

La boussole écosystémique

Groupe 6

Comment instaurer le changement en s'assurant de l'équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes ? Le groupe 6 propose de prendre en compte les différents enjeux économiques, sociaux et environnementaux et les points de vue des différentes parties prenantes, pour garantir une prise de décision qui répond à l'intérêt général.

Quelles sont les bonnes conditions pour décider ?

Le Café du Futur Maintenant !

Groupe 7

Comment bien identifier les risques et bénéfices d'un projet ? Le groupe 7 propose de développer des techniques de visualisation pour se projeter au moment de la prise de décision, et en appréhender tous les enjeux.

Le Conseil écosystémique

Groupe 8

Faire incarner des parties prenantes du vivant dépourvues de parole, c'est l'idée défendue par le groupe 8, qui imagine un conseil écosystémique capable d'intégrer la complexité des parties prenantes impliquées dans la décision finale.

Comment identifier qui décide et comment décider ?

Le conclave citoyens et parties prenantes

Groupe 9

Tiré au sort puis réuni au sein d'un conclave, un échantillon représentatif des parties prenantes prend une décision collective qui garantit la fiabilité de la représentation des intérêts.

La Zone à Faibles Émissions (ZFE) aléatoire

Groupe 10

Et si le hasard permettait de prendre des décisions plus justes ? C'est en tout cas ce qu'imagine le groupe 10 pour réduire les émissions polluantes, tout en valorisant l'expérimentation grâce à la réversibilité des décisions.

Thématique : Comment obtenir une représentation partagée du problème ?**«Dans la peau du loup» (Groupe 7)**

Pour répondre à cette thématique, le cas particulier de la situation du loup en France a été étudié par le groupe 1, inspiré de l'expérience de l'un de ses membres. Trente ans après son retour sur le territoire hexagonal, le loup dépasse aujourd'hui le seuil des 500 individus. Une cohabitation avec l'homme qui ne se fait pas sans heurts, car les éleveurs payent parfois un lourd tribut, avec une explosion du nombre de moutons tués. C'est de ce constat qu'est parti le groupe 1 pour s'interroger sur la question du diagnostic.

Ainsi, lorsque La Fabrique écologique monte un groupe de travail réunissant scientifiques, éleveurs, élus et associations de défense de l'environnement pour discuter de la situation liée au loup, un problème se pose. Chacune des parties prenantes pose un diagnostic différent, lié à des représentations et des expériences du loup fortement divergentes. Comment dès lors garantir une forme d'objectivité pour poser un diagnostic qui se détache des partis-pris ? Le groupe 1 a imaginé le dispositif « Dans la peau du loup ». L'objectif ? Aligner toutes les représentations du loup grâce à un dispositif immersif qui permet de suivre les interactions de l'animal avec les différentes parties prenantes, au moyen d'une caméra embarquée. Un biologiste fournit des explications sur le comportement de l'animal.

Ce dispositif permet à la fois de valider les données factuelles, et de faire vivre une expérience sensible commune aux acteurs impliqués. À partir de là, il devient possible d'établir un diagnostic commun pour émettre des propositions concrètes sur le sujet.

Les membres présents dans le groupe 7 :

- **Antonin Cobolet**, Chargé de relations corporate, Banque Publique d'Investissement - ACTIONNAIRE
- **Irène Colonna D'Istria**, Programs and partnerships developer, Makesense - SOCIÉTÉ
- **Géraud Guibert**, Président, La Fabrique Écologique - PLANÈTE
- **Arno Husson**, Chargé de mission, MIB - SALARIÉ
- **Marie Marchais**, Responsable de la plateforme d'engagement, Forum pour l'Investissement Responsable - ACTIONNAIRE
- **Marion Pedoutour-Gadras**, Responsable RSE pour la division des Produits Professionnels & leader de «Salons pour le futur», L'Oréal - CLIENT
- **Abdelkhaliq Zenati**, Responsable d'exploitation, SARP - SALARIÉ

« Pour décider individuellement comme collectivement, il faut avoir conscience des impacts plus ou moins importants de la décision en fonction du thème abordé. »

Abdelkhaliq Zenati, Responsable d'exploitation, SARP - SALARIÉ

Thématique : Comment obtenir une représentation partagée du problème ?**« Une machine à prédire le futur » (Groupe 2)**

Pouvoir prédire l'avenir rendrait la prise de décision plus aisée : si l'on pouvait connaître le futur de nos choix, plus de risque d'en faire de mauvais ! Dans *Le Château de l'araignée*, film d'Akira Kurosawa qui a inspiré le groupe 2, c'est un esprit qui avertit les protagonistes de leur destin. Le point de départ de la réflexion du groupe 2 est simple : il est très difficile de trouver un terrain d'entente quand des parties prenantes aux intérêts et visions parfois antagonistes sont impliquées. Comment trouver une solution, emprunter un chemin unique ?

Le dispositif imaginé par le groupe met en réflexion, avec une contrainte de lieu, de temps et de méthodologie d'écoute, des parties prenantes plurielles : experts du GIEC et des sciences humaines, citoyens, législateurs, sociologues. Agir sous la contrainte permet alors de prendre des décisions plus rapides et plus honnêtes, en allant à l'essentiel. Ces contraintes communes favorisent l'engagement des parties prenantes. Cette « machine à prédire le futur » s'appuie sur l'intelligence des savoirs individuels.

Elle crée une vision collective : elle réalise la synthèse des apports de chacun, pour arriver à une vision unifiée des solutions à apporter. Par exemple, cela peut s'appliquer à un cintre multi-composite fait de plastique et de métal. En combinant les points de vue des parties prenantes, on peut trouver des solutions pour améliorer le recyclage de l'objet.

Les membres présents dans le groupe 2 :

- **Sandrine Bouttier-Stref**, VP, Global Head of Corporate Social Responsibility and Societal Impact, Sanofi - CLIENT
- **Claire Dufour**, Responsable Développement - Transition écologique, Groupe SOS - SOCIÉTÉ
- **Alexandre Espinoza**, Directeur Structuration Financière, Veolia - SALARIÉ
- **Pierre-Emmanuel Reymund**, Responsable de la mission « prospective, partenariats, innovations territoriales », Toulouse Métropole - CLIENT
- **Romain Troublé**, Directeur général, Fondation Tara Océan - PLANÈTE
- **Thierry Witkowicz**, Business Partner, Veolia - SALARIÉ

« La méthode utilisée lors des ateliers est intéressante parce qu'elle est à la fois très rigoureuse et très ludique. »

Pierre-Emmanuel Reymund, Responsable de la mission « prospective, partenariats, innovations territoriales », Toulouse Métropole - CLIENT

Thématique : Comment bien choisir le cap à tenir ensemble ?**« Les façonneurs du Cap » (Groupe 3)**

Le groupe 3 s'est d'abord projeté très loin dans la fiction, en imaginant une assemblée décisionnaire futuriste résidant sur Pluton, en 2057. Leur nom ? Les façonneurs du Cap ! Un organe qui rassemble des messagers des Générations futures, de la Nature, des salariés, de la sphère politique, ainsi qu'un « peseur d'utilité ». Leurs titres sont, eux aussi, oniriques. Prédicateur de la vision du futur, Sage, Ancêtre, Médiateur et Gardien du Cap de la raison d'être : voici les sentinelles qui veillent sur le processus de décision. Chacun et chacune des messagers apporte son expertise individuelle et ses connaissances. Ils sont sur un pied d'égalité, puisque la voix de chacun pèse à parts égales dans la prise de décision.

Dans un temps plus proche, comment traduire cette assemblée utopique ? Le point fondamental de la réflexion du groupe 3 est la collégialité des décisions. Le modèle qu'ils ont défini valorise une décision collective, qui se soustrait aux hiérarchies et aux décisions verticales. La confiance et l'écoute de chacun sont alors les clés de ce mode de décision.

Les membres présents dans le groupe 3 :

- **Emmanuelle Aoustin**, Présidente-directrice générale, Regenerative Alliance - SOCIÉTÉ
- **Stéphanie Barrault**, Responsable du département RSE et Communication, CITEPA - PLANÈTE
- **Frédérique Colas**, Première maire adjointe de Joigny, région Bourgogne-Franche-Comté - CLIENT
- **Jean-Baptiste Duchateau**, ancien Directeur droit des sociétés, droit boursier, Veolia - ACTIONNAIRE
- **Charlotte Esmieu**, Directrice projet Commercial & Marketing, Veolia - SALARIÉ

Thématique : Comment bien choisir le cap à tenir ensemble ?**« Il faut sauver le soldat Maya » (Groupe 6)**

Lorsqu'un sujet impacte le vivant, comment peut-on s'assurer d'être légitime pour prendre des décisions ? La nature, en effet, ne peut pas parler directement et s'asseoir à la table des négociations. Et parfois, céder à la facilité et préférer des solutions de court terme nuit à l'environnement et aux générations présentes comme futures. Le groupe 4 s'est intéressé à la mise en œuvre d'un programme municipal comprenant des mesures écologiques, dont la gestion différenciée des espaces verts.

Quelles sont les difficultés qui se posent pour établir un cap collectif et mener à bien ce projet ? Tout d'abord, l'arbitrage entre action de court et de long terme est complexe : on souhaite agir vite et obtenir des résultats immédiats, mais est-ce vraiment la bonne solution ? Accélérer la transition et permettre la transformation ne doit pas se faire au détriment de certaines parties prenantes. Il faut donc réussir à prioriser les actions, tout en attribuant au long terme toute son importance dans l'agenda. La dissonance dans la connaissance des différents sujets représente un autre frein : le manque de connaissance des habitants, ou le manque de confiance dans la parole publique peuvent occasionner des frictions lors de la prise de décision.

Pour y répondre, le groupe 4 propose de créer un comité du vivant et des générations futures composé de parties prenantes indépendantes. Ce comité vise à informer les citoyens, en intervenant dans les écoles, en favorisant la discussion au sein de l'espace public, et dispose d'un siège au conseil municipal pour participer à toutes les prises de décisions. L'objectif ? Permettre aux citoyens d'avoir davantage confiance dans les décisions prises par les pouvoirs publics grâce à une meilleure compréhension et la prise en compte de leurs propres intérêts à travers cette nouvelle partie prenante.

Les membres présents dans le groupe 6 :

- **Kevin André**, Fondateur, Kawaa - SOCIÉTÉ
- **Matthieu Auzanneau**, Directeur, The Shift Project - SOCIÉTÉ
- **William Elland-Goldsmith**, Directeur général, Mouvement Up - SOCIÉTÉ
- **Charlyne Terry**, Responsable commerciale, Veolia - SALARIÉ
- **Stéphane Marchand**, Délégué général, Institut du Capitalisme Responsable - ACTIONNAIRE
- **Claudia Thevenet**, Chargée d'affaires - Pôle Valorisation matières, CDIF - SALARIÉ
- **Anne-Laure Van Der Wielen**, Secrétaire générale de 2030, Lectrice d'Usbek & Rica - PLANÈTE

Thématique : Qui écouter pour bien maintenir ce cap ?**« Conseil bicéphale pour la s(eau)briété » (Groupe 5)**

Si nous ne changeons pas notre rapport à la consommation de l'eau, nous allons au-devant de graves problèmes écologiques et humains. Le stress hydrique provoqué par l'appauvrissement des ressources en eau génère des tensions entre utilisateurs humains et non humains de l'écosystème. Comment intégrer le principe de sobriété dans la relation à l'eau, tout en assurant la gestion au quotidien et la planification du bien commun que constitue l'eau ?

Pour assurer une meilleure prise de décision, le groupe 5 propose d'établir un conseil bicéphale pour la sobriété hydrique, afin de mieux représenter les habitants et les systèmes impactés. Ce conseil est composé de deux instances, l'une scientifique avec des experts en biologie mais également en sciences humaines, et l'autre composée de représentants des habitants, des usagers, et des intérêts de l'eau elle-même. Face à une situation de tension, ce conseil apporte des réponses en matière d'usage de l'eau entre les différentes parties prenantes. En développant une vision écosystémique, le conseil est ainsi à même d'établir des plans d'urgence pour prioriser certains usages collectifs. Le conseil vise également à sensibiliser l'opinion, pour informer sur les alternatives possibles en matière de gestion de l'eau. Économiquement parlant, faut-il transformer les usages agricoles, et si oui, comment ? Devons-nous transformer nos chaînes d'approvisionnement ? Le conseil bicéphale pour la sobriété hydrique permet de trouver un nouveau modèle d'organisation pour réaliser ces changements, et vise à mieux communiquer pour transmettre le savoir sur la gestion de l'eau. Au global, cet organe rend possible une vision de long terme, tout en s'adaptant à l'identité du territoire considéré.

Les membres présents dans le groupe 5 :

- **Clémence Beguier**, Analyste Investissement Écotechnologies et Ville de Demain, Bpifrance - ACTIONNAIRE
- **Marine Calmet**, Avocate spécialiste des droits de la Nature, Wild Legal - PLANÈTE
- **Xavier Leflaive**, Administrateur principal / Responsable de l'équipe Résilience – Adaptation – Eau à la Direction de l'environnement, OCDE - PLANÈTE
- **Benoît Rezeau**, Directeur Adjoint pôle Marchés & Offres, Veolia - SALARIÉ

« La décision, c'est une dynamique collective, un travail en équipe avec un groupe très diversifié de gens qui pensent différemment, et qui peuvent être une source d'inspiration. »

Xavier Leflaive, Administrateur principal / Responsable de l'équipe Résilience – Adaptation – Eau à la Direction de l'environnement, OCDE - PLANÈTE

Thématique : Qui écouter pour bien maintenir ce cap ?**« La boussole écosystémique » (Groupe 6)**

Comment instaurer le changement en s'assurant de l'équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes ? C'est sur cette notion d'équilibre qu'a choisi de travailler le groupe 6, en proposant une boussole écosystémique pour aider à la prise de décision. Loin d'être une simple boussole, ce dispositif prend en compte les différents enjeux économiques, sociaux et environnementaux, ainsi que les points de vue des différentes parties prenantes, pour indiquer la direction à suivre.

Pratique ! Cette boussole permet de lever la résistance au changement que connaissent parfois les entreprises. En rendant possible une vision écosystémique de la situation, la boussole peut identifier les causes du statu quo chez les parties prenantes. Mi-boussole, mi-diapason, elle rééquilibre les différents intérêts pour raisonner en termes de communautés. Chaque acteur de la décision est donc invité à se décentrer pour adopter un autre angle de vue, condition sine qua non d'une prise de décision qui réponde à l'intérêt général.

Cette boussole indique l'horizon : ce futur souhaitable intègre les enjeux qui, s'ils ne sont pas immédiatement présents, sont amenés à le devenir rapidement. C'est donc bien un dispositif qui propose de sortir des visions de court terme pour mieux décider, et instaure une exemplarité chez les décideurs.

Les membres présents dans le groupe 6 :

- **Jacques Berger**, Délégué général, Action Tank Entreprise & Pauvreté - SOCIÉTÉ
- **Jean-France Bulteau**, Directeur Exploitation et Travaux, OTV Grand Paris - SALARIÉ
- **Marine Kerdaffrec**, Designer chez Humaniteam, Lectrice d'Usbek & Rica - SOCIÉTÉ
- **Anne-Claire Impériale**, Co-responsable de la recherche ESG, Sycomore - ACTIONNAIRE
- **Zinou Zeglil**, Chargé d'études industrie et artisanat, Agence de l'Eau Seine Normandie - CLIENT

Thématique : Quelles sont les bonnes conditions pour décider ?**« Le Café du Futur Maintenant ! » (Groupe 7)**

Le groupe 7 est parti d'une situation simple, celle d'un projet d'installation d'un café solidaire dans un bâtiment à réhabiliter. L'entreprise qui avait lancé le projet finit par le refuser, car elle estime qu'il ne contribue pas de manière positive à son image. Il y a donc, de toute évidence, un problème d'anticipation, qui a mené à une prise de décision hasardeuse. Comment cette entreprise aurait-elle pu mieux identifier les risques et les bénéfices du projet ?

Grâce à un facilitateur spécialisé en design fiction, le groupe 7 propose de développer des techniques de visualisation de portée future, une manière de voir l'avenir pour en appréhender tous les enjeux. Ce dispositif permet de se projeter au moment de la prise de décision, qui est rendue très concrète pour les parties prenantes au moyen de l'expérience visuelle, grâce au design fiction. Cette immersion dans une vision future met chaque acteur face à ses responsabilités dans la réalisation de ce futur, et à sa participation.

Les membres présents dans le groupe 7 :

- **Guillaume Darmouni**, Project manager - Strategy, Veolia - SALARIÉ
- **Hervé Deroubaix**, Syndicaliste, ancien secrétaire du Comité de Groupe Europe, Veolia - SALARIÉ
- **Laetitia G.**, Membre de l'association Les Amis REcycleurs - SOCIÉTÉ
- **Bénédicte Katlama**, Membre, Comité consultatif des actionnaires de Veolia - ACTIONNAIRE
- **Anne Le Corre**, Présidente, Le Printemps écologique - PLANÈTE
- **Johan Pivron**, Directeur Immobilier d'Entreprises, Grands Projets et Innovation, Bouygues Immobilier - CLIENT

Thématique : Quelles sont les bonnes conditions pour décider ?**« Le Conseil écosystémique » (Groupe 8)**

Quand il s'agit de prendre une décision qui impacte le vivant, certaines entités du système Terre sont sous-représentées, et ne peuvent donc pas faire valoir leurs intérêts. C'est de ce constat qu'est parti le groupe 8 pour imaginer une solution qui intègre la complexité des parties prenantes impliquées dans la décision finale.

L'idée ? Faire incarner par des personnes des entités dépourvues de parole, comme les montagnes ou l'eau, au sein d'un conseil écosystémique. Ce conseil rassemble à la fois des représentants du vivant, des élus, et des experts indépendants qui veillent à la cohérence des décisions. Ce processus décisionnaire peut s'avérer performant pour établir et mettre en œuvre une stratégie au sein d'une entreprise, ou pour déployer une solution innovante.

Les membres présents dans le groupe 8 :

- **Armand Blondeau**, Consultant & chef de projet, membre du Bureau de Printemps écologique - PLANÈTE
- **Zoé Constantin**, Directrice d'investissement, Impact partenaires - ACTIONNAIRE
- **Marie De Penanros**, Directrice RSE, Transformation & Qualité, ALD - SOCIÉTÉ
- **Gérard Eude**, VP chargé du développement économique, de l'enseignement supérieur et de la recherche, communauté d'agglomération Paris - Vallée de la Marne - CLIENT
- **Benoît Galaup**, Responsable du pôle ressources naturelles & numérique / Environnement, EPE - PLANÈTE
- **Hadrien Gaudin-Hamama**, Analyste, ESG, Mirova - ACTIONNAIRE
- **Amélie Lemaitre**, PMO à la Direction de la transformation chez Veolia Recyclage et Valorisation des Déchets - SALARIÉ

« Notre cerveau nous amène souvent à décider par intérêt personnel. Or, dans le cas de la transformation écologique, nous avons besoin de décider en pensant à l'intérêt général. »

Marie De Penanros, Directrice RSE, Transformation & Qualité, ALD - SOCIÉTÉ

« Nous avons besoin de prendre en compte la variété des profils et des idéaux, afin de prendre la meilleure décision possible »

Zoé Constantin, Directrice d'investissement, Impact partenaires - ACTIONNAIRE

Thématique : Comment identifier qui décide et comment décider ?**« Le conclave citoyens et parties prenantes » (Groupe 9)**

La réduction de la pollution liée à l'automobile dans les zones urbaines est un sujet qui cristallise les tensions. Il s'agit en effet de lutter contre des comportements individuels bien installés : depuis le milieu du XXe siècle, l'automobile s'est fait une place dans nos usages quotidiens. Souvent liée à un statut et à un mode de vie, mais aussi à des contraintes géographiques, l'automobile est le moyen de transport privilégié d'une partie de la population. L'autre enjeu de la réduction de la pollution automobile, ce sont les clivages politiques et les enjeux territoriaux de décision, parfois difficiles à dépasser. Alors, comment procéder ?

Le groupe 9 propose une méthode de décision qui repose sur un tirage au sort. On choisit au hasard un échantillon représentatif des différentes parties prenantes, citoyens, entreprises et associations. L'objectif de ce groupe constitué aléatoirement : aboutir à une prise de décision au sein d'un conclave.

Le modèle du conclave impose en effet une contrainte utile au processus décisionnaire : personne ne sort de la pièce tant qu'une décision n'est pas prise. Ce conclave citoyens et parties prenantes permet, grâce au hasard qui préside à la représentation, de faire entendre sa voix par le biais d'autrui, tout en garantissant une juste représentation des acteurs impliqués.

Les membres présents dans le groupe 9 :

- **Stéphane Dubuis**, Directeur général, Collecticity - ACTIONNAIRE
- **Catherine Lasserre**, Directrice Développement RH et Innovation sociale, Veolia - SALARIÉ
- **Amélie Rouvin**, Fondatrice, Echosophia - PLANÈTE
- **Nicole Sablong**, Membre, Comité consultatif des actionnaires - ACTIONNAIRE
- **Caroline Siguret**, Chef de Projet Zéro Déchet, Leroy Merlin France - CLIENT
- **Matthieu Paillet**, Fondateur et Président de Kisaco, Lecteur d'Usbek & Rica - SOCIÉTÉ

Thématique : Comment identifier qui décide et comment décider ?**« La Zone à Faibles Émissions (ZFE) aléatoire » (Groupe 10)**

Le groupe 10 propose d'encadrer les Zones à Faibles Émissions (ZFE) mises en place pour limiter la pollution. La mise en place de ces zones suscite en effet des avis divergents parmi les parties prenantes, et est à l'origine de tensions. Les commerçantes et les commerçants, par exemple, pointent les difficultés qu'elles entraînent quant à la fréquentation des commerces, la livraison de marchandises. Pour les résidentes et les résidents, l'impact est quotidien, puisque les ZFE encadrent les modes de transport auxquels ils ont recours. Les freins à l'instauration et à l'acceptation de ces ZFE au sein des villes sont donc importants. Comment alors identifier les zones pouvant faire l'objet d'une régulation des émissions ?

Inspirés par le roman *L'Homme-dé* de Luke Rhinehart, le groupe a imaginé un système de choix aléatoire des zones. Le hasard devient donc le moyen de la prise de décision ; mais, afin d'éviter tout impair, les décisions sont réversibles. Ce dispositif qui valorise l'expérimentation permet donc une flexibilité des décisions prises, tout en assurant une juste représentation la plus juste possible des parties prenantes.

Les membres présents dans le groupe 10 :

- **Marion De Barbeyrac**, Juriste en droit de l'environnement & de l'énergie, Veolia - SALARIÉ
- **Flora Ghebali**, Fondatrice, Coalitions - PLANÈTE
- **Philippe Imbert**, Directeur RSE, Veolia - Eau du Grand Lyon - SALARIÉ
- **Nathalie Jaoui**, Présidente-directrice générale, Crit - SOCIÉTÉ
- **Jean-Christophe Levassor**, Directeur, La Condition Publique - SOCIÉTÉ
- **Alexandre Rambaud**, Maître de conférences & co-responsable de la chaire Comptabilité écologique, AgroParisTech-CIRED - PLANÈTE

mardi 7 décembre 2021

SESSION
#3 FORMER

Rendez-vous à La REcyclerie.

Après avoir pris les décisions enrichies par l'écoute de l'ensemble des parties prenantes, la question de la mise en œuvre se pose. La transformation écologique implique de repenser nos façons de faire et d'innover, y compris au travail, afin que chacun et chacune puisse contribuer au changement global nécessaire. Si la durabilité de nos modes de vie implique de revoir nos priorités, cette bascule s'accompagne nécessairement d'une évolution des connaissances, savoir-faire et savoir-être qui prévalent.

Quels sont les « skills » d'avenir et comment favoriser leur émergence? Comment embarquer l'ensemble des personnes dans cette transformation qui est aussi professionnelle ? Ce sont, entre autres, les questions sur lesquelles travailleront les membres du collectif +1 lors de la session #3 du dispositif.

Compte-rendu de la session #2

ANNEXES



LES CONDITIONS TROUVER LES BONNES CONDITIONS DE CO-CONSTRUCTION

DÉSAMORCER LES BIAIS COGNITIFS ET ASSURER UN CLIMAT DE TRAVAIL BIENVEILLANT



LES CONDITIONS DE LIBRE PAROLE

- Comment assurer un contre-pouvoir externe, indépendant et représentatif des différentes parties, qui prêche en faveur du méta-problème et non des problèmes de chacun ?
- Comment assurer que les voix les moins entendues aient les moyens / dispositions pour s'exprimer (lutter contre l'impuissance acquise des parties qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer) ?
- Comment désamorcer les a priori entre parties prenantes pour éviter un climat conflictuel de travail ?
- Comment garantir que les interlocuteur-ices manifestent avoir entendu le message d'autrui avant toute prise de parole ?

LA COMPLEXITÉ

- Comment résister à la simplification et la centralisation de la décision, pour maintenir le niveau de complexité ?
- Comment gérer l'incertitude : le fait que certaines informations ne seront pas certaines, d'autres seront impossibles à récolter ?
- Quelle place donner à l'annonce des critères de réussite de la démarche, d'arbitrage des choix, dès le début pour éviter les pertes de contrôle du dispositif ?
- Comment proscrire l'usage d'une interface technique générique comme point de départ simpliste au projet ?

LES BIAIS COGNITIFS

- Liste de biais cognitifs de l'intelligence collective :
 - la théorie de l'esprit (nous sommes toujours en train d'inférer, prédire les intentions d'autrui, en partant de soi, même à tort)
 - la polarisation de groupe (l'escalade vers une décision plus extrême qu'initialement prévu)
 - la pensée de groupe (rechercher prioritairement une forme d'accord privilégiant la cohésion du groupe, plutôt que d'appréhender de manière réaliste une situation)
 - la paresse sociale (diminuer les efforts fourni lorsque l'individu est en groupe)
 - la diffusion de responsabilité (se désengager de sa responsabilité plus il y a de témoins passifs)
 - les dynamiques de groupe (conformisme de l'individu à la pensée dominante du groupe, sentiment de compétition plutôt que coopération, auto-censure ou discriminations de genre, temps de parole inégaux, effets de hiérarchie)
 - la prise de décision en groupe (plus difficile si l'on est en plénière qu'en petit groupe, il faut juger les expertises en fonction des compétences et non des statuts, rendre explicite les normes sociales contraignantes, remettre en question ce qu'on ne questionne plus)
- Comment lutter contre ces biais ? Ex : quels moyens peuvent permettre les participant-es de critiquer la hiérarchie ?
- Comment garantir que tous les acteurs puissent être en charge de relever ces biais pendant le processus ?

Fiche situation type

PHASE 1

IDENTIFIER ET QUALIFIER
DES FREINS

FICHE SITUATION

Nommer la situation :

.....
.....

Résumer la situation :

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

Fiche d'identification des freins



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 :

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

Fiche portrait de la situation

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
échantent :

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

Résumer la situation :

Qui est impliqué :

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

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

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

Quels moyens de discussion/d'échange :

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

Temporalité de l'échange :

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

Entourer la bonne réponse :

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

**IMAGINAIRES ALTERNATIFS
DE LA DÉCISION DANS LA FICTION**



Œuvre de fiction / *Le Château de l'araignée*, Akira Kurosawa, 1957

PRÉDIRE POUR MIEUX AGIR

Dans le film *Le Château de l'araignée*, les généraux Washizu et Miki rencontrent un esprit. Celui-ci prédit que Washizu et Miki mourront dans le Château de l'Araignée. Miki perd la confiance de Washizu et décide de fuir dans la confiance de son mari pour influencer son mari à l'avance, mais seulement à l'avantage de Miki.

Et si nos prises de décision étaient une voix capable de...

**MOYENS DE LA DÉCISION
VENANT DU BIOMIMÉTISME**



Phénomènes du vivant / Travail de recherche d'Eiji Nakatsu

REVISITER L'EXISTANT POUR INNOVER

Eiji Nakatsu, ingénieur de biologie et ingénieur ferroviaire, est intéressé au martin-pêcheur pour résoudre le problème de la vitesse. Proche de la Shinkansen, le TGV rencontre des problèmes d'explosions lors de la traversée de l'eau sans jamais faire d'éclaboussures. Nakatsu a repensé le design du TGV en s'inspirant de la forme tranchante de l'oiseau. Résultat : plus rapide et plus sûr. Aujourd'hui, le TGV demande 15% d'énergie en moins que les autres trains à grande vitesse.

Comment nos problématiques se trouvent-elles dans le vivant, ce qui serait finalement nos décisions ?

**SITUATIONS HUMAINES EXISTANTES
DE DÉCIDER ENSEMBLE**



Pratiques humaines / Ubuntu

**S'ENTOURER D'UNE
COMMUNAUTÉ UNIE**

« Je suis parce que nous sommes. » L'idée d'ubuntu est celle d'une incitation réciproque, d'un partage qui construit mutuellement les êtres. Aucune décision n'est prise sans la consultation des autres membres de la communauté.

Et si la force du choix dépendait de l'intensité de la cohésion de groupe ?

PHASE 2 CRÉATION DÉBRIDÉE ET UTOPIQUES

FICHE SOLUTION DÉBRIDÉE / LOUFOQUE

Nommer le dispositif d'écoute :

.....
.....

Quel freins/défis sont évités/relevés :

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

Quels exemples de résultats :

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

Résumer son fonctionnement :

Qui est impliqué :

.....
.....

Quel sujet :

.....
.....

Fiche dispositif concret

PHASE 3 DISPOSITIF CONCRET DE PRISE DE DÉCISION

DISPOSITIF CONCRET

Nom du dispositif de prise de décision :

.....
.....

Type d'utilisation :

.....
.....

Exemple d'usage

.....
.....

Résumer son fonctionnement :

Contexte :

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

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

Liste des parties prenantes

.....
.....

.....
.....

.....
.....

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.

