



Usbek & Rica



avec le soutien du



Compte-rendu de la session #3

FORMER

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 troisième session, le 7 décembre 2021, les participants **se sont cette fois réunis autour de la thématique de la formation**, essentielle pour activer la transformation écologique en entreprise. **Les dispositifs de formation 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 décroisé**. 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 les récaps' des sessions 1 & 2**

2.

La méthodologie utilisée lors de la session 3

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 les récaps' des sessions 1 & 2

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.

SESSION #1

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)

SESSION #2

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

Groupes 7 et 8

Quelles sont les bonnes conditions pour décider afin d'amorcer la création de valeur partagée, sa mesure et son partage ?

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 ?

Groupes 5 et 6

Qui écouter pour bien maintenir ce cap et comprendre l'interdépendance du système ?

Groupes 1 et 2

**Comment obtenir une représentation partagée du problème ?
Analyser ensemble la problématique pour un diagnostic commun**

Groupes 9 et 10

Comment identifier qui décide et comment décider ?

Après avoir proposé des dispositifs de décision enrichis 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 production, de consommation et plus largement 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.

Il est donc essentiel de se former !

Retrouvez le compte-rendu de la session #2 - Décider sur [veolia.com](https://www.veolia.com)

La méthode utilisée lors de la session 3 - Former

La session 3 du dispositif 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**, 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 des sessions 1 et 2 ainsi que sur les enjeux de la thématique "Former",
- un **atelier d'intelligence collective** en petits groupes pour faire émerger des dispositifs de formation concrets.

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

Groupes 2, 4, 8

Qui forme et décide des priorités ?

Groupes 1, 3

Comment forme-t-on aux enjeux de la transformation écologique ?

Groupe 5, 6, 10

Comment s'ouvrir à la formation et aux autres ?

Groupe 7 et 9

Qui participe au processus de formation ?

ÉTAPE PRÉALABLE : LA RÉPARTITION DES RÔLES

Une fois chaque groupe réuni autour de sa sous-thématique, les participants désignent un **médiateur**, 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

Identifier et qualifier les freins liés à la thématique

ÉTAPE

②

ÉTAPE

③

La première phase du travail des ateliers consiste à identifier des situations problématiques liées à la thématique de l'atelier. Chacun des membres du groupe remplit des fiches situation pour l'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. Pour cela, elles 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.

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 imaginatif 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 par Veolia, comme par tout acteur qui souhaiterait s'en inspirer.

Les idées qui ont émergé lors des ateliers

Lors des ateliers d'intelligence collective en sous-groupes, les participants ont imaginé des dispositifs de formation concrets à mettre en œuvre.

Les solutions proposées au cours de la session 3 en bref :

Qui forme et décide des priorités ?

Agora du recrutement par les collaborateurs

Groupe 2

Recruter de nouveaux collaborateurs de manière collective, et pourquoi pas ? C'est ce qu'a imaginé le groupe 2 pour garantir l'intégration et la formation des collaborateurs.

Ré-création avant formation !

Groupe 4

S'amuser pour mieux se former, la clé du succès ? Le groupe 4 mise sur un dispositif en trois phases, qui permet aux participants de co-construire le contenu de la formation.

L'agora : l'école (de vie) de demain

Groupe 8

Réinventer la formation, n'est-ce pas finalement réinventer l'école ? Le groupe 8 place l'agora au cœur de son concept pour co-construire des réponses qui tiennent compte des intérêts individuels et collectifs.

Comment forme-t-on aux enjeux de la transformation écologique ?

Tous à l'eau - Stage d'immersion en eaux profondes

Groupe 1

Et si bouleverser les repères du collectif le rendait plus apte à se former aux nouveaux enjeux de la transformation écologique ? Le groupe 1 propose une formation en eaux profondes, où la plongée devient le moyen de renforcer l'adaptation et l'observation.

L'arbre, l'enfant et le robot : la propagation du choc

Groupe 3

Pour mieux former, le groupe 3 fait appel à un arbre, un enfant et un robot de manière à créer un choc qui repose sur la reconnexion à la nature, le questionnement et la diffusion des savoirs.

Comment s'ouvrir à la formation et aux autres ?

En mode poulpe

Groupe 5

Inspiré par le comportement des poulpes, le groupe 5 fait reposer son principe de formation sur trois éléments fondateurs : la curiosité, le doute et l'action.

Une communauté auto-apprenante en formation continue

Groupe 6

Le groupe 6 imagine une communauté apprenante où tout le monde est sur un pied d'égalité, afin de décentraliser l'apprentissage et le rendre accessible à tous.

Mise à nu émotionnelle

Groupe 10

Pour être en mesure de débiter une formation en se délestant des préjugés, le groupe 10 a formalisé un principe de travail en groupe qui dédramatise la sensibilisation aux enjeux écologiques.

Comment forme-t-on aux enjeux de la transformation écologique ?

Green in Black

Groupe 7

Pour définir la politique de développement durable et la raison d'être de l'entreprise, le groupe 7 privilégie une mise en situation avec des scénarii, où chacun adopte un rôle à l'opposé du sien.

Le cercle des référents influents

Groupe 9

Le groupe 9 propose de créer un cercle de référents influents pour favoriser l'adhésion de tous les niveaux de l'entreprise à la politique de développement durable.

Thématique : Qui forme et décide des priorités ?**« Agora du recrutement par les collaborateurs »
(Groupe 2)**

L'Antiquité avait fait de l'agora, place publique de la cité, le lieu de rassemblement et de débat des citoyens. Ce principe, le groupe 2 a choisi de l'appliquer au processus de recrutement. Ne serait-il pas en effet plus logique qu'un nouveau collaborateur soit choisi par l'ensemble de ses futurs collègues ? Quels sont les avantages de cette « agora du recrutement » ?

Tout d'abord, faciliter la sélection de profils plus diversifiés, et simplifier leur intégration à la nouvelle équipe tout en valorisant les soft skills. Inclure la future équipe dans le processus, c'est proposer un mode de recrutement plus démocratique, plus collectif et surtout moins hiérarchique. Idéal donc, pour évaluer l'alchimie entre les collaborateurs et leur (peut-être) futur collègue, et appréhender la manière dont ce collègue va (ou non) s'intégrer. Les collaborateurs sont également les mieux placés pour l'évaluer, puisque ce sont eux qui disposent des ressources et des compétences requises.

Pour observer la façon dont la personne s'adapte à son nouvel environnement, le groupe 2 recommande de recourir à des jeux lors du recrutement. Le suivi de l'équipe tout au long du processus, de la description de la fiche de poste à la formation après le recrutement, est un élément clé pour une intégration réussie.

Les membres présents dans le groupe 2 :

- **Marine Kerdaffrec**, Designer chez Humaniteam, Lectrice d'Usbek & Rica - SOCIÉTÉ
- **Stéphanie Moule-Nguyen**, Responsable Environnement, Biodiversité & Énergie chez Veolia Recyclage et Valorisation des Déchets - SALARIÉ
- **Benoît Rezeau**, Directeur Adjoint pôle Marchés & Offres, Veolia - SALARIÉ
- **Amélie Rouvin**, Fondatrice, Echosophia - PLANÈTE

Thématique : Qui forme et décide des priorités ?**« Ré-création avant formation ! » (Groupe 4)**

Les vertus de la *gamification* sont connues : apprendre en s'amusant, c'est parfois apprendre avec plus de facilité et d'efficacité. Le groupe 4 a donc choisi de concevoir une méthode de formation qui intègre le divertissement. Le processus de formation imaginé se conçoit en trois temps.

Tout d'abord un temps de partage ludique entre apprenants, formateurs et décideurs permet de se connaître et de se comprendre en amont de la formation. Durant cette phase de préconception, les participants cherchent à appréhender les besoins et les enjeux des autres, et des captations vidéo sont réalisées.

Dans un second temps intervient une phase de conception de la formation à partir des besoins exprimés dans la phase précédente, en veillant à inclure et valoriser les savoirs de tous, grâce à des allers-retours entre apprenants et formateurs.

Enfin, le troisième temps est celui de la formation : l'animation se veut ludique et interactive, elle est réalisée par l'ensemble du groupe et est ponctuée par les vidéos captées en phase de préconception. C'est donc une formation qui se veut légère et se concentre sur les informations essentielles. L'objectif ? Moins former mais former mieux : privilégier le qualitatif au quantitatif. Pour ce faire, les apprenants sont répartis en petits groupes de maximum quinze personnes. Ce procédé peut être implémenté pour toutes les formations, chaque phase pouvant être adaptée en fonction des objectifs de la formation.

Les membres présents dans le groupe 4 :

- **Clémence Beguier**, Analyste Investissement Écotechnologies et Ville de Demain, Bpifrance - ACTIONNAIRE
- **Marion de Barbeyrac**, Juriste en droit de l'environnement & de l'énergie, Veolia - SALARIÉ
- **Perrine Meunier**, Membre de l'association Les Amis REcycleurs - PLANÈTE
- **Claudia Thévenet**, Chargée d'affaires - Pôle Valorisation matières, CDIF - SALARIÉ

« J'ai l'impression que j'ai progressé sur la vision plus globale de l'écosystème et l'intégration des parties prenantes, qui est plus difficile à appréhender dans le quotidien opérationnel. Cela m'a permis de prendre un peu de recul et d'avoir une vision plus écosystémique qui est, en fait, indispensable à la compréhension des enjeux de la transition écologique. »

Clémence Beguier, Analyste Investissement Écotechnologies et Ville de Demain, Bpifrance - ACTIONNAIRE

Thématique : Qui forme et décide des priorités ?**« L'agora : l'école (de vie) de demain » (Groupe 8)**

Pour réinventer la formation, le groupe 8 s'est intéressé aux racines de l'apprentissage : l'école. La position d'« élève » traduit une subordination, de même que celle d'apprenant : le groupe 8 a donc choisi de proscrire la hiérarchie de son mode de formation. Comment dès lors faire société et comprendre la complexité du monde qui nous entoure ? Le dispositif retenu prend la forme de l'agora antique, afin de favoriser le partage et la transmission de valeurs.

L'objectif ? Co-construire des réponses qui tiennent compte à la fois des intérêts individuels et collectifs. En rassemblant des personnes avec une diversité d'approches et de points de vue, qu'ils soient professionnels du secteur, citoyens, ou scientifiques, ce dispositif intègre les dynamiques des socio-écosystèmes.

La confrontation aux autres rend possible un regard critique et une réflexivité sur les propositions, tout en replaçant l'humain et les sociétés au cœur de son système.

Les membres présents dans le groupe 8 :

- **Agathe Euzen**, Directrice de recherche & Directrice adjointe scientifique à l'Institut écologie et environnement, CNRS - SOCIÉTÉ
- **Philippe Imbert**, Directeur RSE, Veolia - Eau du Grand Lyon - SALARIÉ
- **Stéphane Dubuis**, Directeur général, Collecticity - ACTIONNAIRE

Thématique : Comment forme-t-on aux enjeux de la transformation écologique ?

« Tous à l'eau - Stage d'immersion en eaux profondes » (Groupe 1)

Et si s'immerger dans un contexte tout à fait différent permettait d'être capable de se remettre en question et d'évoluer ? C'est le parti-pris du groupe 1, qui a imaginé un stage de plongée en eaux profondes réunissant les équipes de terrain et de management avec des personnes identifiées comme référentes. Pourquoi se former sous l'eau ? Changer de milieu et perdre ses repères est le moyen retenu pour favoriser un changement d'attitude sur les enjeux de la transformation écologique, dans une logique d'adaptation et d'observation. Au programme : ouverture à de nouvelles logiques, développement de la coopération et formation d'une communauté d'action.

Ce dispositif, en bouleversant les codes et les repères, accompagne l'évolution des métiers et ouvre aux nouveaux besoins techniques. Sous l'eau, les collaborateurs apprennent à apprendre aux autres, afin de se sentir compétents et légitimes à former les équipes une fois de retour dans l'entreprise. L'idée ? Déployer un nouveau type de management destiné à donner confiance aux équipes et faire en sorte qu'elles se sentent compétents pour aborder les nouveaux enjeux de la transformation écologique.

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 1 :

- **Jean-François Bulteau**, Directeur Exploitation et Travaux, OTV Grand Paris - SALARIÉ
- **Bénédicte Katlama**, Membre, Comité consultatif des actionnaires de Veolia - ACTIONNAIRE
- **Pierre-Emmanuel Reymund**, Responsable de la mission « prospective, partenariats, innovations territoriales », Toulouse Métropole - CLIENT

Thématique : Comment forme-t-on aux enjeux de la transformation écologique ?

« L'arbre, l'enfant et le robot : la propagation du choc » (Groupe 3)

Le dispositif imaginé par le groupe 3 a tout d'une fable, à commencer par son titre. L'arbre, l'enfant et le robot : que viennent-ils tous faire dans un processus de formation ? Ces trois éléments sont en réalité les fondations d'une formation en trois temps, qui se veut accessible, pourvue de sens et garantie sans appréhensions.

Cette formation à la transformation écologique débute par une expérience sensorielle pour se reconnecter au vivant : soit en immersion dans la nature, soit en simulant cette immersion grâce aux sens.

Dans un second temps, les apprenants sont interpellés et questionnés par des enfants. Enfin, un robot-boîte recueille les interrogations, les réflexions et les défis de ceux qui sont en apprentissage. Ce robot vise à propager les informations, donner de l'inspiration et inviter tous les participants à relever des défis.

L'objectif de ce parcours audacieux ? Produire un « choc » qui stimule les apprenants grâce à la reconnexion à la nature, le questionnement de l'enfant, et la surprise créée par le robot.

Les membres présents dans le groupe 3 :

- **Hervé Deroubaix**, Syndicaliste, ancien secrétaire du Comité de Groupe Europe, Veolia - SALARIÉ
- **Flora Ghebali**, Fondatrice, Coalitions - PLANÈTE
- **Alexandre Jost**, Fondateur et délégué général, Fabrique Spinoza - SOCIÉTÉ
- **Nicole Sablong**, Membre, Comité consultatif des actionnaires de Veolia - ACTIONNAIRE
- **Charleyne Terry**, Responsable commerciale, Veolia – SALARIÉ

« Le collectif +1 a été un dénominateur très important, parce que c'est bien la première fois que je me retrouve avec des actionnaires, différentes sociétés, les collectivités... C'est extrêmement enrichissant, dans le cadre d'une écologie beaucoup plus juste pour tout le monde. »

Hervé Deroubaix, Syndicaliste, ancien secrétaire du Comité de Groupe Europe, Veolia - SALARIÉ

Thématique : Comment s'ouvrir à la formation et aux autres ?**« En mode poulpe » (Groupe 5)**

Consulter l'ensemble des parties prenantes c'est bien, qu'elles s'écoutent et aboutissent à des solutions concrètes, c'est mieux. C'est de ce constat qu'est parti le groupe 5, en observant que, parfois, les ateliers de parties prenantes ne débouchaient sur rien, les participants restant campés sur leurs intérêts et leurs propositions.

C'est donc un changement de perspective que propose leur projet : venir pour apprendre et se former, et non pour débattre ou partager un point de vue. Les participants à la formation se voient remettre un dossier en amont, qui comporte des matériaux utiles à la formation afin de constituer un socle de connaissances communes. Disposer de savoirs communs est un élément clé pour la réussite d'ateliers collaboratifs.

Suite à la lecture de ce dossier, on pose aux apprenants trois questions : quel sujet parmi ceux que vous avez consultés aimeriez-vous creuser ? Quel élément vous a fait douter de vos certitudes dans ce que vous avez lu ? Et enfin, pour quel problème trouveriez-vous insupportable de ne pas avoir trouvé de solution à la fin de l'atelier ? Ce triptyque de questions repose sur trois piliers jugés essentiels par le groupe 5 : la curiosité, le doute et l'action, et inspiré par le comportement des poulpes, pris en exemple dans les cartes imaginaires. Ces derniers, une fois adultes, sont très curieux et ingénieux. Ce dispositif souhaite faciliter l'élaboration de solutions concrètes.

Les membres présents dans le groupe 5 :

- **Grégoire Cazcarra**, Auteur et dirigeant associatif - PLANÈTE
- **Marie Marchais**, Responsable de la plateforme d'engagement, Forum pour l'Investissement Responsable - ACTIONNAIRE
- **Thierry Witkowicz**, Business Partner, Veolia - SALARIÉ
- **Benoît Bourrat**, Directeur général, Réseau national Pimms Médiation - SOCIÉTÉ

Thématique : Comment s'ouvrir à la formation et aux autres ?**« Une communauté auto-apprenante en formation continue »
(Groupe 6)**

Le groupe 6 est parti d'un questionnement simple : comment créer le groupe le plus représentatif possible ? Comment construire une communauté qui regroupe suffisamment de profils différents pour qu'elle soit à l'image de la société ? Pour imaginer cette assemblée diversifiée, le groupe 6 a choisi de se projeter dans le monde animal. Dans leur milieu naturel, les différentes espèces sont regroupées et défendent chacune leurs intérêts ; pourtant, leur survie repose sur leur nécessaire interdépendance. Comment dupliquer ce principe pour l'adapter aux humains, et ainsi dissoudre les freins culturels et les préjugés qui peuvent y être associés ?

La solution retenue par le groupe pour y parvenir est de formaliser une communauté apprenante où chacun est sur un pied d'égalité, et valoriser la valeur ajoutée de toutes les parties prenantes. Les sondages et les tirages au sort garantissent une juste expression des besoins et une décision démocratique des priorités. Un roulement des rôles d'apprenant et de formateur permet de décentraliser l'apprentissage et de renforcer les liens au cours de la formation.

Les membres présents dans le groupe 6 :

- **Emmanuelle Aoustin**, Présidente-directrice générale, Regenerative Alliance - SOCIÉTÉ
- **Charlotte Esmieu**, Directrice projet Commercial & Marketing, Veolia - SALARIÉ
- **Anne-Laure Van Der Wielen**, Secrétaire générale de 2030, Lectrice d'Usbek & Rica - PLANÈTE
- **Abdelkhalik Zenati**, Responsable d'exploitation, SARP - SALARIÉ

« Je vis finalement le dispositif +1 comme une formation. Expérimenter un nouveau dispositif, rencontrer des talents divers et variés et sortir avec des idées innovantes, radicales, c'est une forme de formation. »

Emmanuelle Aoustin, Présidente-directrice générale, Regenerative Alliance - SOCIÉTÉ

Thématique : Comment s'ouvrir à la formation et aux autres ?**« Mise à nu émotionnelle » (Groupe 10)**

Pour faciliter l'appréhension par tous des objectifs de transformation écologique et de la politique de développement durable, le groupe 10 a choisi un dispositif qui évite que la réunion de sensibilisation ne se transforme en leçon de morale.

En début de séance, un ice breaker garantit un niveau zéro de jugement et de préjugés et donc une meilleure approche du facilitateur. La réunion démarre par un questionnement : chaque participant est invité à partager sa meilleure et sa pire pratique écologique.

L'objectif ? Dédramatiser les enjeux tout en plaçant le formateur sur un pied d'égalité avec les apprenants, et favoriser la cohésion entre un public parfois hétérogène dont les motivations et les objectifs divergent. Tout en prenant en compte les vécus de chacun, ce partage d'expérience doit éviter le jugement de valeur et le questionnement entre les participants, afin de se concentrer sur des problématiques communes à tous.

Les membres présents dans le groupe 10 :

- **Arthur Mouzin**, Membre, Le Printemps Écologique - PLANÈTE
- **Hugues Mitton**, Membre, Comité consultatif des actionnaires de Veolia - ACTIONNAIRE
- **Zinou Zeglil**, Chargé de mission Industrie et Artisanat, Agence de l'eau Seine Normandie - CLIENT
- **Catherine Lasserre**, Directrice Développement RH et Innovation sociale, Veolia - SALARIÉ

« Ici, dans chaque groupe, il y a quelqu'un qui est en charge de vérifier si la parole est bien répartie entre les gens. Et ça, c'est très important, parce que les gens qui ont les meilleures idées ne sont pas forcément ceux qui s'expriment. »

Flora Ghebali, Fondatrice, Coalitions - PLANÈTE

Thématique : Qui participe au processus de formation ?**« Green in Black » (Groupe 7)**

Formaliser la politique de développement durable et la raison d'être d'une entreprise est loin d'être évident. Cela requiert en effet de faire intervenir des contributeurs de divers départements afin de « dégager » des grandes lignes, des actions à mettre en œuvre tout en considérant celles qui existent déjà. Un tel projet nécessite d'opérer dans une logique bidirectionnelle, à la fois top-bottom et bottom-top. Comment procéder ?

Le groupe 7 propose de passer par le design-fiction. En amont de la formation, plusieurs scénarii qui seront soumis au groupe de réflexion sont définis. Le jour J, une « fresque du climat » fournit une motivation et une inspiration communes à définir une raison d'être ambitieuse.

Enfin, les participants se saisissent des scénarii et se mettent en situation ; les apprenants adoptent des rôles à l'opposé de celui qui est le leur en temps normal. En se décentrant de son expérience personnelle, chacun des participants est plus à même d'être ouvert à la réflexion et aux enjeux des autres. Ce processus d'élaboration collective regroupe à la fois les collaborateurs, les clients, les investisseurs, et des représentants de la planète et de la société civile.

Les membres présents dans le groupe 7 :

- **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
- **Jean-Baptiste Duchateau**, ancien Directeur droit des sociétés, droit boursier, Veolia - ACTIONNAIRE

Thématique : Qui participe au processus de formation ?**« Le cercle des référents influents » (Groupe 9)**

À la manière des personnages du film *Le cercle des poètes disparus* de Peter Weir, le groupe 9 a choisi de créer un cercle de référents influents pour le développement durable. L'objectif ? Favoriser la diffusion et l'adhésion à la politique de développement durable.

Ce cercle de référents fonctionne avec des rites initiatiques, et forme à l'adoption de rôles comme ceux de « fédérateur » ou de « facilitateur », grâce aux soft skills de chacun. Qui prend part à ce cercle ? Si les « parrains » sont les membres du comité de direction, les « référents » sont des passionnés identifiés par les parrains à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Les réunions du cercle ont pour but d'enrichir la politique de développement durable par la discussion et la confrontation des points de vue.

À plus large échelle, la constitution de ce groupe favorise la diffusion de la politique de développement durable et la fédération autour des objectifs de développement durable, car ce cercle transverse est un interlocuteur privilégié de toutes les fonctions de l'entreprise.

Les membres présents dans le groupe 9 :

- **Stéphanie Barrault**, Responsable du département RSE et Communication, CITEPA - PLANÈTE
- **Jean-Christophe Levassor**, Directeur, La Condition Publique - SOCIÉTÉ
- **Johan Pivron**, Directeur Immobilier d'Entreprises, Grands Projets et Innovation, Bouygues Immobilier - CLIENT
- **Philippe Hermann**, Directeur de la Finance durable, Veolia - SALARIÉ


« J'ai trouvé très intéressant d'aller confronter l'entreprise à ses parties prenantes. C'est d'ailleurs une démarche aujourd'hui sur laquelle nous réfléchissons chez Bouygues Immobilier. Parce que l'objectif, c'est aussi d'essaimer et que toutes les parties prenantes s'inspirent de ces dispositifs que nous a offerts Veolia. »

Johan Pivron, Directeur Immobilier d'Entreprises, Grands Projets et Innovation, Bouygues Immobilier - CLIENT


*Le prochain rendez-vous
aura lieu le*

MARDI 29 MARS 2022

à La REcyclerie

Pour présenter les livrables du cycle 2021 de  :
un **carnet de bord** pour partager le travail effectué
lors de ces sessions, accompagné d'un **kit de
déploiement** en *open source* qui permettra à tout
acteur souhaitant s'en inspirer de répliquer ce
dispositif dans sa géographie et son contexte,
en fonction de ses besoins.

**À cette occasion, la suite donnée à ce dispositif sera
également présentée.**

Objectifs : **élargir le mouvement** engagé par le
collectif  , et **travailler plus en profondeur** sur les
enjeux de co-construction entre parties prenantes
d'horizons variés, au service de la **transformation
écologique.**

Compte-rendu de la session #3

ANNEXES



LES "4 C" ESSENTIELS DES "SOFT-SKILLS" (SAVOIR ÊTRE) : PENSÉE CRITIQUE, CRÉATIVITÉ, COMMUNICATION ET COLLABORATION.

LES 3 QUOTIENTS : QUOTIENT INTELLECTUEL (QI), QUOTIENT ÉMOTIONNEL (QE), QUOTIENT D'AGILITÉ (QA).



FAIRE LA DIFFÉRENCE ENTRE LES COMPÉTENCES IMPORTANTES INDIVIDUELLEMENT...

- la créativité-conception,
- la pensée critique,
- l'art oratoire,
- l'agilité-adaptabilité,
- curiosité,
- audace,
- communiquer efficacement ses idées,
- gestion du temps,
- priorisation,
- négocier avec des clients internes,
- interpréter des données,
- prise de décision

ET LES COMPÉTENCES IMPORTANTES POUR LA DYNAMIQUE DE GROUPE...

Compétences sociales (à acquérir, consolider, actionner)

- communication interpersonnelle,
- esprit critique,
- animation-facilitation de groupe,
- la négociation pour résoudre une situation,
- management,

Compétences psy (intelligence émotionnelle)

- se connaître soi-même,
- s'accepter,
- se questionner,
- gérer ses émotions-gérer l'erreur,

Valeurs, vertus

- courage,
- loyauté-engagement,
- solidarité,
- Intégrité éthique,

Traits de personnalité innés et stables

- extraversion/introversion,
- prévoyant-dans le soin,
- ouverture d'esprit,

... ET CE QUI N'EST PAS UNE SOFT-SKILL

États émotionnels variables

- bonne humeur/abattement,
- satisfaction/regret,
- enthousiasme/apathie

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 FORMATION DANS LA FICTION**



Œuvre de fiction / *Siddhartha*, Hermann Hesse, 1922

**ENTAMER UNE QUÊTE
PERSONNELLE POUR SE FORMER PAR
L'EXPÉRIENCE DE LA SOLITUDE**

Dans le voyage initiatique de *Siddhartha* (roman de Hermann Hesse paru en 1922), l'auteur fait vivre à son personnage une série d'aventures et de rencontres au terme de laquelle il parvient à la conclusion que la sagesse ne peut se transmettre de maître à élève comme la connaissance, mais qu'elle doit au contraire être trouvée par soi-même. « *Quand le moi sous toutes ses formes se dissout, quand toutes les passions viennent du cœur se dissoudre, quand le grand prodige, le rêve qui vit en moi et qui*

Et si le vrai sens de la quête personnelle est de découvrir et de nous

**IMAGINAIRES ALTERNATIFS
DE LA FORMATION DANS LA FICTION**



Œuvre de fiction / *L'Éducation sentimentale*, Gustave Flaubert, 1896.

**SAVOIR SAISIR LES OPPORTUNITÉS
ET AGIR EN CONSÉQUENCE**

À la fois roman d'apprentissage et étude de mœurs, *L'Éducation sentimentale* de Flaubert met en scène Frédéric Moreau, jeune homme monté à Paris pour y faire ses études de droit. Antihéros par excellence, Frédéric Moreau a pourtant tout pour réussir, mais son manque cruel de volonté, de force de caractère et son inaction ne conduiront qu'à la perte progressive de ses illusions. Cette fresque sociale et historique des milieux parisiens de la moitié du XIX^e siècle est donc surtout l'histoire d'occasions manquées et d'une succession d'échecs, puisqu'elle aboutit, comme pour Lucien de Rubempré dans les *Illusions perdues*, à un retour au point de départ.

Si les erreurs sont bien évidemment des occasions d'apprentissage, pouvons-nous les utiliser comme point de départ de nos formations afin de les utiliser à bon escient ?

**MOYENS DE LA FORMATION VENANT
DU BIOMIMÉTISME**



Phénomènes du vivant / L'apprentissage mutuel des dauphins

APPRENDRE DE SES CONGÉNÈRES

...t que les grands singes étaient les seuls à...
...de leurs congénères à utiliser un outil...
...n ! En Australie, au cœur de la baie Shark,
...nds dauphins adoptent un comporte-
...rituel pour leur espèce : ils s'apprennent
...nt à utiliser des éponges ou à secouer
...ges lorsqu'ils chassent. Cette transmis-
...r n'est pas limitée aux mères, car les
...ne même génération se forment aussi

... en groupe permettait de mieux
... niveau individuel ?

PHASE 2 CRÉATION DÉBRIDÉE ET UTOPIQUES

FICHE SOLUTION DÉBRIDÉE / LOUFOQUE

Nommer le dispositif de formation :

.....
.....

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 FORMATION

DISPOSITIF CONCRET

Nom du dispositif de formation :

.....
.....

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-tes 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.

