

# CARNET DE BORD

CYCLE 2021

+1

POUR UNE ÉCOLOGIE  
EN ACTIONS



Un dispositif initié par Veolia

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



# « Une entreprise est prospère parce qu'elle est utile, et non l'inverse. »

Changement climatique, raréfaction des ressources, crises sanitaires, mutations sociales, ruptures technologiques, bouleversements géopolitiques et démographiques... Les sociétés humaines vivent un spectaculaire remise en question de leur fonctionnement, de leurs interactions et de leurs valeurs. Emportées dans ce tourbillon, que par ailleurs elles alimentent, les entreprises et organisations subissent cette mutation des rythmes écologiques, économiques et technologiques.

Nous sommes aujourd'hui à un moment charnière pour les entreprises, qui portent en elles cette force vive capable de transformer en profondeur nos modes de production et de consommation. Elles doivent, nous en sommes convaincus, réinventer leur place dans la société et, pour ce faire, exprimer la nature de leur contribution au sein d'un écosystème élargi de parties prenantes.

Cela leur demande de construire de nouvelles interfaces avec la société : de nouvelles modalités de veille et d'écoute, de nouvelles modalités relationnelles, ainsi que de nouvelles modalités de contribution à ce qui les entoure. Car c'est avec et pour leurs parties prenantes que les entreprises pourront trouver et déployer les solutions dont nos sociétés ont besoin.

À travers ce modèle d'entreprises plus ouvertes, plus intégrées et inclusives, pourra émerger un capitalisme plus utile et équilibré, un capitalisme responsable.

Pour Antoine Frérot, Président-directeur général de Veolia, « *une entreprise est prospère parce qu'elle est utile, et non l'inverse* ».

C'est dans ce contexte qu'a été imaginé le dispositif « *+1, pour une écologie en actions* », initié par Veolia en partenariat avec Usbek & Rica et la REcyclerie, et soutenu par le Comité 21. Inédit, ce prototype de concertation a mobilisé en 2021 un collectif de cinquante parties prenantes de Veolia (Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète) lors de trois sessions de travail sur les thèmes : #1 Écouter, #2 Décider, #3 Former. Trois étapes incontournables pour construire des relations durables entre parties prenantes au service de la transformation écologique.

L'objectif de ce dispositif est de « mieux se connaître pour mieux travailler ensemble » de manière décloisonnée. Il propose une approche écosystémique des relations des entreprises avec leurs parties prenantes, aux opinions et intérêts parfois divergents. Il s'agit de sortir des clivages et de nos lignes de nage, afin de s'engager ensemble dans une dynamique commune pour une écologie concrète.

« *+1, pour une écologie en actions* » invite à renouveler nos imaginaires pour concevoir et expérimenter de nouvelles manières de penser et de faire, pour dessiner des solutions, grâce à l'intelligence collective, inspirées des points de vue d'experts et d'acteurs pionniers sur ces sujets.

La mise en œuvre de cette vision élargie de l'entreprise nécessite le rôle actif et la mobilisation de tous (entreprises, associations, investisseurs, institutions, citoyens, collectivités...) et conditionne notre capacité collective à apporter les solutions aux problèmes brûlants du monde. Et à faire renaître l'espoir.

Le mouvement est lancé. Il ne fait que commencer.

## L'équipe du collectif +1

# SOMMAIRE

<b>L'intention</b>	p. 5
<b>Zoom sur la méthode</b>	p. 6
<b>Écouter</b>	p. 9
<b>Décider</b>	p. 12
<b>Former</b>	p. 15
<b>Les membres du collectif</b>	p. 18
<b>L'atterrissage</b>	p. 20
<b>Et ensuite ?</b>	p. 22



# L'INTENTION

« +1, pour une écologie en actions » est un **prototype de concertation qui mobilise cinquante parties prenantes de Veolia** issues d'horizons différents, (Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète), et qui vise à trouver **un chemin commun au service de la transformation écologique**.

L'objectif de ce dispositif est de réunir différentes parties prenantes qui ne sont pas toujours amenées à dialoguer ensemble, pour **travailler de manière plus décloisonnée** sur le passage à l'acte **pour une écologie en actions**. Il propose une **approche écosystémique** du dialogue entre parties prenantes, afin de mieux percevoir les interdépendances entre les acteurs en présence.

Entre septembre et décembre 2021, le collectif +1 s'est réuni lors de **trois sessions de travail** d'une demi-journée chacune à la REcyclerie à Paris, sur les thèmes **#1 Écouter, #2 Décider et #3 Former**. À chacune de ces sessions, les membres de +1 ont assisté à une keynote d'ouverture, temps d'inspiration et de réflexion sur les enjeux de la thématique abordée. Ils ont ensuite participé à des ateliers d'intelligence collective en sous-groupes, avec des représentants de chacune des cinq catégories de parties prenantes. Ils y ont imaginé des actions concrètes à impact significatif pour mettre en œuvre la transformation écologique.

Ce carnet de bord retrace la **démarche proposée par le prototype +1** et réunit des **solutions\*** imaginées par les différents sous-groupes lors des ateliers. Celles-ci sont complétées par des **initiatives existantes**, qui offrent des pistes pour aller plus loin dans la mise en œuvre de ces solutions.

La vocation de ce prototype de concertation, partagé en **open source**, est de proposer des **réponses utiles et appropriables** par le plus grand nombre, grâce à une méthodologie pouvant être transposée à différents contextes, zones géographiques, territoires et sujets. Il s'agit d'un **amplificateur de coopération et d'idées**, mais aussi d'un **outil opérationnel**, à essayer au sein de Veolia et au-delà, par tout acteur qui souhaite s'en emparer.

## LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

La **transformation écologique** exprime une évolution volontariste et en profondeur de nos modes de production et de consommation pour porter les solutions dont nos sociétés ont besoin.

Elle suggère une **écologie « à hauteur d'homme »**, nécessitant le rôle actif de tous (entreprises, associations, institutions, citoyens, collectivités...) pour mettre en œuvre les évolutions nécessaires.

## POURQUOI « + 1 » ?

**Le chiffre 1** : pour l'union, les liens, les interactions indispensables à construire entre nous mais aussi entre nous et le vivant, pour ne faire qu'un face aux défis auxquels nous sommes tous confrontés.

**Le signe +** : pour la recherche d'inclusion dans le dispositif de profils les plus variés possible, mais aussi pour le large partage de ce qui va être produit, au-delà du collectif. C'est par l'inclusion et la mise en commun de tous les talents, de toutes les énergies, de tous les points de vue que la transformation écologique pourra avoir lieu et être juste.

\*Le détail de l'ensemble des solutions proposées par le collectif +1 est à retrouver dans les comptes-rendus des sessions sur le site [veolia.com](https://www.veolia.com).

# ZOOM SUR LA MÉTHODE

**+1 a été pensé et conçu comme un parcours organisé autour de plusieurs sessions de travail.**

Il est proposé pour chaque session :

- un **thème** spécifique de travail ;
- une **keynote**, soit un temps d'inspiration, de réflexion et d'exploration des enjeux du thème ;
- un **atelier d'intelligence collective** (en sous-groupes) pour proposer des actions concrètes à impact significatif et positif à mettre en œuvre.

Le cycle 2021 de +1 proposé par Veolia s'est organisé comme suit :

- **3 sessions** de 3 h en septembre, octobre et décembre ;
- **1 même collectif** de 50 parties prenantes du Groupe engagées sur les 3 sessions ;
- **1 grand thème** par session ;
- **1 déjeuner** pour clôturer chaque session.

## +1 EN 5 POINTS CLÉS

- Un **collectif** réunissant des représentants de toutes les catégories de parties prenantes d'une organisation.
- Une problématique liée à la mise en œuvre de la **transformation écologique** clairement définie.
- Un **parcours** alliant 3 phases :
  - une écoute active pour dépasser les clivages idéologiques et hiérarchiques, afin d'aller au-delà de ses intérêts propres ;
  - une co-construction pour la mise en œuvre de solutions durables : mieux décider collectivement, c'est avant tout élaborer des solutions utiles et impactantes, dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes ;
  - une formation pour accompagner l'évolution des compétences et impulser la transformation écologique au sein des organisations.
- Un **cadre de rencontre convivial** incitant à la sincérité et à l'engagement des membres du collectif, pour tisser des relations de confiance (intention partagée, lieu, ambiance, modalités de dialogue...).
- Une **volonté d'appliquer et de partager** cette méthode dans son organisation et auprès de ses parties prenantes.



## L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

C'est une intelligence révélée, valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. Il s'agit de **l'ensemble des process et des outils** qui permettent de **dépasser les clivages** et de **débattre** dans le but de trouver des **solutions communes**, avec des **livrables** à la clé, sur un **temps défini**. L'intelligence collective suppose le **partage de l'information**, le **respect de règles communes**, de **nombreuses relations sociales** et un **bénéfice à collaborer pour chacun**. Au sein des entreprises et des organisations, qui font travailler ensemble des individus aux profils divers et aux intérêts parfois différents dans un objectif commun, la capacité à mettre en œuvre les outils de l'intelligence collective a un **impact direct sur la réussite des projets et la performance globale de l'entreprise**.

## LA KEYNOTE

Destiné à nourrir la réflexion des participants, ce **moment d'inspiration** en première partie de chaque session vise à :

- expliciter la problématique ;
- élargir les perspectives autour du thème abordé ;
- lancer une dynamique d'écoute et d'interaction.

Il s'agit d'un moment en plénière composé de deux parties distinctes, mais complémentaires : un icebreaker pour impulser le dialogue entre participants, suivi d'un temps d'inspiration et d'échange appelé, dans le cadre du cycle +1 en 2021, la « parenthèse inattendue ».

## LES ATELIERS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'enjeu des ateliers : créer une **discussion croisée entre les cinq catégories de parties prenantes** pour confronter leurs points de vue et aborder les problématiques et les solutions selon l'ensemble des angles financiers, commercial, sociétal, social et environnemental. L'objectif est de proposer des **actions concrètes** à mettre en œuvre au service d'**une écologie en actions**.

Les ateliers sont découpés en **trois phases**, afin de guider les participants dans leur réflexion :

- **Identifier les freins et les obstacles** liés au thème de l'atelier et aux expériences concrètes vécues par les participants, qui serviront tout au long de l'atelier à guider et encadrer le travail.
- **Explorer des pistes de solutions** à ces freins en faisant appel à l'imaginaire et aux connaissances de chacun.
- **Définir une solution réaliste** à mettre en place dans un contexte précis.

## LE KIT DE DÉPLOIEMENT

Toute la méthodologie du dispositif est à retrouver dans le kit de déploiement. Celui-ci a pour vocation de **partager en open source la méthodologie et les outils** qui ont permis de mettre en œuvre le dispositif +1, tel qu'il a été proposé en 2021.

Il est destiné à accompagner les entreprises et organisations qui souhaitent déployer cette démarche, qui peut s'appliquer à des projets à géométrie très variable (contrat, projet, process, organisation, etc.).

Il s'adresse ainsi à **tout acteur à la recherche d'un cadre et d'une méthode** lui permettant de renforcer ses relations de confiance avec ses parties prenantes.

Le kit de déploiement comprend :

- des conseils pratiques pour la mise en œuvre d'un dispositif +1 ;
- le détail méthodologique.

**Le kit de déploiement est à retrouver sur le site [veolia.com](https://www.veolia.com).**



## **Le mot du Comité 21**

### **L'IMPORTANCE DU DIALOGUE AVEC SES PARTIES PRENANTES**

**Le Comité 21** a été créé il y a près de 30 ans pour faire dialoguer les différents acteurs autour des questions sociétales, notamment environnementales. Nos 450 membres, parmi lesquels des entreprises, des collectivités, des associations, des établissements d'enseignement supérieur et des citoyens, partagent la conviction que c'est du dialogue multi-acteurs que peuvent naître les solutions aux défis auxquels nous faisons face. Nous observons par ailleurs que le désir de dialogue est de plus en plus manifeste dans nos sociétés, tout comme l'exigence envers les entreprises. La citoyenneté écologique s'exprime partout, y compris au sein des entreprises, qui sont appelées à ouvrir leur gouvernance aux parties prenantes. Elles y sont poussées aussi par les évolutions réglementaires.

Pourtant, le dialogue nécessite un changement de culture et une ouverture qui ne s'improvisent pas. Il requiert des méthodologies adaptées et du temps. Grâce au think tank « Entreprises et parties prenantes : nouvelles voies de résilience et de gouvernance » que nous avons animé avec Des Enjeux et des Hommes en 2020 et 2021, et dont Veolia était partenaire, nous avons apporté des réponses pour progresser dans cette voie\*. Une économie nouvelle au service du bien commun sera composée d'entreprises dont les décisions sont prises avec les parties prenantes concernées. Le chemin culturel et opérationnel est ambitieux, c'est pourquoi nous avons formulé 18 propositions pour mieux intégrer les parties prenantes à la gouvernance des entreprises.

Mieux se connaître pour mieux travailler ensemble, comme le propose l'initiative « +1 », est un prérequis essentiel pour réussir dans cette voie. Cette démarche ouvre plus largement l'entreprise à l'ensemble de son écosystème de parties prenantes que les initiatives plus communément observées en entreprise. Les participants ne sont pas tous sélectionnés, certains ont manifesté leur intérêt pour dialoguer avec l'entreprise qui sort de sa zone de confort et propose une nouvelle forme de dialogue visant la co-construction. C'est de l'audace des entreprises que de nouvelles alliances naîtront et pourront transformer l'économie.

---

\* Comité 21 et Des Enjeux et des Hommes.

« Benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes. » Février 2021

« Dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience. » Juin 2021

« 18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes. » Septembre 2021

# #1 ÉCOUTER

**S'écouter** les uns les autres, **dépasser les clivages** idéologiques et hiérarchiques, **aller au-delà de ses intérêts propres**, tels sont les premiers défis que doivent relever les entreprises et les organisations pour contribuer à la mise en œuvre d'**une transformation écologique large et utile pour tous**. Salariés, clients, investisseurs, fournisseurs, citoyens, dirigeants, ONG..., c'est **l'ensemble de ses parties prenantes** qu'une organisation doit embarquer pour mener à bien cette mission.

Il s'agit ainsi de **prêter l'oreille à toutes les voix**, à commencer par celle du vivant :

- Entrepreneur, auteur, expert auprès du Grenelle de l'environnement et associé-fondateur du cabinet Pikaia, **Emmanuel DELANNOY** a recommandé de **s'inspirer des principes fondamentaux de la permaculture** : « *observer avant d'interagir* », « *s'immerger dans le contexte jusqu'à en faire partie, chercher à comprendre ce qui se passe avant même de vouloir changer quoi que ce soit* » et surtout « *agir avec les écosystèmes et non pas contre eux* ». Cette patience et cette humilité permettront par la suite de gagner beaucoup de temps.
- Journaliste, biologiste et présidente du cabinet TEK4Life, **Dorothee BROWAEYS** a insisté sur l'importance pour les entreprises de se doter d'**outils de mesure du vivant**. Selon elle, « *c'est devenu stratégique pour diminuer l'exposition aux risques, pour décider en connaissance de cause et adapter les business models aux nouvelles opportunités* ».
- Veolia a souligné que **l'implication de l'ensemble des parties prenantes est clé dans l'élaboration des solutions économiques ou technologiques** car ces dernières ne peuvent être ni développées ni déployées si la société dans son ensemble ne les accepte pas. Le recyclage des emballages plastiques en est une illustration : des solutions existent déjà, mais elles sont encore trop peu mises en œuvre car les différents acteurs impliqués n'ont pas encore atteint de point d'accord optimal (production d'emballages faciles à recycler, pratiques de consommation responsable, meilleure organisation de la collecte...).

Encore faut-il définir les conditions qui rendent possible un **dialogue multi-acteurs**. C'est le travail qui a été proposé aux membres lors de l'atelier d'intelligence collective de la première session « Écouter », dont nous restituons ici **trois propositions originales** sélectionnées par le collectif +1.



## INSTAURER UN DIALOGUE POSITIF ET CONSTRUCTIF AUTOUR D'UN IMAGINAIRE COMMUN

Il peut arriver que le dialogue soit rompu et que l'on ait l'impression que les intérêts des uns et des autres soient irréconciliables. En cause bien souvent, des émotions négatives qui prennent le dessus : peur, agacement, colère, frustration... Ce constat, posé par l'un des groupes, a incité ses membres à développer une solution pour atténuer ces tensions, mais aussi permettre d'instaurer, voire de restaurer un dialogue positif et constructif. Cette solution s'appuie sur une cartographie des ressentis et des émotions de chacune des parties prenantes au dialogue, ainsi que sur le partage d'une expérience commune, par le biais de l'art par exemple. Ce passage par l'imaginaire et l'identification des ressentis de chacun permet de construire ensemble les bases du dialogue et donc d'assurer à tous une prise en compte de leurs intérêts.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### **L'art au service de l'écoute**

Pour exprimer les valeurs de l'entreprise, telles que l'audace, la coopération, le lâcher-prise, l'intégrité, l'écoute, le partage et le respect, Bénédicte Tilloy, DRH à la SNCF, a opté pour un mode d'expression original : l'aquarelle. « *L'art ouvre à l'émotion et peut donner à montrer sa vulnérabilité, ce qui peut faire peur quand sa fonction hiérarchique suppose d'incarner l'autorité. Notre vulnérabilité nous donne plus d'authenticité et permet dans des situations humaines complexes d'autoriser son interlocuteur à être lui aussi plus vrai, ce qui génère de la confiance* », a-t-elle expliqué. Sur les réseaux sociaux, ses créations ont encouragé d'autres collaborateurs de la SNCF à partager leurs passions à leur tour.

## CHEMIN D'ÉCOUTE ET DE RENCONTRE

Pour faire émerger un dialogue apaisé entre les différentes parties prenantes, un groupe a proposé de mettre en place un « parcours d'écoute » en quatre étapes pour décloisonner les points de vue et emprunter ensemble un chemin commun, au service de la transformation écologique. La première étape consiste à évacuer sa colère dans un espace neutre. Lors d'une deuxième étape, un médiateur accompagne les parties prenantes pour la clarification de leurs attentes et intérêts. La troisième étape est une phase d'échange et de dialogue en présence du médiateur, dont le rôle est d'assurer la mise en confiance des participants et la prise en compte de la parole de chacun. Ce « parcours d'écoute » se termine par un moment convivial réunissant l'ensemble des participants, autour d'un repas par exemple.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### **L'intelligence émotionnelle : un levier de performance en entreprise**

Plateforme de développement émotionnel, Upfeel propose des modules interactifs pour développer l'intelligence émotionnelle des collaborateurs. Des entreprises comme Faurecia, Orange ou encore ADP y ont déjà eu recours. Comme l'explique la start-up, les émotions sont un aspect clé de la performance en entreprise, dans la mesure où elles « *dirigent nos pensées, nos jugements et nos comportements* ». Une piste à explorer pour mettre en place une écoute apaisée, libérée d'éventuelles émotions négatives.

## PLACE AU JEU !

Il suffit parfois de faire un pas de côté pour donner un nouvel élan à un débat. Prenant le cas d'un projet urbain contesté (la piétonnisation d'une place jusqu'alors réservée aux automobilistes), un groupe a imaginé un dispositif visant à aborder le sujet en s'appuyant sur une animation ludique du débat. Celle-ci a vocation à ouvrir la discussion sur l'ensemble des possibles et ainsi à trouver des solutions innovantes.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### Sensibiliser par un procédé immersif : l'escape game

Les escape games offrent des pistes intéressantes pour sensibiliser aux enjeux de l'écoute et de la collaboration. En France, Collock, une société spécialisée dans l'escape game en entreprise, propose déjà ce type de parcours, par exemple pour « aider E-Tri [inspiré de ET] à sauver sa planète qui croule sous les déchets ». Une activité qui pourrait être développée autour des débats actuels sur la transformation écologique, souvent controversés, et créer ainsi le nouveau décor de l'escape game.



“ C’était une session très intéressante. On se rend compte que, dans tout processus de décision collective, tout part de l’écoute : comment on arrive à dialoguer avec les uns et les autres, comment on arrive à surpasser les préjugés, les stéréotypes, comment on arrive enfin à trouver des enjeux communs au-delà de toutes nos disparités et de nos parcours très différents. C’est ce que l’on a essayé de penser ensemble. ”

—GRÉGOIRE CAZCARRA, AUTEUR ET DIRIGEANT ASSOCIATIF ● PLANÈTE

“ Ce qui change pour moi, c’est la capacité d’écouter. On est tous conscients des enjeux de la planète. En revanche, on a un problème de compréhension du diagnostic et d’écoute. L’enjeu est de créer des visions plurielles pour nous faire partager une meilleure conception, une meilleure compréhension de la problématique qui nous relie aujourd’hui. ”

—PIERRE-EMMANUEL REYMOND, RESPONSABLE DE LA MISSION « PROSPECTIVE, PARTENARIATS, INNOVATIONS TERRITORIALES », TOULOUSE MÉTROPOLE ● CLIENT

## #2 DÉCIDER

Une fois les conditions de l'écoute et du dialogue posées, comment s'assurer que le **processus décisionnel** permet la mise en œuvre de solutions durables ? Mieux décider collectivement, c'est avant tout élaborer des **solutions utiles et impactantes, dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes**.

Quelques pistes de réflexion ont été partagées durant la session par le journaliste scientifique et docteur en neurosciences **Sébastien BOHLER**, lauréat 2019 du Prix du Livre Environnement de la fondation Veolia, pour son livre *Le Bug humain. Pourquoi notre cerveau nous pousse à détruire la planète et comment l'en empêcher* :

- Notre cerveau nous pousse naturellement vers des actions source de plaisirs immédiats et favorise par conséquent le consumérisme : chercher les « like » sur les réseaux sociaux, renouveler nos garde-robes en permanence, acheter le téléphone ou la voiture dernier cri... Ces actions sont, dans nos sociétés, liées à la reconnaissance sociale et à l'estime de soi, mais aussi très consommatrices de ressources et émettrices de pollutions. **Prendre conscience** de cette quête de plaisir toujours insatisfaite est la première étape pour **se défaire de ces mécanismes** et faire le choix d'**une consommation qui nous rende durablement heureux**.
- Il faut ainsi, selon S. Bohler, **miser sur une autre quête, celle du sens dans nos actions et nos relations**. Les comportements altruistes, par exemple, peuvent être source de plaisir, de sens et, par là même, d'un **bonheur plus durable**.
- Dans les entreprises, les processus de décision doivent s'appuyer sur « *de nouvelles visions du monde partagées* », intégrant la **question du sens et du long terme**.

**Anne LE GUENNEC**, Directrice générale des activités Recyclage et Valorisation des déchets France de Veolia, a souligné l'importance de **réconcilier les intérêts de l'ensemble des parties prenantes** autour d'une problématique, afin d'être en mesure d'y répondre de manière efficace. L'économie circulaire illustre parfaitement **l'enjeu du collectif dans la transformation écologique**. Pendant longtemps, l'économie circulaire et l'écologie étaient principalement perçues comme relevant d'un geste très individuel. Aujourd'hui, l'urgence nous oblige à **repenser l'implication de chaque acteur sur ce sujet**. L'enjeu est de **réconcilier le geste citoyen et les choix stratégiques de l'industriel**, avec le soutien du gouvernement, afin de répondre collectivement et efficacement aux défis du recyclage. « *Veolia s'inscrit dans cette chaîne-là, notamment parce que nous aidons l'industriel à mieux produire (à travers des démarches d'écoconception par exemple), mais aussi le citoyen à mieux trier et recycler* », a expliqué Anne Le Guennec.

Voici **trois pistes de solutions imaginées** par les membres du collectif +1 pour repenser les modalités de prises de décision pour des **solutions davantage co-construites**.



## DANS LA PEAU DU LOUP

Bien souvent, les représentations d'un problème divergent, ce qui empêche le compromis et, par là même, le processus décisionnel de se dérouler dans de bonnes conditions. Le cas du loup en France en est un bon exemple. Pour ce faire, un des groupes a imaginé un dispositif immersif grâce à une caméra embarquée permettant de se mettre « dans la peau du loup » et ainsi faire vivre une expérience commune aux parties prenantes du sujet, pour mieux comprendre et partager les représentations de chacun. À partir de cette mise en situation commune, il devient alors possible d'établir un diagnostic partagé pour élaborer des propositions concrètes. Ainsi, les parties prenantes (éleveurs, associations de défense de l'environnement, élus, scientifiques...) bénéficient d'un diagnostic partagé, et les décisions concernant le loup sont prises à partir de l'expérience sensible de la situation. Cette expérience peut être transposée à d'autres situations.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### **Monitoring des tortues**

En Martinique, des tortues marines équipées de balises GPS et de caméras fixées sur leurs carapaces ont pu être suivies à la trace par des chercheurs du CNRS, afin de comprendre leur mode de vie et la détérioration de leurs habitats, et de mieux les protéger. Ce suivi permet d'éclairer les actions prises dans le cadre d'un Plan national d'action en faveur des tortues marines des Antilles françaises, mis en place en Martinique jusqu'en 2027.

## CONCLAVE DES CITOYENS ET DES PARTIES PRENANTES

Et si on s'en remettait (un peu) au hasard pour prendre des décisions sur des sujets difficiles tels que la réduction de la pollution liée à l'automobile en ville? Un groupe a imaginé la constitution aléatoire d'un conclave réunissant un échantillon représentatif de citoyens, d'entreprises et d'associations impliquées, permettant une juste représentation des acteurs concernés du territoire. Cette instance est alors chargée de proposer une solution à la problématique posée, afin de nourrir et d'accompagner la réflexion et la décision finale des élus en charge du sujet. La réunion des membres du conclave ne peut se terminer sans qu'une décision soit prise.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### **Le modèle de la concertation citoyenne**

Gage d'une meilleure représentativité, les assemblées citoyennes tirées au sort remontent à la démocratie athénienne. Ce modèle a permis, plus récemment, de nommer les 150 membres de la Convention citoyenne pour le climat en 2019 (en établissant un échantillon représentatif de la population française en termes d'âge, de genre ou encore de catégorie socioprofessionnelle). La démarche a été la même en ce qui concerne l'Assemblée citoyenne du Conseil de Paris en 2021, dont l'objectif annoncé est de « faire vraiment participer les Parisiennes et les Parisiens à l'élaboration des politiques publiques mises en place dans la capitale » et de répondre à la « défiance de la société à l'encontre des institutions ». Un type de dispositif à essayer pour faire avancer collectivement la transformation écologique ?

## LE VIVANT, UNE NOUVELLE PARTIE PRENANTE DANS LA DÉCISION

Comment rendre légitimes les décisions prises sur le sujet du vivant, absent des débats, et lui redonner une place plus importante face aux mesures mises en place qui le concernent directement ? Pour répondre à cet enjeu de juste représentation, un des groupes a proposé de créer un « comité du vivant et des générations futures ». Ce comité serait composé de parties prenantes indépendantes et serait intégré aux instances de décision des organisations, avec pour mission de permettre une meilleure compréhension des enjeux environnementaux et sociétaux par les dirigeants des organisations et de prendre ainsi davantage en compte les logiques propres au vivant, à court, moyen et long terme, dans une démarche consultative.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### **Des représentants du vivant et des générations futures au service d'une vision à long terme**

De grands groupes français, tels qu'Accor ou Engie, intègrent de plus en plus la voix des jeunes générations au sein de shadow comex ainsi que de comités de direction parallèles, chargés d'éclairer les orientations prises par le comité de direction officiel. Pourquoi ne pas également y inclure des représentants du vivant et des générations futures sur le modèle, par exemple, du groupe parlementaire informel pour les générations futures constitué en 2018 au Royaume-Uni pour « réduire l'influence du court-termisme dans l'élaboration de politiques publiques » ?



“ La concertation entre représentants des différentes parties prenantes était réelle. [...] Nous sommes partis d'un cas concret, qui nous a permis de comprendre comment un processus de décision pouvait se dérouler. ”

—MARIE MARCHAIS, RESPONSABLE DE LA PLATEFORME D'ENGAGEMENT,  
FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE ● ACTIONNAIRE

## #3 FORMER

Après avoir proposé des solutions pour prendre des décisions enrichies par l'écoute de l'ensemble des parties prenantes, les membres du collectif +1 se sont interrogés sur l'**évolution des compétences pour impulser la transformation écologique au sein des organisations**, qu'elles soient techniques (*hard skills*) ou transverses (*soft skills*). Cette mutation est inéluctable : selon une étude\* menée par Dell et le think tank californien Institut pour le futur, jusqu'à 85 % des emplois en 2030 n'existent pas encore aujourd'hui !

**Matthieu DARDAILLON**, Président de Ticket for Change, a partagé sa vision de la **formation à l'aune de la transformation écologique** :

- Il ne s'agit pas simplement d'acquérir quelques compétences ou connaissances supplémentaires, mais bien de « **changer complètement de vision du monde** ».
- Ce qui permet la transformation, c'est le fait de **vivre des expériences**, de « *sentir le sujet* » et non pas simplement de le comprendre.
- Une formation a du succès lorsqu'elle débouche sur une **envie d'agir**, plutôt que sur l'éco-anxiété ou le cynisme.
- Il faut **mutualiser et partager l'expérience** entre les formations existantes, au risque de voir se multiplier de petites initiatives isolées qui peinent à passer à une plus grande échelle.

Le Directeur de la formation et du développement social chez Veolia, **Olivier CARLAT**, a fait remarquer que :

- La « *transformation écologique va percuter l'emploi, en particulier les primo-accédants sur le marché du travail et les métiers peu qualifiés* ». Tout le défi sera donc de la rendre « **la plus inclusive possible** ».
- La question de l'« **attractivité** » est clé : certains nouveaux métiers, par exemple ceux liés à la gestion des déchets, ne sont pas toujours bien connus ou souvent jugés peu attractifs.

C'est dans ce cadre que le projet d'**École de la Transformation Écologique** de Veolia a été présenté : un écosystème apprenant pour se former aux enjeux et aux nouveaux métiers de la transformation écologique (voir page 24).

Autant d'éléments que les participants de cette troisième session ont eu en tête lors de l'élaboration de **dispositifs de formation innovants**, dont trois sont présentés ici.



---

\* *Emerging technologies' impact on society & work in 2030*, Institute for the Future for Dell Technologies, 2017.

## APPRENANT ET FORMATEUR, CO-ACTEURS DANS LA CONCEPTION DE LA FORMATION

L'un des groupes a mis la co-construction au cœur de la conception de son dispositif de formation. Celui-ci se décompose en trois temps associant apprenants et formateurs : un partage ludique entre apprenants et formateurs pour mieux appréhender les besoins spécifiques des premiers dans un espace géographique neutre et stimulant ; une phase de conception sur mesure de la formation à partir des besoins exprimés ; et, enfin, le temps de la formation en elle-même, selon des méthodes interactives.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### **Apprentissage collaboratif**

En parallèle des cursus de formation clé en main, se

développent des solutions de collaborative learning consistant à se former entre pairs dans une démarche de co-construction des contenus de formation. C'est sur ce principe qu'a émergé la plateforme 360Learning, adressée aux entreprises, sur laquelle les collaborateurs peuvent indiquer leurs besoins en formation et voter pour celles qui leur paraissent les plus pertinentes, voire participer activement à la création des modules d'apprentissage. Grâce à cette solution, « nous avons pu multiplier les offres de formation 100 % adaptées aux besoins métier car elles sont développées par les utilisateurs eux-mêmes », témoigne par exemple Frédéric Bouche, ingénieur pédagogique chez Michelin.

## L'AGORA DU RECRUTEMENT PAR LES COLLABORATEURS

Le recrutement, l'intégration et la formation de nouveaux collaborateurs sont intimement liés. Alors pourquoi ne pas inclure dès le processus d'embauche les futurs collègues des candidats ? C'est ce qu'a proposé un groupe en s'inspirant de la notion d'agora, lieu de rassemblement et de débat des citoyens. La constitution d'une « agora de recrutement » permettrait, selon lui, de proposer un mode de recrutement plus collectif et moins hiérarchique, et de faciliter l'intégration du futur collaborateur à l'équipe, tout en évaluant les soft skills par le biais de jeux.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### **Quand l'équipe est responsable du choix des nouveaux collaborateurs**

Le processus de recrutement de l'entreprise américaine Menlo Innovations s'inscrit dans la même veine, avec une période d'essai durant laquelle les nouveaux arrivants travaillent en binôme avec un collègue différent chaque semaine. Chacun des collaborateurs du binôme participe par la suite à la décision finale du recrutement.

## LES CERCLES D'AMBASSADEURS RÉFÉRENTS

Comment partager une politique de développement durable tout en favorisant son intégration opérationnelle à tous les niveaux de l'entreprise? Inspiré par le film *Le Cercle des poètes disparus* de Peter Weir (1990), l'un des groupes a choisi de créer un cercle de «référénts» chargés, à travers le dialogue et la confrontation des points de vue au sein de l'organisation, de favoriser la diffusion et la mise en œuvre des engagements environnementaux et sociétaux qu'elle a pris. Peu importe sa position dans la hiérarchie, tout passionné des enjeux de la transformation écologique peut prétendre à ce rôle, validé par le management.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### L'engagement des collaborateurs au service de l'entreprise

Théorisée par les sociologues Gaëtan Brisepierre et Anne Desrues, la notion de «transféréurs» décrit des individus qui tentent de verdir les habitudes de leurs collègues de bureau: réduction des déchets, économies d'énergie... C'est avec la volonté de

valoriser ce type de dynamique et de lui donner de l'ampleur que Positive Workplace a créé le mouvement des Positivers, rassemblant des salariés souhaitant converger vers un environnement de travail durable. Des outils concrets ont été mis à disposition de ces derniers, dont une charte de dix engagements à signer et une bannière à ajouter à son email professionnel et/ou personnel.

#### Demain, tous ambassadeurs de l'environnement ?

Lancée par la start-up Nexenture en 2019, l'application TousAmbassadeurs a vocation à simplifier et à encourager l'implication des collaborateurs dans le rayonnement de la marque contre des récompenses. Déjà adoptée par des entreprises comme le groupe Eram et l'opérateur touristique Belambra, cette application leur permet, quel que soit leur niveau hiérarchique, de relayer une campagne sur les réseaux sociaux, d'appuyer une candidature auprès des RH et, plus largement, d'influer sur les prises de décision de son organisation. Un outil à mettre entre toutes les mains pour diffuser de bonnes pratiques en matière de transformation écologique ?



“ 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, Membre du Réseau Regenerative Alliance ● SOCIÉTÉ

# LES MEMBRES DU COLLECTIF



**• SALARIÉS •** 1. **Jean-François BULTEAU** Directeur Exploitation et travaux, OTV Grand Paris, Veolia Water Technologies • 2. **Guillaume DARMOUNI** Project manager – Stratégie, Direction Stratégie & Innovation, Veolia • 3. **Marion DE BARBEYRAC** Juriste Pôle Expertise, Direction juridique & contractuelle, Activité Eau en France, Veolia • 4. **Hervé DEROUBAIX** Syndicaliste, ancien Secrétaire du Comité de Groupe Europe, Veolia • 5. **Alexandre ESPINOZA** Directeur Structuration financière, Direction Finance, Veolia • 6. **Arno HUSSON** Chargé de mission, Direction MIB’Innov, Maintenance Environnement Industrie & Bâtiment, Veolia • 7. **Philippe IMBERT** Directeur RSE – Eau du Grand Lyon, Veolia • 8. **Catherine LASSERRE** Directrice Développement RH et innovation sociale, Activité Eau en France, Veolia • 9. **Amélie LEMAITRE** PMO, Direction de la transformation, Recyclage et Valorisation des déchets, Veolia • 10. **Benoît REZEAU** Directeur adjoint Pôle Marchés et offres, Activité Eau en France, Veolia • 11. **Charleyne TERRY** Responsable commerciale, Développement territoire Marne et Oise, Activité Eau en France, Veolia • 12. **Claudia THEVENET** Chargée d’affaires Pôle Valorisation matières, Centre de déchets industriels francilien, Veolia • 13. **Thierry WITKOWICZ** Business Partner, Direction Soutien aux métiers & performance, Veolia • 14. **Abdelkhalik ZENATI** Responsable d’exploitation, SARP, Veolia

**• CLIENTS •** 15. **Frédérique COLAS** Première maire-adjointe, Joigny, Région Bourgogne-Franche-Comté • 16. **Gérard EUDE** Vice-président chargé du développement économique, de l’enseignement supérieur et de la recherche, Communauté d’agglomération Paris – Vallée de la Marne • 17. **Emmanuelle FOURNIER** Responsable de lancement d’exploitation, Les Jardins d’Arcadie • 18. **Jean-Marie GUÉRIN** Directeur Coordination industrielle, Naval Group • 19. **David KIMELFELD** Dirigeant de Kimelfeld Conseil, ancien président de la métropole de Lyon • 20. **Marion PEDEUTOUR-GADRAS** Responsable RSE pour la division des Produits professionnels & leader de « Salons pour le futur », L’Oréal • 21. **Johan PIVRON** Directeur Immobilier d’entreprises, Grands Projets et Innovation, Bouygues Immobilier • 22. **Pauline PLEWA-DELPLANQUE** Coordinatrice QSE, Razel-Bec – Groupe FAYAT • 23. **Pierre-Emmanuel REYMUND** Responsable de la mission « Prospective, partenariats, innovations territoriales », Toulouse Métropole • 24. **Caroline SIGURET** Chef de projet Zéro déchet, Leroy Merlin • 25. **Pierre TEBALDINI** Directeur de cabinet du Président, Communauté d’agglomération Marne et Gondoire • 26. **Zinou ZEGIL** Chargé d’études Industrie et artisanat, Agence de l’eau Seine-Normandie • 27. **Clémence BÉGUIER** Analyste Investissement écotéchnologies et ville de demain, Banque publique d’investissement • 28. **Antonin COBOLET** Chargé de relations corporate, Banque publique d’investissement • 29. **Zoé CONSTANTIN** Directrice d’investissement, IMPACT Partenaires • 30. **Stéphane DUBUIS** Ancien directeur général de la MACIF & Directeur général de Collecticity



• **26. Jean-Baptiste DUCHATEAU** Membre actionnaire salarié, Veolia • **27. Hadrien GAUDIN-HAMAMA** Analyste ESG, Mirova • **28. Philippe HERMANN** Directeur de la finance durable, Veolia • **29. Anne-Claire IMPERIALE** Co-responsable de la recherche ESG, Sycomore AM • **30. Bénédicte KATLAMA** Membre du comité consultatif des actionnaires, Veolia • **31. Marie MARCHAIS** Responsable de la plateforme d'engagement, Forum pour l'investissement responsable • **32. Stéphane MARCHAND** Délégué général, Institut du capitalisme responsable • **Hugues MITTON** Membre du comité consultatif des actionnaires, Veolia • **33. Nicole SABLON** Membre du comité consultatif des actionnaires, Veolia • **SOCIÉTÉ** • **34. Kevin ANDRE** Fondateur, Kawaa • **35. Emmanuelle Aoustin** Membre du réseau Regenerative Alliance • **36. Matthieu AUZANNEAU** Directeur, The Shift Project • **37. Jacques BERGER** Délégué général, Action Tank Entreprise & Pauvreté • **Célia BLAUÉL** Maire adjointe de Paris chargée de la prospective Paris 2030 et de la résilience, Mairie de Paris • **Irène COLONNA D'ISTRIA** Programs and partnerships developer, Makesense • **38. Marie DE PENANROS** Directrice RSE, transformation & qualité, ALD • **39. Claire DUFOUR** Responsable Développement, transition écologique, Groupe SOS • **40. William ELLAND-GOLDSMITH** Directeur général, Mouvement UP • **Agathe EUZEN** Directrice de recherche & Directrice adjointe scientifique à l'Institut écologique et environnement, CNRS • **41. Laetitia G.** Membre de l'association Les Amis Recycleurs • **42. Nathalie JAOUÏ** Présidente-directrice générale, Crit • **Benoît BOURRAT** Directeur général, Réseau national Pimms Médiation • **43. Alexandre JOST** Fondateur et délégué général, La Fabrique Spinoza • **44. Marine KERDAFFREC** Designer junior, Humaniteam • **45. Amandine LEPOUTRE** Co-fondatrice et Présidente, Thinkers and Doers • **46. Jean-Christophe LEVASSOR** Directeur, La Condition Publique • **47. David MENASCE** Directeur, Archipel&Co • **Caroline NEYRON** Directrice générale, Impact France • **48. Matthieu PAILLOT** Président-fondateur, Kisaco • **49. Nils PEDERSEN** Délégué général, Global Compact • **PLANÈTE** • **50. Stéphanie BARRAULT** Responsable du département RSE et communication, CITEPA • **51. Grégoire CAZCARRA** Auteur et dirigeant associatif • **52. Benoît GALAUP** Responsable du pôle Biodiversité, ressources et numérique, Entreprises Pour l'Environnement • **53. Flora GHEBALI** CEO, Coalitions • **Géraud GUIBERT** Président, La Fabrique Écologique • **54. Anne LE CORRE** Co-fondatrice, Le Printemps Écologique • **Emmanuelle LEDOUX** Directrice générale, Institut national de l'économie circulaire • **55. Xavier LEFLAIVE** Administrateur principal & Responsable de l'équipe Résilience – Adaptation – Eau à la Direction de l'environnement, OCDE • **56. Perrine MEUNIER** Fondatrice & Responsable projets stratégiques, Le Filon • **Alexandre RAMBAUD** Maître de conférences et co-responsable de la chaire Comptabilité écologique, AgroParisTech • **57. Amélie ROUVIN** Fondatrice, ECHOSOPHIA • **58. Romain TROUBLE** Directeur général, Fondation Tara Océan • **Anne-Laure VAN DER WIELEN** Secrétaire générale, 2030.

# L'ATTERRISSAGE

Parmi les **indicateurs de succès** du dispositif +1, on trouve :

- la **participation** des membres du collectif aux trois sessions ;
- leur **satisfaction** à chacune des étapes proposées ;
- leur envie de **travailler de manière décloisonnée**.

Pour les participants, les objectifs semblent atteints.

**Réponses en chiffres**, tirés des questionnaires de satisfaction qui ont été soumis aux membres du collectif à l'issue de chacune des sessions\*.

## 92 %

La quasi-totalité des répondants a estimé que le travail collectif réalisé avec les membres de leur groupe était à la fois « utile » et « concret ».

## 95 %

Pour 95 % des répondants, le rythme des sessions a été jugé « satisfaisant » ou « très satisfaisant ». Dès la deuxième session, l'évolution du format de la table ronde, avec le témoignage d'un représentant par catégorie de parties prenantes, suivi d'une discussion avec les experts, a été particulièrement appréciée par les participants.

## 93 %

C'est la proportion de répondants qui a estimé que l'objectif du dispositif visant à « mieux travailler ensemble avec des profils variés », en apprenant notamment à « mieux se connaître », a été atteint dans le cadre de ces sessions.

## 95 %

C'est la part des répondants qui se sont dits « satisfaits » ou « très satisfaits » de la qualité des interventions des experts de ces trois sessions, qu'ils ont décrites comme « inspirantes », « riches », « qualitatives » ou encore « d'une grande pertinence ».



\*Moyennes réalisées à partir des trois questionnaires d'appréciation de feedback, envoyés aux membres du collectif après chacune des sessions.



« 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**

« 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, des 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**

« La méthode de travail se caractérise par une attention à la création d'une dynamique collective et nous invite à lâcher prise. Je pense que c'est malin, c'est intelligent, c'est bien fait. »

—**XAVIER LEFLAIVE, ADMINISTRATEUR PRINCIPAL & RESPONSABLE DE L'ÉQUIPE RÉSILIENCE – ADAPTATION – EAU À LA DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT, OCDE ● PLANÈTE**

« J'ai vraiment apprécié la découverte d'un nouveau mécanisme d'intelligence collective, la diversité des participants, l'enrichissement qu'apporte l'ensemble de ces parties prenantes. Le travail est très minuté, cadré, ce qui nous permet d'aller très rapidement en profondeur. »

—**EMMANUELLE Aoustin, MEMBRE DU RÉSEAU REGENERATIVE ALLIANCE ● SOCIÉTÉ**

« Les débats étaient extrêmement riches et passionnés. On sent vraiment que chacun a envie de contribuer à l'édifice et c'est réellement passionnant. »



—**ZOË CONSTANTIN, DIRECTRICE D'INVESTISSEMENT, IMPACT PARTENAIRES ● ACTIONNAIRE**



# ET ENSUITE ?

« +1, pour une écologie en actions » est un dispositif pilote qui a fait ses preuves en 2021.

Il est à la fois une **intention**, un **cadre d'expérimentation** innovant, un **réseau** de parties prenantes engagées et un **mouvement** à élargir.

## CE QUE +1 A LIVRÉ EN 2021

- **Une validation de la faisabilité**, de la nécessité et de l'envie profonde des parties prenantes de réfléchir et de travailler ensemble sur les enjeux de la transformation écologique de manière décloisonnée.
- **Une méthode éprouvée d'intelligence collective en *open source***, afin de travailler à la co-construction de solutions pour une écologie concrète permettant d'ouvrir davantage les organisations à leur écosystème.
- **Une communauté prête à s'engager collectivement et à agir** pour la transformation écologique.

## UN PROTOTYPE À RENFORCER, OPÉRATIONNALISER ET DUPLIQUER EN 2022

**1 — Trois nouvelles sessions de travail proposées au collectif +1 en 2022 pour renforcer cette dynamique collective créée au service de la transformation écologique des territoires :**

Quelles gouvernances des entreprises et organisations :

- #1 au service de **la résilience des territoires ?**
- #2 pour **accélérer et amplifier l'innovation ?**
- #3 pour **l'emploi et l'insertion ?**

**2 — Des déclinaisons territoriales du prototype déjà en cours de déploiement :**

- **à l'échelle d'un contrat du Groupe à Nice sur le sujet de la valorisation des déchets de la ville**, pour soutenir le dialogue entre l'ensemble des parties prenantes du contrat ;
- **à l'échelle d'un pays, à Prague**, au siège de la zone Europe centrale et orientale de Veolia, **au service d'une business unit** pour faire dialoguer les principales parties prenantes nationales et municipales en République tchèque sur la transformation écologique ;
- **au service d'un sujet d'innovation** pour soutenir le déploiement d'une solution Veolia : la qualité de l'air intérieur ;
- **au service d'un client du Groupe, avec Bouygues Immobilier**, qui souhaite adapter le dispositif +1 à ses propres enjeux business.

**3 — Mise à disposition en *open source* de ce carnet de bord et d'un kit de déploiement** pour permettre à chaque acteur (interne à Veolia, parmi les parties prenantes du Groupe ou plus largement) intéressé de s'emparer de cette démarche et de l'adapter en fonction de ses besoins.



«J'ai vraiment trouvé très intéressant d'aller confronter l'entreprise à ses parties prenantes. C'est quelque chose de très important et c'est d'ailleurs une démarche à laquelle nous réfléchissons aujourd'hui chez Bouygues. L'objectif, c'est aussi de faire connaître +1 et que toutes les parties prenantes s'inspirent de ce dispositif que nous a offert Veolia.»

—**JOHAN PIVRON, DIRECTEUR IMMOBILIER D'ENTREPRISES, GRANDS PROJETS ET INNOVATION, BOUYGUES IMMOBILIER** ● CLIENT

«Sur le fond et la forme, il y a beaucoup de choses à prendre de +1. Il y a beaucoup de méthodes différentes de brainstorming, mais c'est parfois bien de changer, de faire les choses un peu différemment pour explorer d'autres aspects de notre imaginaire, de notre volonté, de nos envies. C'est ce que l'on fait avec +1 et c'est une méthodologie que j'aimerais reprendre et proposer à l'intérieur de mon Groupe sur des sujets très précis.»

—**ZOÉ CONSTANTIN, DIRECTRICE D'INVESTISSEMENT, IMPACT PARTENAIRES** ● ACTIONNAIRE

«Ce sont des méthodes de travail qui sont très fructueuses, il faudrait qu'elles soient adoptées par le plus grand nombre.»

—**FLORA GHEBALI, CEO, COALITIONS** ● PLANÈTE

«On est tous un peu des ambassadeurs de la transition écologique. Si tout le monde pouvait repartir avec des solutions à part entière et les diffuser, ce serait déjà une première victoire du collectif +1.»

—**ABDELKHALIQ ZENATI, RESPONSABLE D'EXPLOITATION, SARP** ● SALARIÉ

«Mon bilan pour ce dispositif +1, c'est de pouvoir encourager sa transmission, son utilisation, son déploiement. Je suis très intéressée à contribuer à l'exploiter, à l'utiliser dans d'autres circonstances.»



—**EMMANUELLE Aoustin, MEMBRE DU RÉSEAU REGENERATIVE ALLIANCE** ● SOCIÉTÉ

Retrouvez plus d'informations sur la méthode +1 et sur la manière de décliner le dispositif au sein de votre organisation dans le kit de déploiement +1 sur le site [veolia.com](https://veolia.com).

## UN PROJET AMBITIEUX D'ÉCOLE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Pour accélérer la formation aux compétences et aux métiers émergents de la transformation écologique, Veolia s'engage à fédérer un **ensemble de partenaires pour créer l'École de la transformation écologique**.

Les enjeux principaux du Groupe et de cet écosystème de parties prenantes sont de **définir et d'identifier ensemble les solutions de la transformation écologique**, ainsi que de **faciliter et d'accélérer le développement des connaissances nécessaires** à leur déploiement sur les territoires.

Cette démarche collective concerne **tous les niveaux de qualification** et vise à favoriser en particulier **l'employabilité** des personnes éloignées de l'emploi ou en reconversion.

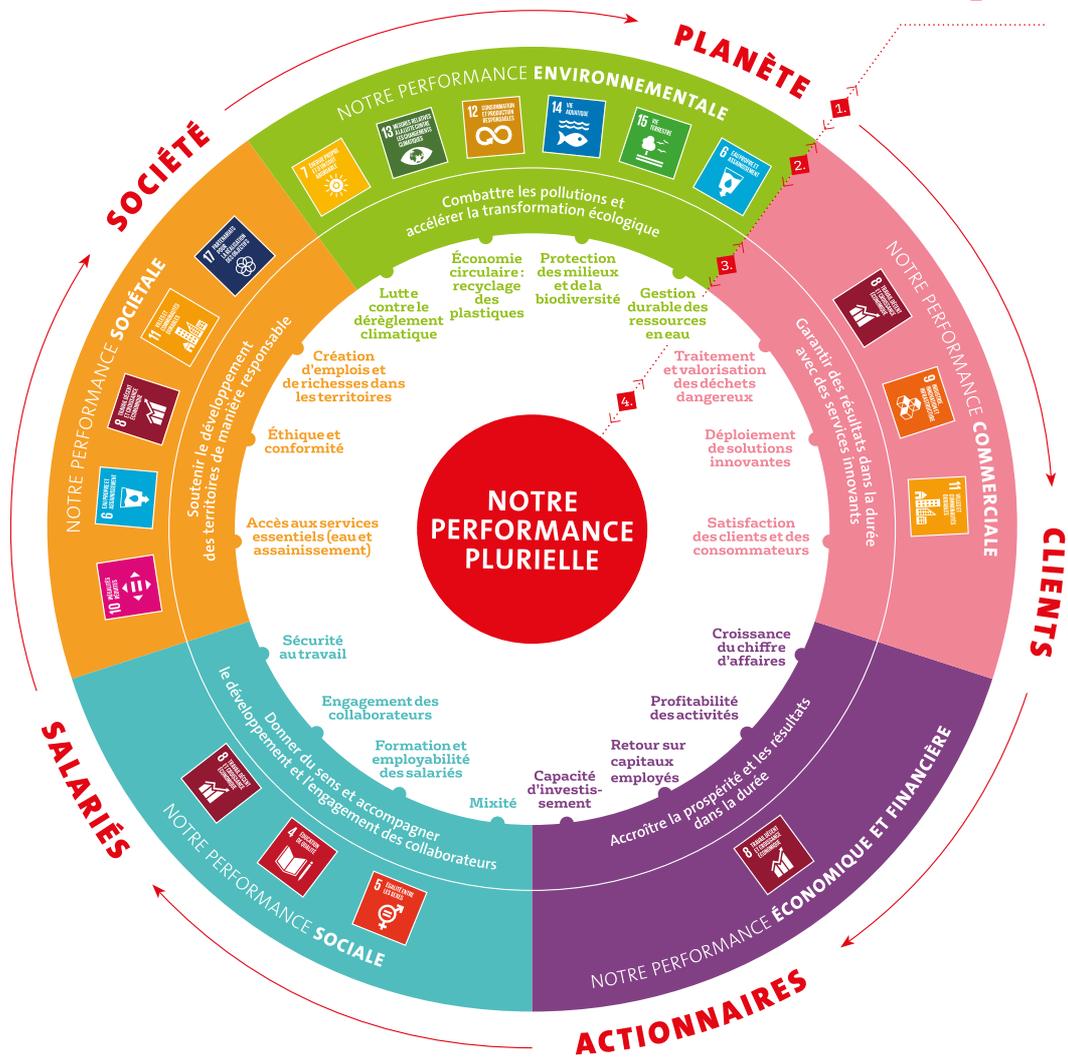
Des **liens étroits** seront construits entre ce projet d'École et la démarche « +1, pour une écologie en actions ».



# LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ  
AVEC ET POUR NOS PARTIES PRENANTES

1. Nos parties prenantes
2. Notre performance
3. Nos engagements
4. Nos objectifs



## Les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU

Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD, avec un impact direct sur 13 d'entre eux.




## ÉQUIPES

### Rédaction en chef

Fanny Demulier, Veolia  
Romain Bourcier, Usbek & Rica

### Chefs de projet

Jeanne Tirel, Veolia  
Johanna Finkelstein, Usbek & Rica

## CONTRIBUTEURS

### Rédaction

Sophie Kloetzli, Usbek & Rica

### Illustration

Fago Studio

### Crédit photo

François Guichard

### Direction artistique

Usbek & Rica

### Secrétariat de rédaction

Estelle Jelen

Merci aux membres du collectif +1 qui se sont engagés dans ce dispositif, qui ont donné de leur temps et ont partagé leurs convictions et leurs idées et les ont mises en débat, à la REcyclerie qui a accueilli +1, au Comité 21 pour le partage de son expertise, aux animateurs Usbek & Rica et Veolia qui ont accompagné ces sessions de travail, au comité de pilotage du projet qui a porté cette aventure humaine au service de la transformation écologique, et à tous ses soutiens.

NOTRE AMBITION EST IMMENSE, NOTRE DÉTERMINATION AUSSI.

# NOUS AGISSONS

## POUR RELEVER LES GRANDS DÉFIS

Nous œuvrons pour lutter contre le dérèglement climatique, développer l'économie circulaire, traiter toutes les pollutions de l'eau, de l'air et des sols, sauvegarder la biodiversité et faciliter l'accès aux ressources, pour un avenir meilleur et plus durable pour tous.

## POUR UNE TRANSFORMATION

Face à l'urgence, il ne s'agit plus d'accompagner la « transition ». Nous prenons en main une véritable « transformation » pour mettre en œuvre les solutions dont nos sociétés ont besoin, les solutions qui **changent la donne !**

## POUR UN MAXIMUM D'IMPACT

Avec **Impact 2023**, nous faisons des choix nets et structurants pour accélérer, réinventer et faire émerger les activités les plus impactantes, pour aujourd'hui et pour demain.

## POUR UNE PERFORMANCE PLURIELLE

Nous cherchons le meilleur **équilibre** entre les performances économique et financière, environnementale, sociale, sociétale et commerciale, qui forment pour nous un tout indissociable.

## POUR ET AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Nous avançons dans une démarche de progrès continu, en agissant collectivement, pour et avec nos parties prenantes, car c'est en leur étant **utile** que nous serons prospères, et non l'inverse.

## AVEC TOUT NOTRE ENGAGEMENT

Chaque jour, partout où nous agissons, nous, les **Ressourceurs**, mobilisons nos talents et nos savoir-faire en avançant ensemble, en ne lâchant rien et en étant optimistes. Parce que c'est comme cela que nous contribuons à **Ressourcer le monde.**

La transformation écologique, c'est notre raison d'être.

# LES PARTENAIRES



**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.



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, et ce 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.



**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.



**Le Comité 21**, association française pour le développement durable, contribue à transformer la société en un modèle durable, en s'appuyant sur l'Agenda 2030 et les 17 objectifs de 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.



+1