

ANALYSE DES TRAVAUX MENES DANS LE CADRE DES DISCUSSIONS DU WG2(ENTREPRISES) DU GIECO-IPBC

Rapport rédigé par

Stéphane La Branche (Coordonnateur scientifique du GIECO-IPBC)

Assisté de

Stéphanie De Chalvron (membre du G1-scientifiques)

Dans la poursuite des travaux du [GIECO](#) (IPBC en anglais), ce rapport présente les résultats synthétiques d'une analyse qualitative des idées, préoccupations, questionnements et observations des participants aux groupes de discussions du WG2 constitués d'entreprises.

Nous construirons ensuite à partir des résultats des deux types d'analyse, et avec l'aide d'autres scientifiques du GIECO (Groupe 1), un questionnaire quantitatif qui sera administré par Internet aux membres du WG2, leurs entreprises..., dont les réponses seront également analysées par nos soins. Ceci poursuit notre objectif d'associer l'ensemble des spécialistes autour du comportement pour mieux comprendre, anticiper, mesurer mais aussi outiller des processus de changement, depuis l'école jusqu'au management, à la gestion des marchés ou aux outils de gouvernance, afin de :

- éclairer les décideurs, acteurs économiques et citoyens ;
- sur l'état le plus exhaustif possible des connaissances solides sur les comportements, individuels et collectifs, dans leur grande diversité et complexité,
- faciliter l'intégration des disciplines et l'émergence de trajectoires, seules à même de mieux sécuriser les décisions et investissements de long terme, réduire les incertitudes, objectiver les freins et leviers, niveaux d'action de tous ordres,
- à même de favoriser, en toute rigueur et transparence, l'émergence d'un monde réellement plus durable, équitable et désirable.

Le GIECO représente donc un maillon clé du « durable, désirable et équitable » que chacun commence à entrevoir, attendre... mais pas sans empouvoirement individuel, collectif et organisationnel. Là comme ailleurs, la science transdisciplinaire des comportements et son implication directe dans la compréhension et la résolution des enjeux globaux (économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux) a une contribution essentielle et unique à faire dans sa capacité à apporter des réponses claires, opérationnelles et pilotables. Et, comme pour la santé ou le climat, elle ne peut le faire qu'à travers une organisation internationale de type GIECO pour synthétiser de façon impartiale les sciences des comportements.

Pour une présentation de l'organisation du GIECO et des animateurs du Groupe 2, merci de consulter l'annexe.

CONTEXTE.

Les dernières élections municipales en France, les recommandations de la Convention Citoyenne pour le Climat mais surtout l'objectif énergétique ambitieux français ([SNBC](#)) et [européen](#) de neutralité carbone (les émissions de gaz à effets de serre doivent correspondre à la capacité naturelle de leur absorption, ce qui nécessite une diminution de 60% des gaz à effets de serre en 2030 !) d'ici 2050 ainsi que des exercices de prospective tel que celui d'Entreprises pour l'Environnement (projet [ZEN 2050](#) qui a reçu l'attention de nombreux acteurs) concluent à la nécessaire implication de **TOUS les individus** (toute en reconnaissant leurs statuts, capacités et volontés différenciées) **dans tous les secteurs**, incluant les entreprises. Mais comme l'écrit si bien un des participants du Groupe 2: « *ça c'est très difficile à vivre parce que ça fait beaucoup de changements en même temps* ». Sans oublier la crise de la [biodiversité](#) qui existerait sans changement climatique mais qui est exacerbée par ce dernier.

Ces objectifs exigeront de grands efforts, obligeant tous les acteurs à commencer de travailler autrement (incluant la recherche !), « *à cesser de travailler en silo* » et apprendre à fonctionner en multisectoriel multidisciplinaire et à échelle multiple, ce qui n'est pas aisé en raison de la complexité que cela implique et parce que historiquement nous n'avons pas appris à le faire (la question de la [dépendance au sentier](#)).

C'est un des thèmes important de préoccupations que nous avons relevé en analysant les comptes rendus des travaux du Groupe 2 Entreprises du GIECO.

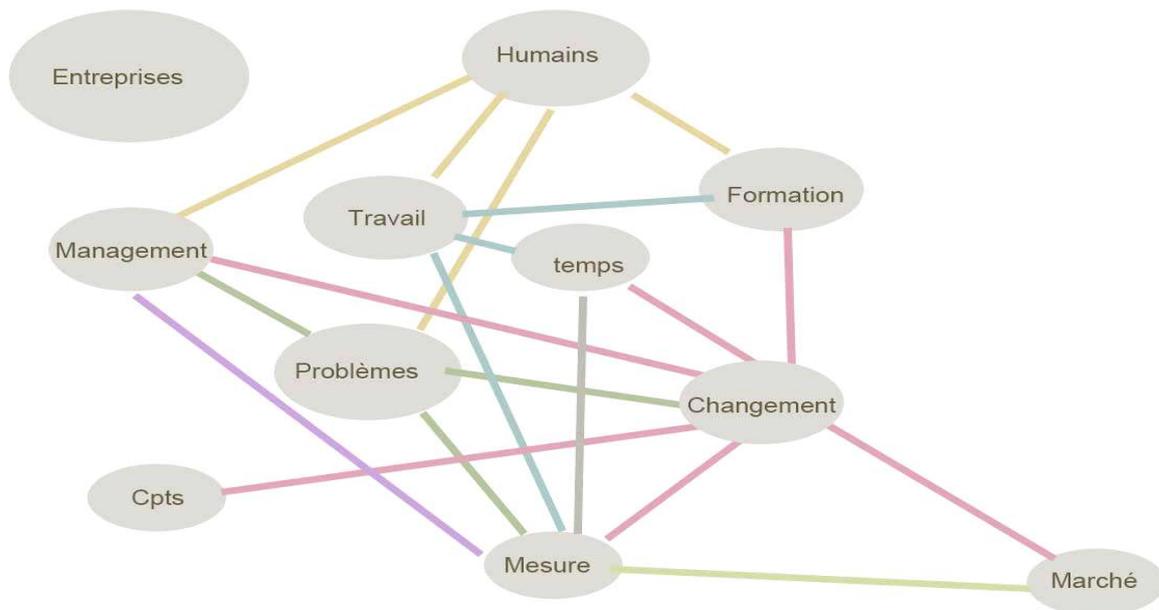
METHODE

Pour se faire, nous avons procédé par i) une analyse du contenu des réponses et ii) une analyse quantitative lexicale des termes utilisés et les relations entre eux, suivie d'une analyse sémantique afin d'identifier correctement la signification des termes à double voire triple sens (ex. Le « monde » signifie t-il la 'planète', des 'gens', la 'société' ?). Des analyses statistiques ont également été effectuées pour tenter de dégager des 'ensembles de termes apparaissant regroupés ainsi que leurs éventuels liens. Par exemple, le mot « management » est-il plus souvent associé au mot « durable » ou « facteur humain » ?

L'analyse lexicale (menée par Stéphanie de Chalvron) et celle du contenu des verbatims (effectuée par S. La Branche) se complètent bien, confirmant chacun à leur manière les conclusions présentées ici.

Cartographie des liens entre facteurs

Cette carte lexicale schématise les liens entre les différents termes utilisés par les participants, tel que rendus dans les verbatims des réunions. On voit, par exemple, l'enjeu de la relation entre le management et le changement étant souvent comme un problème par les participants et que ceci est associé à a question de la mesure. Nous y revenons tout au long de notre analyse.



RETOURS GENERAUX SUR LES SEANCES DU G2.

Les participants ont apprécié à la fois la forme et le contenu des séances qui leur ont à la fois confirmé l'intérêt du GIECO et attisé leur intérêt et curiosité pour la suite des collaborations: « *un compte-rendu riche très apprécié, qui donne envie d'aller plus loin. C'est pour cela qu'on participe au GIECO, pour mieux comprendre les changements de comportements. Le comportement humain et ses avancées, ce corpus-là doit être diffusé dans l'entreprise. Pas encore d'actions engagées à ce niveau-là* ».

On observe également dans les propos une vraie volonté de changement avec un sentiment qu'il y a des blocages aux efforts, « *qu'il faut déployer des tonnes de stratégies* », pour arriver à des résultats. Ils veulent particulièrement comprendre les moteurs et les freins au changement : « *comment passer de l'intention à l'action, et une action qui puisse être soutenable et rentable* », dans leurs interactions avec leurs interlocuteurs (du fournisseur au client final) et **aussi et surtout, en interne**. Une grande partie de leurs réflexions tournent autour des efforts de changements à effectuer au sein même de leurs entreprises : « *comment les sciences du comportement en lien avec d'autres modèles pourraient aider à trouver des solutions, à mieux gérer ces contradictions et accompagner les différentes parties prenantes, pour résoudre les contradictions, les interférences* ». Les participants disent avoir besoin de l'expertise du GIECO pour les accompagner dans un processus de mutations internes, dans leurs pratiques, la publicité, leur process, leurs stratégies et méthodes managériales.

L'analyse lexicale montre que le mot le plus utilisé est « entreprise(s) » avec 292 occurrences contre 15 pour tous les termes liés à l'environnement (« environnement », « environnemental », « déchet », « pollution »... etc) ou 80 pour ce qui concerne les « comportements » et 117 le « changement » ou l' « évolution ». L'analyse montre aussi que les participants créent des liens entre différentes problématiques (formation, changements comportementaux, management) en partant de leurs propres expériences et leurs objectifs personnels, qui rejoignent de nombreux objectifs scientifiques du Gieco.

Ensuite, on observe plusieurs ensembles et sous-ensembles dont par exemple, le « facteur humain », les « problèmes », le « changement », le « management » et de manière importante, les

« indicateurs ». Nous y revenons dans l'analyse car l'analyse de contenu montre que les principales interrogations des participants tournent autour de trois enjeux transversaux:

- 1) la mesure/quantification des effets de la prise en compte et de l'opérationnalisation du FH dans leurs démarches ;
- 2) la massification des bonnes approches, méthodes, stratégies et pratiques et enfin ;
- 3) les enjeux liés à la gestion et à leur organisation (interaction 'chef'-équipe, incluant le développement personnel et de la connaissance de soi).

Les deux types d'analyse montrent aussi une ambiguïté à l'égard du terme « facteur humain » associé au « travail », au « management », à la « formation », mais aussi au facteur « problème, contrainte, difficultés ». **Le facteur humain représente donc à la fois une contrainte et une solution potentielle.** Il est perçu comme capital et notamment en relation au management, à la formation ; ils évoquent des difficultés « c'est pas possible de.. », « on n'a pas le pouvoir/la capacité de... » suggérant une forme d'impuissance malgré une réelle volonté de faire évoluer les choses. Nous y revenons dans les sous sections.

LE ROLE DE LA PEDAGOGIE, DE LA CONTRAINTE ET DE L'ACCOMPAGNEMENT.

Les participants ont beaucoup échangé sur le rôle des contraintes, de l'éducation et de la formation et de leurs impacts sur les modifications des comportements. Un constate : « *Comment passer d'une contrainte à quelque chose de désirable ? Si j'avais voulu - hors contexte COVID - passer en télétravail, 6 mois plus tard j'y serai encore. En ½ journée, c'était fait. En deux semaines, plus personne n'imaginait faire 100 kms pour une réunion physique. Le changement a été fait sous contrainte, mais plus personne maintenant ne veut faire marche arrière* ».

De fait, de nombreux travaux en sciences sociales de la transition et sciences cognitives existent déjà sur les rôles et impacts de ces méthodes dans les changements de comportements. Ces sciences offrent déjà de nombreuses réponses mais celles-ci demeurent sectorielles. Ce que l'on sait **c'est que pour chaque type d'effort, de secteur ou d'activité, les moteurs et les freins pratiques aux changements varient car ils sont spécifiques.** En revanche, les freins cognitifs et émotifs sont probablement transversaux pour beaucoup. L'analyse lexicale montre que le terme 'changement' est relié au facteur « mesure » et aux sous-facteurs « monde, société », « résilience », et « valeurs ». Ceci étant dit, les sciences du comportement, en matière d'efforts de transition et de consommation d'énergie montrent que l'information en soi ne provoque pas de changements de comportements. D'autres facteurs jouent un rôle : une rupture ou un événement important de la vie (déménagement, arrivée d'un enfant,...) ; mais aussi la contrainte (réglementaire, financière, structurelle, politique), l'accompagnement et les *nudges*.

La pédagogie.

Les notions de travail et de salariés/employés sont clairement associées à celle de l'éducation et de la formation dans le sens d'« expérience » et « d'accompagnement », les participants évoquant beaucoup l'idée de formation par l'expérience (ou le jeu). Et en même temps, ils ont une forte demande de confirmation scientifique et cognitive de leurs stratégies et leurs objectifs.

Car la pédagogie prend plusieurs formes : cognitive, sensorielle, basée sur des projets... La recherche en matière d'environnement tend à montrer que la pédagogie la plus efficace est celle qui amène des **savoirs-faires** plutôt qu'à l'acquisition de l'information et de la connaissance pures. Alors que la sensibilisation et la pédagogie classiques (cognitives, comme celle qu'on utilise à l'école) ont plutôt un effet sur les niveaux de connaissance. Puis, informer aurait un effet positif sur l'acceptabilité de certaines contraintes mais que ceci dépend de l'objectif. Ainsi, la contrainte sur la voiture thermique

sera moins acceptée si le but est l'atténuation du changement climatique que si l'objectif de réduire la pollution locale liée aux problèmes de santé respiratoire. Mais ***l'information en soi n'amène pas à des changements de pratiques***, elle doit être accompagnée d'autres types de mesures. Comme le dit un des participants : « *on change de comportement quand on expérimente quelque chose : on le vit !* ». Il existe en effet des méthodes pédagogiques plus efficaces que les méthodes classiques pour initier le changement, comme le gaming/jeu de rôle et [l'éducation relative à l'environnement](#) dont le principe de base est de *faire pour apprendre*, souvent en mode projet.

Changer fait face à de nombreux obstacles dont « *l'angoisse que ça peut provoquer. Cette idée que l'on a besoin de certitudes* ». Ce à quoi le participant offre un élément de réponse : « *Comment insister plus sur ce qui est stable quand on parle de changement. Cela veut dire aussi être capable de l'identifier correctement (...)* ».

D'autres soulignent un piège : « *Qu'est ce qui fait que l'on est dans la manipulation ou dans quelque chose de constructif, contributif à des transitions durables, équitables, désirables ? Rien n'est bon ou mauvais en soi, mais c'est peut-être l'intention et la traçabilité, la transparence, l'accessibilité largement partagée à ces connaissances, qui peut réduire le risque et faciliter le développement* ».

Le partage de bonnes pratiques.

Le partage de bonnes pratiques est largement mené à toutes les échelles, notamment entre institutions publiques (entre pays, entreprises, mais aussi entre villes de différents pays ou au sein du même pays). On a vu ainsi depuis 20 ans émerger de nombreuses plateformes d'échanges et des institutions comme l'ADEME en ont fait une de leurs missions principales. Mais il existe des conditions de faisabilité ou d'efficacité.

Les études tendent à montrer que ce type de partage est plus facile entre membres d'un même métier ou d'un même secteur. Ici aussi, les sciences sociales ont des éléments de réponses mais elles ne sont pas toujours des plus opérationnelles, il faut l'avouer. Le frein est que même pour des villes ou des entreprises proches géographiquement ou en termes d'activités n'auront pas toujours la même culture institutionnelle, rendant difficile l'intégration d'une innovation chez l'une alors que c'est évident chez une autre. Ceci renvoie à l'attitude et à l'existence d'une culture de l'expérimentation, à laquelle nous revenons plus loin, car cette question est revenue à plusieurs reprises dans les discussions du WG2.

L'exemplarité.

Le partage des bonnes pratiques repose sur une condition. Pour le dire simplement : il est difficile de donner un conseil si on ne le pratique pas soi-même, ce sur quoi les participants ont insisté. Au sein de leur propre entreprise, ils insistent sur le fait que le manager N+1, doit donner l'exemple pour que les collaborateurs suivent et respectent les consignes. Mais ceci s'applique aussi aux collectivités territoriales : les citoyens s'attendent à ce que leurs mairies donnent l'exemple en matière, par exemple, d'efforts de réductions de mobilité polluante, ou que la CT assume une partie des coûts et des efforts liés à la transition. C'est donc un facteur que l'on retrouve à plusieurs échelles et dans plusieurs catégories d'acteurs et d'enjeux, incluant dans le management (infra). Certains participants ont observé que le mauvais exemple donné par la hiérarchie a un effet négatif : « *c'est le patron qui demande à tous de travailler en open-space et qui lui a son bureau* ».

L'exemplarité sous entend qu'il existe des bonnes pratiques à transmettre mais certains domaines ou secteurs sont mieux nantis que d'autres. En matière de mobilité urbaine et de rénovation énergétique des bâtiments, les données, les modèles et les techniques existent mais d'autres « *domaines souffrent : l'agriculture pour la mobilisation des ressources, pour l'accompagnement du changement, le domaine de l'agroalimentaire* ».

La contrainte.

La contrainte fonctionne dans une certaine mesure pour certains cas (ex : le confinement a eu un effet sur la contagion) mais les enquêtes montrent que la contrainte, seule, tend à créer des résistances (ex: gilets jaunes) ainsi que des stratégies de fuite et de contournements. Une contrainte ou une obligation sans la possibilité de faire autrement est entièrement contre-productive et n'est pas légitime. Mais offrir la possibilité d'agir ne garantit pas les gestes attendus (la mise en place d'un système de tri ne garantit pas qu'il soit fait correctement ; une facture d'énergie élevée peut provoquer une crise de stress mais ne pas nécessairement être accompagnée d'une modification de comportements énergétiques à domicile). Sur ce point, les participants rejoignent les sciences du comportement : la facilité d'adoption et l'approche simplifiée, avec peu d'efforts physiques et cognitifs fonctionnent mieux.

Les normes sociales

En sciences sociales, la notion de norme renvoie à *une règle de conduite souvent tacite qui a un statut positif dans une société cimentée par ses habitudes et fondée par des valeurs et croyances partagées au sein du groupe*. Dans les discussions du WG2, la notion a été abordée par le biais de réflexions sur la 'comm' et la publicité. Ceci renvoie à des discussions en cours au sein du monde économique, en partie impulsées par la stratégie de neutralité carbone en 2050, issue des analyses scientifiques. Un participant soulève une question importante à et égard : *« comment on réconcilie les scientifiques qui nous alertent et sont perçus comme austères, avec le marketing qui nous font rêver et réussissent à embarquer les gens ? »*

La force de la publicité est *« qu'elle fait rêver les personnes »* et qu'elle ne se limite pas au cognitif ; elle s'adresse aux désirs, à des images plus ou moins conscientes qui font envie (la maison avec le jardin, la voiture et la liberté de bouger, la gourmandise du BBQ). La question qui se pose est donc celle de *« l'évolution de sa trajectoire, des rêves qu'elle véhicule »* ou la publicité comme sous-produit de la RSE et comme outil de transition...

Ce n'est pas fondamentalement contradictoire, mais cela renvoie aux objectifs et acteurs qui en font partie : comme le soulignent les participants, ce sont des entreprises dont l'objectif est de faire des profits et pour se faire, doivent vendre leurs produits, ce qui soulève des questions de durabilité pour la planète... et, à l'inverse, de rentabilité pour les entreprises et les publicistes qui travailleraient pour rendre désirable une économie durable. Sur ce point, on assiste depuis peu à une montée sur la scène publique à une critique contre les publicitaires pour leurs abus d'arguments écologiques. Mais un potentiel d'impact positif existe.

LES MODELES ET LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

La seconde grande catégorie d'enjeux discuté est celui des modèles et pratiques managériales (souvent associées comme nous l'avons vu aux efforts de changements et à la résilience). Ceci n'est pas surprenant eu égard aux fonctions, désirs et responsabilités des participants. Plusieurs sous enjeux émergent : les freins et les moteurs à l'évolution des pratiques, incluant la culture organisationnelle ; l'intégration du FH dans ces pratiques (avec sa valorisation) ; le rôle du management notamment, *« faire évoluer le leadership, piloter le leadership : de la vieille culture du leadership (descendant/fort) pour aller vers un leadership d'engagement (producteur d'initiative, de sens de l'équipe et des responsabilités) »*. L'analyse lexicale le montre aussi : dans les relations entre les termes utilisés par les intervenants, les difficultés émanent du type de management, de la gestion des projets et des comportements individuels eux-mêmes. La mesure quant à elle, est clairement identifiée comme un problème *« comment mesure t'on ? »*.

Plusieurs éléments des discussions renvoient à des travaux en sciences sociales sur le rôle de la structure d'une organisation et de son fonctionnement sur les efforts de changements internes (Young, 2002)ⁱ. L'analyse lexicale et de contenu montrent que la notion de changement (et de « l'évolution » et des « transformations ») est au cœur des préoccupations, l'analyse lexicale montrant que la mesure et le temps sont reliés notamment plus fortement qu'à celle du travail et que ce sont les effets (à courts termes et à longs termes) des changements au travail dus aux formations que les intervenants semblent vouloir mesurer. C'est le facteur qui présente le plus de lien avec les autres, on peut donc affirmer qu'il s'agit d'une préoccupation transversale. Pour autant, on note à ce sujet l'utilisation du mot « silo » (on raisonne/agit en silo) qui est très souvent adjacent aux mots « dans mon domaine ». Les participants sont donc conscients qu'il existe encore trop peu de transversalité mais eux-mêmes raisonnent à partir de leur propre expérience, ce qui était le but recherché dans les discussions. Enfin, concernant les termes associés de manière secondaire, la notion de changement est associée à « démarche/processus », « résilience », « pouvoir/capacité » et « l'envie/le plaisir ».

Structure organisationnelle : du silo vers le transversal.

« *Quand on propose des offres transverses, le fait d'être en silo (en interne, mais aussi chez les clients) complique les choses pour les nouvelles conditions* ». Il faut savoir que cette observation d'un participant s'applique autant dans les entreprises que dans les pouvoirs publics territoriaux nationaux et internationaux ! Par exemple, le service 'route' d'une mairie n'échange pas avec son service 'mobilité' ; l'image d'un service RSE ou climat est très fortement mise en avant mais n'a pas de ressources humaines ; il n'y a pas de conditions environnementales dans les appels d'offre...

Il existe aussi d'autres facteurs plus 'abstrait', que le GIECO peut explorer, dont la culture de l'expérimentation - ou son absence-, qui a été mentionnée par les participants. Ceci a des implications pour les styles managériaux et du leadership. Ainsi, plus un projet est complexe, plus les acteurs en interactions sont nombreux et diversifiés, et plus la gouvernance est complexe et délicate. L'analyse organisationnelle de la conduite de projets complexes dans un cadre de transition (qui donc, associe économie, technique, environnement et FH) montrent qu'au-delà de la technique, un facteur clé de succès est la capacité de coordination, à devenir chef d'orchestre. Et c'est d'autant plus important lorsqu'un projet fait se rencontrer des valeurs différentes, parfois en conflit. Le chef d'orchestre doit alors mettre en harmonie des acteurs qui ont leur propre rôle et compétences. La notion de « *corps moral intermédiaire de salariés et de la société* » a également été mentionnée.

Notons enfin que la fonction même d'un service peut jouer un rôle dans l'intégration du FH : « *pour les métiers de service : il est évident que le FH est au cœur de leur activité* », mais cela serait plus difficile pour les ingénieurs et les techniciens qui « *trouveront ... toujours une réponse technique à la problématique* ». Mais sans prise en compte du FH, les risques d'échec, total ou partiel, sont importants.

Culture de l'expérimentation

Des études (La Branche et Bosboeuf, 2017) montrent que l'existence d'une culture de l'expérimentation est un facteur puissant pour expliquer pourquoi certaines collectivités territoriales sont en avance sur les autres dans leurs innovations en matière de politiques climatiques environnementales et énergétiquesⁱⁱ. On observe ensuite certaines CT qui attendent la réglementation pour avancer et enfin, celles qui freinent même après. Il en est de même pour les entreprises et pour des services différents au sein d'une même entreprise.

Mais expérimenter implique une attitude positive à l'égard du risque d'échec et du droit à l'erreur (« *une des conditions de la mobilisation de l'intelligence* »), comme manière d'apprendre, de continuer à avancer mais aussi éventuellement diffuser ces apprentissages dans d'autres services.

Peut-être faut-il plutôt *« parler de résilience plutôt que droit à l'erreur »*. *« Comment je tourne ce problème en opportunité...Comment j'essaie de rebondir et comment je me réadapte ? »*. C'est la stratégie du retour d'expérience 'candide', initialement mise en place dans le monde aéronautique et depuis étendue dans les domaines sensibles dits SEVESO. Mais ceci est difficile face *« à des gens qui ne se remettent jamais en cause, ce qui soulève la question du savoir-être »* et à des logiques concurrentes au sein de l'entreprise : *« Comment individuellement, on accepte de se dire que l'on peut ne pas réussir au sens purement économique du terme »*.

Comme réponse partielle, deux stratégies sont évoquées : i) au niveau organisationnel, en créant les conditions de réceptivité pour l'expérimentation (en anticipant et en gérant les différents intérêts) puis, ii) en formant les collaborateurs et les collaborateurs au savoir-être.

Le savoir-être.

Dans les discussions et l'Excel, les participants ont beaucoup discuté du savoir-être en soulignant l'importance d'apporter *« autre chose que de l'expertise métier, qui n'est pas du tout la même chose que de manager. Comment on forme au management ? ... On aurait besoin d'accompagner dans le management + tôt et vite »*. Par savoir-être, ils signifient apprendre à se déconnecter du 'faire' pour aller vers le bien-être au travail, la connaissance soi, l'empathie, la connexion avec ses émotions et ses doutes. Ils mentionnent également l'intelligence émotionnelle (*« laisser passer ses émotions, se mettre en vulnérabilité... »*) comme élément de transformation de l'entreprise, avec des ramifications multiples : *« comment on accepte d'intégrer les individus comme ils sont dans leur entièreté, avec leurs émotions. C'est un changement de culture à initier dans le management. En lien avec la gouvernance qui est d'accepter que nos salariés soient des êtres à part entière »*.

La notion de respect émerge aussi dans les discussions sur le savoir-être : *« respecter chacun avec ses peurs, ses perceptions, ses réticences, par rapport à qui il est, sa fonction. Ce qui est anxiogène pour l'un ne l'est pas pour un autre... Proposer un bouquet de chemins pour chacun, pour dépasser les blocages de chacun et le remettre en responsabilité. Favoriser le décroïsonnement, arrêter les silos »*... Sans oublier que l'injonction de changer peut être très angoissante !

Ces considérations certes subjectives mais clés, peuvent être intégrées dans certains REX car on a observé qu'une part importante des incidents et accidents du travail survenaient après que les acteurs aient un pressentiment « bizarre » d'anomalie non formulable avec l'événement. D'où la règle parfois énoncée de : *« si vous avez un doute ou une anxiété inhabituelle (devant un acte irréversible notamment), vous ne devez pas agir tant que vous n'avez pas clarifié la situation... et faire appel à votre encadrement »*.

Cohérence interne/externe.

Les participants sont unanimes sur l'importance de faire coïncider les démarches internes avec les activités vouées au public et aux clients. Mais plusieurs décalages peuvent exister: une démarche interne de transition peut être menée alors que les activités de production ou d'extraction ne suivent pas. Ou une réelle volonté de mettre en œuvre une innovation RSE existe mais *« les équipes résistent au changement ou le consommateur ne comprend pas (...) Il peut y avoir une offre très écolo mais qui n'est pas reçue en face, et on peut avoir une demande très écolo impossible à produire »*. Si la cohérence leur semble importante, les participants ont aussi conscience des difficultés dans une démarche d'engagement.

« S'il fallait focaliser nos premiers efforts, ce serait sur les RH plutôt que d'autres directions... Les RH sont très focalisés/enfermés sur une vision règlementaire (...). Il faut les délivrer de cette seule obligation et les inciter à s'ouvrir à toutes ces dimensions de comportement, d'accompagnement du »

changement. Pour cela, il faut d'abord former les DRH, les mettre dans le bon mode mental pour prendre en compte ce précieux FH ! ».

Cette envie de cohérence se retrouve ailleurs, par exemple, au niveau individuel par le biais de l'alignement entre ce que l'on est et l'image que l'on (veut) donner, ce qui renvoie au savoir-être. La cohérence est aussi recherchée par les clients qui *« sont très sensibles à ce que les marques ne mettent pas leurs propres équipes en danger »*, ce qui renvoie plutôt à l'exemplarité.

L'enjeu des indicateurs

Toute la discussion précédente soulève un enjeu primordial : comment identifier si oui ou non un objectif de FH ou de RSE a été atteint, à quel degré et avec quelle qualité ? C'est la question des indicateurs qui est soulevée et à cet égard, les sciences humaines ont encore beaucoup à faire, dès qu'il s'agit d'aborder des enjeux multisectoriels ou multidisciplinaires, comme les enjeux socio-écologiques. De manière plus générale, il est plus facile d'élaborer des critères pour évaluer des enjeux dits objectifs naturels que des enjeux humains, avec leur facteurs subjectifs mais tout aussi importants, voire plus.

Les participants reconnaissent tous que *« les indicateurs sont vraiment clés pour nos organisations »*, à la fois pour *« faire connaître le facteur humain et l'inscrire dans une démarche à la fois RH et managériale, avec comme objectif de faire évoluer la façon dont les collaborateurs sont évalués en intégrant davantage le facteur humain »*. Les indicateurs permettraient aussi de piloter les stratégies prospectives qui sans prise en compte du FH, resteront 'hors sols', peu réalisables et peu désirables. Les participants croient aussi que *l'intégration du FH « apporterait des gains substantiels pour l'entreprise en termes de temps, d'énergie, d'argent, de fluidité, pour accompagner dans le changement »*. Mais pour le démontrer, il faut disposer d'éléments scientifiques qui vont permettre l'intégration des FH en termes de management, de communication et d'actions, afin de mieux convaincre les différentes parties prenantes -clients, partenaires. Un participant écrit qu'il faut développer *« un KPI qui peut montrer les bénéfices d'aller vers ce savoir-être »*. ***Mais quels indicateurs du FH et comment mesurer l'immatériel du facteur humain et les associer au KPI ? Avec quels types de critères quantifiables et de qualité ?***

Les participants demandent une aide pour *« définir des KPI (qui font les liens avec savoir être et bien-être au travail) »* qui intègre des éléments qualitatifs et quantitatifs. *« Disposer d'une cartographie qualitative (modulatrice) des freins, des moteurs qui permettent de faire évoluer les comportements, applicable à tous les niveaux, du plus petit au plus global. Cela permettra de bien comprendre, de disposer d'une fresque du comportement comme on dispose d'une fresque des climats en fonction de comportements »*.

Ce sujet des indicateurs a été bien davantage développé dans le document Excel que dans les discussions. On ressent chez les participants qu'ils ont déjà beaucoup réfléchi à cette question. *« Il est stratégique et urgent d'avoir ce genre d'indicateurs FH et de les harmoniser le plus vite possible parce que les asset managers sont dans les starting blocs pour les intégrer massivement dans leur gestion de portefeuilles. Une chaîne est en train de se mettre en place. Mais il y a un chaînon manquant qui est, effectivement, cette appréciation de l'immatériel et plus particulièrement du FH et de la plus-value globale que produit une entreprise, au-delà du bilan financier »*.

Ceci serait donc très attendus par certains décideurs et certains participants donnent des pistes et des exemples : *« avoir comme indicateur la durée de contractualisation avec les fournisseurs, en quoi cette qualité de lien avec les fournisseurs peut créer de la confiance avec les clients et offrir de nouvelles offres ; faire un indicateur sur le nombre d'innovations réalisées avec les clients ou fournisseurs, le ratio entre nombre d'idées et de produits sortis, le CA ou la marge additionnelle grâce à cette posture. L'idée est de faire le lien entre FH et performance globale ! »*. Ceci permettrait d'orienter et de convaincre *« les investisseurs, actionnaires, managers »*.

VERS DES STRATEGIES MULTI-METHODES INTEGREEES

Pour reprendre les termes d'un participant : « *La seule bonne volonté ne suffit pas, le seul projet sociétal ne suffit pas* », il faut un cocktail intelligent, stratégique, de mesures diverses. Les tendances des quelques dernières années (dépendant des territoires et des secteurs) en matière de recherches et de mesures de transition est de déployer une stratégie alliant information, incitations et contraintes matérielles et structurelles de la manière la plus intelligente possible. Ainsi, une contrainte (diminution de la place et du statut de la voiture en ville) fonctionne mieux si elle est accompagnée d'une solution alternative (plus de transports en communs et de pistes cyclables sécurisées) et de bénéfices multiples non écologiques (on réduit le nombre de places de parking – contrainte- mais on les remplace par des terrasses pour les restaurants et les cafés, ce qui est bénéfique pour la vie de quartier) tout en informant que les efforts pour combattre la pollution locale ont des effets positifs sur la santé des bébés (« *rien de tels qu'un indicateur périodique dont on peut suivre l'évolution !* »).

Ce type d'approche stratégique du changement est apparue en grande partie grâce à l'identification, par les sciences du comportement, des obstacles et freins aux changements de pratiques, c'est même un de leurs apports majeurs récents aux efforts de transition. Cependant, si les sciences du comportement, notamment l'urbanisme, l'économie et la sociologie, ont largement contribué depuis un peu plus de 10 ans aux stratégies de transition dans la mobilité, il beaucoup reste à faire sur d'autres enjeux clés, notamment : la rénovation énergétique des bâtiments ; l'usage de sols – incluant l'alimentation, la production agricole et la gestion de la forêt dans une optique croisée de changement climatique et de biodiversité. La complexité représente donc un réel défi autant pour les sciences du comportement que pour les managers et les collectivités territoriales en prise avec les réalités multiples de leurs territoires – et des marchés pour les entreprises. Exemple : on ne peut pas demander aux classes précaires de faire les mêmes efforts financiers que les classes moyennes sup en achetant une voiture hybride, malgré les aides financières.

Pour les entreprises, cela nécessite aussi de coordonner le processus de production et le management voire, en amont : la formation et l'éducation, la communication. Ceci touche aux enjeux de gouvernance, de fiscalité, de réglementations, de coopérations entre institutions.

CONCLUSION : PREMIERES THEMATIQUES QUI EMERGENT DES CONTRIBUTIONS DU G2

Scientifiquement, il faut procéder à une intégration des connaissances fondamentales et appliquées sur les comportements. Les multiples discontinuités et dissonances actuellement décrites montrent à quel point nous sommes encore loin d'une modélisation intégrée et capable d'anticiper les évolutions, de les piloter, donc de permettre à tous les acteurs (citoyens, décideurs et investisseurs) d'investir sur le FH comme partie constitutive des efforts à faire en matière de transition. Il est probable que la société durable soit à la fois possible, désirable plus que subie mais qu'elle aussi improbable sans une connaissance et une orchestration à tous niveaux de nos sociétés pour lesquels tout reste ou presque à comprendre et créer.

La prochaine étape consiste à approfondir et à tester à grande échelle les résultats de ces discussions. Nous approfondirons et testerons les thèmes et les enjeux identifiés dans cette analyse par le biais d'un ou plusieurs questionnaire(s) en ligne, que nous vous demanderons le moment venu de faire passer dans vos organisations et vos entreprises partenaires. D'autres questions issues des chercheurs du WG1 viendront alimenter ce questionnaire.

ANNEXE

Brève présentation du GIECO

Le Groupe 1 (celui des Scientifiques) publiera des rapports les plus exhaustifs possibles (au fur et à mesure de ses ressources) pour donner un état global de la science (qui n'existe nulle part ailleurs à ce jour dans ce domaine), soit sur un sujet particulier (Rapport Thématique, annuel ou bisannuel), soit de façon plus générique (Rapport Global, quadri-annuel).

Ces « *Grands Rapports* » donneront lieu à leur publication intégrale, directement accessible à tous sur notre site, ainsi qu'à plusieurs types de synthèses compactes, très intelligibles et directement pertinentes/applicables pour chaque cible d'experts, d'acteurs et de décideurs, ONG et citoyens :

- ➔ Un premier travail « apéritif » est en cours de finalisation sur la COVID et ses leviers et impacts sociétaux : motivations et freins, mécanismes et processus qui génèrent une telle diversité de réactions face à la situation, leur évaluation et les possibles ajustements. Ce premier mini-document permettra d'esquisser la diversité et la complémentarité des regards de spécialistes sur le sujet, sur les leviers de la pédagogie, de la confiance, de la cohérence apparente ou réelle des mises en œuvre, etc. Le COVID est déjà un cas d'école, car il intègre des enjeux de santé, de solidarité intergénérationnelle, de contraintes et coercitions à la fois fortes et immédiates, des bouleversements économiques lourds, aussi bien inattendus qu'incertains quant à leur durée...
- ➔ Un premier véritable Rapport Thématique peut être produit d'ici fin 2021 ou courant 2022 (si avancement suffisant des financements...).

Le Groupe 2 (des Acteurs Economiques). Pour l'immédiat encore purement franco-français, 5 réunions ont été organisées dans les locaux du PNUE puis en visioconférences, entre mars et juin. Les ambitions du Groupe 2 sont très importantes pour la production des rapports du groupe 1 : alimenter l'analyse de l'état des lieux et des besoins sociétaux à l'égard des disciplines du comportement, dans la perspective de la mise en place d'une société et une économie durables. Plus largement que les besoins de durabilité climatique et écologique, l'objectif du GIECO est d'accompagner les multiples transitions auxquelles notre société va devoir faire face : mutation des métiers sous la poussée cumulée de l'Intelligence Artificielle et des nouvelles technologies, évolution des médias et des modalités d'apprentissage, des marchés, de la diversité...

La finalité du Groupe 2 est d'améliorer la pertinence opérationnelle environnementale, économique, sociale et sociétale des futures productions du GIECO. Afin de mieux cibler et orienter les travaux et productions du G1, d'en améliorer la pertinence et l'utilité à court, moyen et long termes, d'en spécifier les particularités dans les divers domaines et secteurs d'activité, en partageant vos difficultés, expériences réussies, besoins et défis à venir.

Le Groupe 2 est animé par des chercheurs et des consultants (issus de Cabinets partenaires de longue date de l'IME, animés par une même motivation de relier sciences du comportement et applications utiles aux acteurs désireux de porter le changement durable).

Organisateurs et animateurs: qui sommes-nous ?

Scientifiques du Groupe 1 :

Jacques Fradin est docteur en médecine et comportementaliste. Il a fondé en 1987 puis dirigé l'Institut de Médecine Environnementale et son Laboratoire Psychologie & Neurosciences. En 2018, il lance le GIECO (www.ime-fonds.fr) dont il est aujourd'hui co-fondateur et Président.

Ses travaux et interventions relient neurosciences et psychologie, pédagogie ou encore management. Il s'intéresse à la façon dont nos attitudes mobilisent notre cerveau et facilitent (plus ou moins) l'acquisition de nos aptitudes et compétences. L'émergence d'une neuro-pédagogie, d'un neuro-management ou encore de *nudges* de nouvelles générations ouvre de vastes perspectives pour mieux comprendre et résoudre de nombreux paradoxes et dissonances du comportement humain, individuel ou collectif ! Où l'on découvre que le gagnant/perdant est sans doute bien moins fréquent que le perdant/perdant qui découle de l'ignorance partagée...

Stéphane La Branche est chercheur indépendant et sociologue du climat (premier sociologue à s'être intéressé au climat en 2003). Il est coordinateur scientifique du GIECO et responsable du Groupe 1 qui regroupe une cinquantaine de chercheurs-scientifiques. Stéphane travaille sur les freins, obstacles et moteurs du changement, et sur les questions d'adaptation. Vu qu'il y a urgence à changer, il faut changer. Pourtant, pourquoi les gens changeraient de comportements alors qu'ils ne font même pas les choses utiles pour eux comme arrêter de fumer. L'intérêt cognitif ne suffit pas à changer les choses : **qu'est-ce qui fait qu'il y a ce décalage entre l'information, l'envie de changement et le changement de comportement**. Comment passer d'une logique individualiste à des comportements pour le bien commun ? Comment faire du management une éducation, du marketing pour répondre à des perspectives qui n'ont été investiguées jusque-là ?

Autres intervenants du G2 (en + de scientifiques du G1).

Afin d'éviter le risque du « hors sol », l'IME a fait appel à des cabinets de conseil partenaires de longue date, pour :

- Concevoir et co-piloter ce Groupe 2, dont la finalité première est de collecter de l'information pour nourrir la réflexion et les priorités du Groupe 1.
- Encourager les participants, CEO, DRSE ou DRH issus de Grands Groupes ou d'ETI très majoritairement, aux bénéfices d'un partage d'expérience entre pairs, à une concrétisation puis formalisation des enjeux et perspectives d'une meilleure gestion du FH (matrice des SWOT, ROI et ROE), à l'amorce d'une interaction constructive avec le Groupe 1...
- Réaliser ensuite l'intégration et le déploiement pertinents de ces nouvelles connaissances au sein des entreprises et plus largement de préparer les mutations des métiers du conseil.
- Jouer un rôle clé dans la mise en œuvre d'expérimentations sur le terrain des organisations et/ou territoires, sur sollicitation du Groupe 1 et en coopération étroite avec lui.

Participaient ainsi à l'animation ou à l'exploitation des informations des réunions de mars et juin 2020 du G2 :

Thomas Busuttil, économiste de formation, il travaille et s'intéresse aux questions du développement durable depuis 20 ans. Ancien Directeur DD de grands Groupes, il a créé le cabinet Imagin/Able qui accompagne la nécessaire transition de modèle des entreprises en concevant et mettant en œuvre des stratégies d'innovation positive.

Sandrine Bélier, docteure en psychologie cognitive. Elle est cognitive designer et coach à SBT Human(s) Matter. Elle est engagée dans une démarche applicative des Sciences Cognitives permettant à chacun de s'adapter plus sereinement aux environnements complexes...

Pauline Bricault est chargée de développement chez Imagin/Able.

Christophe Carpinelli est *Deputy Director Executive Education* chez *Audencia Business School* et en charge de l'innovation pédagogique.

Olivier Fronty est CEO de SBT Human(s) Matter.

Anita Sillon est ingénieure de formation. Au-delà de ses responsabilités dans de grands Groupes français ou internationaux, elle a créé Bingo Solutions, cabinet de conduite du changement. Elle s'intéresse à l'approche neurocognitive dans la gestion du facteur humain, pour accompagner les transformations complexes qui nous attendent (ou plutôt qui piaffent à notre porte !).

ⁱ O. YOUNG. *The Institutional Dimensions of Environmental Change: Fit, Interplay, and Scale*, Cambridge and Massachusetts, MIT Press.2002.

ⁱⁱ S. La Branche et P. Bosboeuf. « [La prise en main de l'énergie par les collectivités territoriales : freins et moteurs](#) ». *Revue Environnement Urbain*, vol 11. 2017.