

ANALYSE DES SESSIONS 'FACTEURS HUMAINS' DU WG2 DU GIECO-IPBC

RESUME

Stéphane La Branche (Coordonateur scientifique du GIECO-IPBC)

Stéphanie De Chalvron (membre du G1-scientifiques).

CONTEXTE et METHODE

Dans la poursuite des travaux du [GIECO](#), ce rapport présente les résultats synthétiques des idées, préoccupations, questionnements et observations des participants aux groupes de discussions du WG2. Nous construirons ensuite un questionnaire quantitatif qui sera administré par Internet aux membres du WG2, leurs entreprises. Nous avons procédé par i) une analyse du contenu des réponses et ii) une analyse quantitative lexicale des termes utilisés.

Au-delà de l'appréciation des participants des discussions, les ateliers ont à la fois confirmé l'intérêt du GIECO et attisé leur intérêt et curiosité pour la suite des collaborations : « *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*** ». On observe également une vraie volonté de changement avec un sentiment qu'il y a des blocages aux efforts : « *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**.

Plusieurs thématiques associées aux freins et moteurs de changements ont été abordées.

« COMMENT PASSER D'UNE CONTRAINTE A QUELQUE CHOSE DE DESIRABLE ? ».

Les sciences du comportement 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. Ces sciences montrent aussi que l'information en soi ne provoque pas de changements de comportements et qu'il faut développer une stratégie multi méthodes.

La pédagogie.

Les sciences comportementales tendent à montrer que la pédagogie la plus efficace est celle qui amène des **savoirs-faires** plutôt qu'à l'acquisition de connaissances pures. Comme le dit un des participants : « *on change de comportement quand on expérimente quelque chose : on le vit !* ». Par exemple, le gaming et [l'éducation relative à l'environnement](#) ont pour principe de *faire pour apprendre*. Pour autant, changer fait face à de nombreux obstacles dont « *l'angoisse* » ou « *le manque de traçabilité et de transparence* ».

Le partage de bonnes pratiques.

On a vu depuis 20 ans émerger de nombreuses institutions comme l'ADEME qui font du partage de bonnes pratiques une de leurs missions principales mais il existe des conditions de faisabilité ou d'efficacité : c'est plus facile entre membres d'un même métier, et un service doit vouloir accueillir des bonnes pratiques venues d'ailleurs. Puis, **donner l'exemple**, c'est-à-dire pratiquer ce que l'on conseille, mais certains secteurs sont moins bien nantis.

La contrainte.

La contrainte peut fonctionner (e.g. le confinement a un effet sur la contagion) mais les enquêtes montrent que la contrainte, seule, tend à provoquer des stratégies de résistances et de fuite : une contrainte sans la possibilité de faire autrement est contre-productive et illégitime. Mais offrir la possibilité d'agir ne garantit pas les gestes attendus (la mise en place d'une piste cyclable ne garantit pas que les gens se mettent à faire du vélo !).

Les normes sociales

Une norme est *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 la publicité dont la force 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 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.

LES PRATIQUES MANAGERIALES

Dans les discussions sur les pratiques managériales ont émergé plusieurs freins et moteurs à l'évolution des pratiques : culture organisationnelle ; intégration du FH dans les pratiques (et sa valorisation) ; l'évolution du leadership traditionnel vers un leadership d'engagement, d'initiative, de sens de l'équipe. Les résistances au **changement** sont au cœur des préoccupations sur ce thème.

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* », une observation qui s'applique autant aux entreprises qu'aux pouvoirs publics.

Culture de l'expérimentation

Une culture de l'expérimentation est un facteur déterminant dans la capacité à être innovant : expérimenter demande au préalable une attitude positive du risque d'échec (« *une des conditions de la mobilisation de l'intelligence* »), pour apprendre et diffuser les apprentissages dans d'autres services. « *Parler de résilience plutôt que droit à l'erreur* » ; « *comment je tourne ce problème en opportunité...* ». Mais ceci est difficile face « *à des gens qui ne se remettent jamais en cause, ce qui soulève la question du savoir-être* ».

Le savoir-être.

Les participants ont insisté sur l'importance du savoir-être qui inclut la connaissance soi, l'empathie, la connexion avec ses émotions et ses doutes, comme éléments 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* ». Ceci à son tour implique de « *Proposer un bouquet de chemins pour chacun, pour dépasser les blocages de chacun et le remettre en responsabilité. Favoriser le décroisement, arrêter les silos* »... Sans oublier que l'injonction de changer peut être très angoissante !

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 ! i) une démarche interne de transition peut être menée alors que les activités de production ou d'extraction ne suivent pas ou ou) une réelle volonté d'innovation RSE existe mais « *les équipes résistent ou le consommateur ne comprend pas* ». De plus,

« Il faut inciter les RH à s'ouvrir à toutes les dimensions de comportement, d'accompagnement du changement. Pour cela, il faut d'abord former les DRH pour prendre en compte ce précieux FH ! ».

L'enjeu des indicateurs

Comment mesurer si un objectif de FH ou de RSE a été atteint, à quel degré et avec quelle qualité ? Les participants reconnaissent tous que « *les indicateurs sont vraiment clés pour nos organisations* ». « *Mais il y a un chaînon manquant qui est 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* ». Les indicateurs permettraient aussi de piloter les stratégies prospectives qui sans prise en compte du FH, resteront peu réalisables et peu désirables. **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 ?** Certains donnent des pistes et des exemples : « *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 !* ».

VERS DES STRATEGIES MULTI-METHODES INTEGREES

La tendance émergente des quelques dernières années en matière de recherches et de mesures de transition est de déployer une stratégie alliant information, incitations et contraintes de la manière la plus stratégique 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 pistes cyclables sécurisées) et de bénéfices multiples non écologiques (les places de parking sont remplacées par des terrasses pour 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.

Pour les entreprises, cela nécessite aussi de coordonner le process 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.

Prochaine étape :

La prochaine étape consiste à approfondir et à tester à grande échelle les résultats de ces discussions grâce à un ou plusieurs questionnaire(s) en ligne.

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).

Le Groupe 2 (des Acteurs Economiques). Pour l'immédiat encore purement franco-français, 5 réunions ont été organisées dans les locaux du PNUÉ 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.

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.

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.

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

Thomas Busuttill, 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 !)
