



# Cahier de la transformation écologique

SESSION 1  
CYCLE 2022

Quelles gouvernances des entreprises et des organisations au service de la résilience des territoires ?



**Retour sur les enjeux**

P.04

**La méthodologie**

P.06

**Les pistes d'action**

P.09

**Portrait chinois**

P.13





# Pour une gouvernance écologique

L'urgence écologique n'est plus à rappeler. Sécheresses extrêmes, méga-feux, canicules à répétition : les événements de l'été 2022 en France ont rappelé une fois de plus à quel point le dérèglement climatique affecte déjà nos vies. D'après le dernier rapport du GIEC, il ne nous reste plus que trois ans pour agir afin de conserver un monde viable. Isolation des logements, mobilités douces, désimperméabilisation des sols... Les leviers d'action sont pourtant bien connus. Alors, comment se fait-il que la transformation écologique n'advienne pas plus rapidement ? Selon le think tank Terra Nova<sup>1</sup>, outre les lobbies, le manque d'ambition politique et les enjeux d'acceptabilité sociale, « nous avons surtout un problème de gouvernance de la transition : nous ne savons pas organiser convenablement la pluralité des acteurs qui doivent y concourir (États, entreprises, territoires, citoyens...) ».

Conscient de l'ensemble des enjeux écologiques, qui dépasse le champ climatique - perte de la biodiversité, épuisement des ressources, pollutions -, Veolia est plus que jamais convaincu que la clé repose dans l'intelligence collective et le dialogue entre parties prenantes d'horizons différents. Après avoir expérimenté en 2021 les modalités d'un débat décloisonné avec un collectif de 50 parties prenantes, le Groupe se penche désormais avec le dispositif « +1, pour une écologie en actions » sur les modes de gouvernance qui permettront de mettre en œuvre la transformation écologique à toutes les échelles et sur le long terme.

La première session du cycle 2022 a été consacrée aux stratégies de résilience des territoires et à la capacité de ces derniers à créer des synergies entre les acteurs en présence. Comment se préparer aux crises environnementales, sanitaires ou encore économiques qui seront amenées à se multiplier et à s'intensifier dans les années à venir ? Vaste question à laquelle les participants ont apporté des réponses dans le cadre d'un atelier d'intelligence collective qui a fait la part belle à l'écoute active et au dialogue. L'objectif : que chacun s'inspire des réflexions partagées au sein du collectif pour agir, dans son propre champ d'action, au service de la résilience des territoires.



**Usbek & Rica**

**bluenove**  
opening organizations



<sup>1</sup>Terra Nova, « Gouverner la transition écologique », novembre 2021.

# Retours sur les enjeux

Si le dérèglement climatique et les enjeux écologiques sont globaux, les stratégies de résilience se construisent au niveau local, au plus près des besoins des territoires. Comme l'ont souligné les intervenants de cette première session, leur efficacité repose notamment sur leur capacité à fédérer un écosystème de parties prenantes : citoyens, entreprises, élus, associations, universités...



## La coopération territoriale au service de la résilience

Si la lutte contre le dérèglement climatique est mondiale, les stratégies d'adaptation à ces bouleversements se déploient avant tout au niveau local. Les intervenants de la *keynote* qui ont ouvert cette session ont insisté sur l'importance d'**organiser la coopération territoriale entre l'ensemble des acteurs en présence** : entreprises, citoyens, élus, fournisseurs... « *L'échelle territoriale est certainement la plus pertinente pour réfléchir à des stratégies de résilience*, a estimé Matthieu Uzanneau, directeur du Shift Project. *L'important, c'est de comprendre ce qui fait le territoire, autrement dit ce qui fait que l'on est dans un même bateau avec un certain nombre d'impacts auxquels*

*il faut faire face.* » Impacts qui peuvent être très différents selon les zones géographiques, oscillant par exemple entre inondations et sécheresses.

De plus en plus, les entreprises auront fort à faire pour naviguer dans un futur incertain émaillé de **crises de plus en plus nombreuses** : sanitaires, environnementales, économiques, géopolitiques... « *On touche depuis deux ans l'idée d'un monde fini, complexe et chaotique. On peut se demander si la crise ne va pas devenir le quotidien* », a diagnostiqué Nicolas Bearez, responsable de la mission Résilience-Transitions-Climat du Cerema, en rappelant que nous avons franchi ce printemps une sixième limite planétaire, celle de l'eau douce<sup>2</sup>. Dans plusieurs territoires, le dia-

<sup>2</sup> Développée par le scientifique suédois Johan Rockström, du Stockholm Resilience Centre, la notion de limite planétaire désigne les seuils à ne pas franchir pour ne pas compromettre les équilibres fondamentaux de la planète. La perturbation du cycle de l'eau douce remet en question le maintien de conditions environnementales et climatiques viables : désertification, sécheresses...

# 3

intervenants

# 5

catégories de parties prenantes

“

**Tout l'enjeu sera donc de proposer un futur plus désirable avec les logiques de sobriété et d'inclusivité**

”

# 50

parties prenantes



## 3 Questions à



### Anne LE GUENNEC

Directrice générale France des activités recyclage et valorisation des déchets de Veolia

logue multi-acteurs a déjà permis d'entamer une démarche d'adaptation, comme dans la Nièvre, où **un réseau de référents climat** s'est monté au sein des services de la collectivité pour relever, par exemple, le défi du stress hydrique, a-t-il rapporté. Parmi les actions envisagées par ce réseau figure **une conférence départementale annuelle** sur l'eau réunissant l'ensemble des structures intéressées à la préservation de la ressource, afin de coordonner les actions mises en œuvre sur le territoire.

### Une réflexion écosystémique

Directrice générale France des activités recyclage et valorisation des déchets de Veolia, Anne Le Guennec a insisté sur l'importance de mener **une réflexion « écosystémique »** au profit, par exemple, d'une « *gestion responsable des déchets, du tri réalisé par le citoyen aux politiques territoriales et aux biens mis sur le marché par les industriels* ». Il faut pour cela se placer « *au plus près des besoins spécifiques des territoires* », a-t-elle insisté, qu'il s'agisse d'approvisionnement en matières comme les métaux et les terres rares, qui font de plus en plus l'objet de tensions, pour les uns, ou de fertilisants ou d'énergie créée à partir de déchets (à l'image du biogaz) pour les autres.

Par ailleurs, les tensions croissantes sur la ressource en eau entraîneront des questions toujours plus pressantes sur **les conflits d'usage** et sur la réutilisation des eaux usées, a annoncé Pierre-Yves Pouliquen, directeur de la performance plurielle et du développement durable de Veolia. Des enjeux qui nécessitent aussi un débat ouvert impliquant l'ensemble des parties prenantes locales.

L'objectif, à travers ces stratégies de résilience, sera donc de « *proposer un futur plus désirable avec les logiques de sobriété et d'inclusivité* », a conclu Nicolas Bearez en faisant remarquer qu'« *à chaque fois qu'il y a une crise, ce sont les plus faibles qui sont les plus touchés* ». D'où l'importance d'assurer les conditions d'un dialogue qui ne laisse personne au bord de la route.

« Pour la gestion des déchets, nous accompagnons les collectivités quasiment quartier par quartier. »

### En tant qu'entreprise, comment développer sa propre résilience face aux crises ?

Ce sont des questions que nous nous sommes posées naturellement en voyant évoluer les attentes de nos parties prenantes. J'ai le sentiment que le changement a été assez radical et rapide, notamment dans les territoires qui se sont mis à la recherche d'emplois inclusifs, non délocalisables et porteurs de sens. Sur le volet industriel, nous sommes passés d'une société de services où l'on enlevait des poubelles de déchets à une priorité qui est celle de réutiliser cette ressource pour devenir un producteur de matières recyclées et d'énergie. Cela signifie une transformation assez profonde de l'entreprise.

### Comment une entreprise comme Veolia élabore-t-elle des stratégies de résilience à l'échelle des territoires ?

En fonction des caractéristiques des territoires, nous déterminons quelle peut être notre valeur ajoutée. **Pour la gestion des déchets, nous accompagnons les collectivités quasiment quartier par quartier.** Par exemple, la collecte de biodéchets se prête bien au monde agricole, mais moins aux territoires très urbains comme l'Île-de-France, où l'on va plutôt transformer les déchets en énergie car les besoins essentiels concernent surtout le chauffage et les habitations.

### Comment organiser la coopération entre les parties prenantes ?

Le premier levier est national. Il consiste à créer des chaînes de valeur cohérentes et en capacité de proposer des solutions quel que soit le territoire. Il y a un enjeu économique mais nous devons dépasser cette dimension en prenant en compte l'ensemble de nos parties prenantes. Nous sommes une société privée avec un modèle économique à respecter mais ce n'est pas l'économie ou la société, c'est l'économie et la société, et bien sûr l'environnement.

## Pour aller plus loin

De Paris à Lyon en passant par Saumur, plusieurs expérimentations « Quartiers zéro déchet » ont vu le jour en France ces dernières années. Habitants, commerçants, entreprises, associations ou encore écoliers sont incités à réduire leurs déchets par le biais de formations au zéro déchet, d'ateliers cuisine sans gaspillage, de nettoyages de quartiers... Une manière d'accompagner le changement des comportements à l'échelle ultra-locale en prenant en compte les besoins et les difficultés spécifiques des personnes concernées.



Membre de +1



**Nathalie BOYER**  
Déléguée générale  
d'Orée - PLANÈTE

Nathalie Boyer se définit comme une « passionnée d'économie circulaire ». Elle a été ambassadrice auprès du ministère de la Transition écologique et aujourd'hui de la Cohésion des territoires dans le cadre de la concertation nationale pour la feuille de route de l'économie circulaire (FREC). Elle est aussi déléguée générale d'Orée, une association environnementale qui met en œuvre les meilleures pratiques environnementales sur le plan territorial. L'objectif de cette association est de mettre des acteurs en lien à l'échelle des territoires et de « *casser les silos* », car « *on ne peut pas faire de l'économie circulaire tout seul* », affirme Nathalie Boyer. « *C'est ce qui les rend plus résilients puisque cela permet d'éviter de gaspiller des ressources et de mutualiser certaines activités, qu'il s'agisse de services ou de transports* », poursuit-elle, convaincue que « *la résilience des territoires doit passer par la sobriété* ». Enfin, une telle transformation écologique ne pourra pas être mise en œuvre, selon elle, sans la formation des dirigeants et des décideurs, dont la rémunération pourrait « *comprendre une partie adossée à des objectifs climatiques ou environnementaux* » pour les inciter au changement.

Pour aller plus loin

En juin dernier, l'ex-député Matthieu Orphelin et le climatologue Christophe Cassou ont tenu, en compagnie d'une trentaine de scientifiques, un stand devant l'Assemblée nationale afin de former les nouveaux députés aux enjeux de la transition écologique. Bilan de cette initiative inédite en France : en trois jours, 154 élus ont été formés, soit plus d'un quart de l'hémicycle.

# La métho- dologie

**En encourageant un dialogue ouvert et décloisonné, l'atelier d'intelligence collective a permis de faire émerger les bonnes pratiques de coopération à mettre en œuvre à l'échelle des territoires dans une démarche de résilience.**

## **Atelier d'intelligence collective : une mise en abyme des bonnes pratiques de coopération**

Le prototype de concertation +1 s'est construit dès sa création autour de l'idée que la transformation écologique ne pourrait se faire qu'à travers **un dialogue ouvert et décloisonné** entre acteurs. C'est dans cet esprit qu'a été conçu l'atelier d'intelligence collective proposé aux membres du collectif lors de cette première session du cycle 2022 de +1, en prenant soin de mettre en lumière la place et le rôle de chaque catégorie de parties prenantes (salariés, clients, actionnaires, société, planète), disposées au sein d'un cercle, tout en créant du lien entre elles par des échanges constructifs.

En préambule, Antoine Brachet, directeur associé du spécialiste des méthodes d'intelligence collective bluenove, a exprimé sa volonté de résoudre le dilemme entre la nécessité d'atterrir sur des proposi-

tions concrètes et celle de créer du lien dans un moment convivial. « *La transformation écologique ne pourra pas se faire sans de nouvelles pratiques de coopération et des relations de confiance* », a-t-il souligné en formulant le fil rouge de cette session : quelles sont les bonnes pratiques de coopération pour mieux adapter nos actions dans les territoires ?

## La méthodologie utilisée

L'atelier d'intelligence collective a pris la forme d'un **fishbowl**, une méthode qui consiste à créer une « conversation » par construction d'idées avec un groupe de personnes réparties en cercle autour d'une question afin de l'approfondir par le biais d'un échange ouvert.

Dans le cadre de la session #1 de +1, l'objectif était de proposer les conditions d'un dialogue décroisé afin que les membres du collectif réfléchissent ensemble aux enjeux de **l'ouverture de la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes, au service de la transformation écologique**.

### 1) Un temps d'introspection

Ce processus a commencé par une courte phase d'**introspection**. Pendant quelques minutes, les participants ont réfléchi chacun de leur côté aux questionnements et aux expériences que les *keynotes* ont éveillés en eux. Cette phase a permis de progresser dans les échanges du *fishbowl* en laissant d'abord à chacun le temps de formaliser ses idées.

### 2) Un échange par groupes de 3

Les membres du collectif ont ensuite été invités à se réunir par **groupes de trois**, tout en veillant à être avec des parties prenantes de catégories différentes. Durant ce temps d'échange, ils ont partagé leurs expériences et ont débattu sur les bonnes pratiques de coopération en faveur de la résilience des territoires ainsi que sur les freins et solutions éventuels.

Dans chaque groupe, un porte-parole a ensuite rapporté les pistes de réflexion aux facilitateurs, qui les ont consolidées grâce à un outil développé

par bluenove. Ces retours ont été synthétisés et les idées clés ont émergé de cette première phase d'échange.

### 3) Le fishbowl

L'ensemble des membres du collectif se sont placés au sein d'un cercle, dans l'espace réservé à leur catégorie de parties prenantes, pour amorcer le **fishbowl**. Cinq volontaires issus des cinq catégories de parties prenantes ont été invités à prendre place au centre du cercle pour lancer la discussion, régulièrement remplacés par d'autres membres qui souhaitaient intervenir à leur tour.

« *La démocratie commence par le dialogue* », a ainsi rappelé Antoine Brachet en précisant les trois règles d'or du *fishbowl* :

**1. Écoute active** : la personne qui s'exprime mérite toute l'attention du collectif.

**2. Dialogue** : lorsque j'interviens, je rebondis sur ce qui vient d'être dit pour aller plus loin dans la réflexion et

bâtir des solutions constructives. À ne pas confondre avec la polémique, dont l'étymologie fait référence à la guerre.

**3. Humilité** : j'entre dans la discussion sans a priori et je me place dans une recherche de compréhension mutuelle et de convergence.

Pendant une trentaine de minutes, les participants ont ainsi pu construire une réflexion en s'appuyant sur le reporting de bonnes pratiques issu des discussions en groupe.

Durant cette première session, les membres du collectif sont ainsi progressivement passés d'une posture de spectateur (durant les *keynotes*) à celle d'auteur (réflexion en groupe autour de l'opérationnalisation des solutions) puis d'acteur en prenant part à un cercle de conversation. Ce parcours est au cœur de +1, qui permet au collectif d'expérimenter les trois étapes incontournables pour construire des relations durables entre parties prenantes : **écouter, prioriser, s'engager**.

## TOP 4

### DES GRANDES IDÉES AYANT ÉMÉRGÉ DE LA PHASE « GROUPES DE TROIS »

1

**Former les citoyens et les décideurs**, partager les connaissances.

**Encourager la diversité au sein des concertations**, dépasser les clivages et capitaliser sur les compétences de chacun.

2

3

**Attribuer une valeur tangible au vivant**, à considérer dans toute prise de décision.

**Adapter la réglementation en continu** afin de déployer des stratégies de résilience plus souples, en phase avec les besoins spécifiques des territoires.

4

**Ces grandes idées ont été développées dans le troisième temps de l'atelier, pendant le fishbowl.**

## Le point de vue de



### Matthieu AUZANNEAU

Directeur du think tank  
The Shift Project<sup>3</sup>

« Aujourd'hui, tous les territoires sont dépendants des énergies fossiles. Celles-ci contribuent au réchauffement climatique et représentent des contraintes qu'incarnent bien les conséquences du conflit en Ukraine. Il n'y a aucun territoire qui soit pleinement résilient à l'heure actuelle. Cette résilience est à construire. À l'échelle d'un territoire, cela signifie être en capacité d'amortir les chocs et de se mouvoir dans un ensemble de contraintes.

**Pour les entreprises, le point de départ de toute stratégie de résilience implique déjà de comprendre quelle est leur place sur ce territoire**, comment elles se situent dans un réseau de liens qui déterminent ce qu'elles vont pouvoir faire. Je pense que la dimension fondamentale se situe à l'échelle des pays, qui doivent aboutir par une discussion démocratique (dans laquelle les entreprises ont toutes leur rôle à jouer) à la création de nouvelles réglementations pertinentes.

Les entreprises qui auront précisément compris où elles se situaient et ce qu'elles pouvaient faire à partir de cette position seront les mieux à même de faire sauter les nouveaux obstacles. Par exemple, lorsque le Parlement européen décide d'interdire la vente de véhicules thermiques neufs à partir de 2035, une entreprise automobile qui n'a jamais pensé à sortir du pétrole est

« Pour les entreprises, le point de départ de toute stratégie de résilience implique déjà de comprendre quelle est leur place sur ce territoire. »

moins bien positionnée que celle qui y réfléchit depuis vingt ans. C'est un peu un jeu de piste : pour les entreprises, il va falloir tracer un chemin là-dedans, concevoir une stratégie à long terme. »

## Pour aller plus loin

L'anticipation des évolutions réglementaires liées à la transition écologique est désormais un facteur de compétitivité pour les entreprises. C'est pour les aider à s'y retrouver que s'est montée [We Mean Business](#), une coalition d'entreprises et d'investisseurs engagés dans la lutte contre le dérèglement climatique. Celle-ci propose un outil en ligne gratuit, le [Climate Policy Tracker](#).

The Shift Project préconise de consacrer 1 % du budget de fonctionnement des collectivités à la formation des acteurs aux limites des ressources physiques (énergies fossiles, sols, matériaux, eau, etc.). Il propose également un « kit de mobilisation », [Climat, crises : comment transformer nos territoires ?](#), appropriable par tout citoyen désireux d'interpeller son maire, disponible dès septembre 2022.

<sup>3</sup> Créé en 2010 à l'initiative d'experts comme Jean-Marc Jancovici, ce think tank œuvre en faveur d'une « économie libérée de la contrainte carbone » et porte une réflexion sur la réduction de la dépendance de l'économie aux énergies fossiles.

## Membre de +1



### Frédérique COLAS

Première adjointe au  
maire de Joigny - CLIENT

Assistante sociale de formation, Frédérique Colas est première adjointe au maire de Joigny (Bourgogne-Franche-Comté) et conseillère départementale. Travaillant sur tous les sujets liés à la transition environnementale et énergétique, elle a rejoint le collectif +1 lors du premier cycle « pour construire et réfléchir collectivement aux enjeux de demain ». La question de la résilience, elle y est « confrontée depuis qu'elle est élue ».

Gestion de l'eau, redevance incitative sur les déchets, végétalisation de la ville, politique autour du vélo... Nombreux sont les chantiers dans cette commune de 10 000 habitants voisine de la capitale, qui attire un nombre croissant de Parisiens depuis la crise sanitaire. Une dynamique qui « amène le territoire à se questionner sur son modèle s'il veut accueillir de nouvelles populations », estime-t-elle. Elle poursuit : « **Selon moi, la résilience des territoires passe vraiment par l'axe de la coopération, pour laquelle nous avons ouvert des pistes aujourd'hui. La Fresque du climat a beaucoup aidé sur la dimension pédagogique. C'est important, je pense que les élus devraient être beaucoup plus formés sur ces questions.** »



# Les pistes d'action

De la formation des citoyens et des décideurs à l'attribution d'une valeur tangible au vivant, plusieurs pistes de réflexion ont émergé du *fishbowl*, dont le fonctionnement a favorisé une pensée collective constructive.



## Le fruit des échanges du *fishbowl*

L'atelier d'intelligence collective a également fait émerger des pistes d'action concrètes pour renforcer la résilience des territoires à travers de bonnes pratiques de coopération.

### Former les citoyens et les décideurs

Évoquée à plusieurs reprises lors de ces échanges, la **formation** est apparue comme un levier clé pour embarquer une proportion toujours plus importante de citoyens dans les concertations locales. Pourquoi ne pas créer par exemple **un cursus**

**obligatoire en formation initiale, ou accompagner la reconversion** vers des secteurs participant à cette démarche de résilience ?

Il a aussi été question de **sensibiliser les acteurs qui campent sur une posture climato-négationniste** mais aussi de mieux former les citoyens et les décideurs. C'est notamment dans cet objectif que des membres de *La Bascule*, un lobby citoyen souhaitant « *accélérer la transition démocratique, écologique et sociale* », se sont installés dans un nouveau tiers-lieu à Joigny, a témoigné Frédéric Colas, première adjointe au maire de la ville. Ceux-ci y organisent régulièrement des Fresques du climat, des ateliers de sensibilisa-

tion au dérèglement climatique, à destination du grand public et des élus locaux.

D'autres ont défendu **l'instauration de dispositifs de remontée d'informations sur des solutions existantes mais méconnues**. L'échange de bonnes pratiques est justement au cœur d'un partenariat du Réseau de transport d'électricité Normandie – Île-de-France et de l'Agence de l'eau Seine Normandie, a illustré Zinou Zeglil, référent réutilisation des eaux non conventionnelles au sein de cette agence. Objectif : améliorer la gestion de l'eau et réduire l'utilisation de produits phytosanitaires dans ce territoire.



### Pour aller plus loin

Dans l'enseignement supérieur, l'éducation aux enjeux de la transformation écologique fait l'objet d'une demande croissante. Il y a eu le cas, très médiatisé, de l'appel de certains étudiants d'AgroParisTech en mai 2022 à « désertier » l'agro-industrie, dénonçant une « *formation qui pousse à participer aux ravages sociaux et écologiques en cours* ». De son côté, le collectif « Pour un réveil écologique » évalue l'engagement des entreprises et des institutions publiques sur le terrain de la réduction de l'empreinte environnementale afin d'aider les étudiants à se frayer un parcours cohérent avec leurs aspirations et leurs valeurs. Preuve que le défi écologique est aussi et plus que jamais un enjeu de société.

### Encourager la diversité au sein des concertations

Un système de rétribution (financière ou non) a été évoqué pour encourager des personnes de tous horizons à participer aux prises de décision collectives. « *Si on ne les rétribue pas, le risque est d'avoir*

*toujours les mêmes personnes autour de la table* », a justifié Jérôme Cohen, président et fondateur d'Engage, une organisation qui mobilise les citoyens et les organisations pour résoudre les grands défis de notre siècle.

La diversité est bien sûr décisive dans les démarches de résilience, a rebondi Claudia Thévenet, chargée d'affaires chez Veolia recyclage et valorisation des déchets Île-de-France, mais l'idéal ne serait-il pas de parvenir à **donner envie aux individus de prendre part au débat démocratique**, et de rendre la transformation plus qu'acceptable, c'est-à-dire « *désirable* », en leur « *permettant de se projeter de manière positive* » ?

### Pour aller plus loin

Et si l'écologie était avant tout une bataille culturelle qui se jouait au niveau des imaginaires ? Telle est l'idée directrice au cœur du Manifeste pour une écologie culturelle (L'ADN, 2022), qui invite à « s'approprier l'écologie au travers de la culture, ciment de la société ». Certains artistes n'hésitent pas non plus

à s'emparer de ces enjeux, à l'image de l'artiste performeuse serbe Marina Abramovic, qui a fait forte impression lors de la 58<sup>e</sup> Biennale d'art contemporain de Venise (2019) en transportant les spectateurs dans un univers virtuel pour qu'ils assistent à la montée du niveau de la mer.

### Attribuer une valeur tangible au vivant

Quel meilleur moyen de défendre le vivant que d'en faire **une partie prenante au même titre que les humains** ? Prendre en compte le vivant dans la comptabilité des entreprises et des collectivités en lui attribuant une valeur permettrait de l'« objectiver ». Des membres du collectif ont proposé de **lui attribuer une valeur d'évitement** (soit la somme que l'on aurait pu perdre en détruisant telle ou telle zone naturelle) pouvant être comptabilisée dans les finances. Le parallèle a été fait avec certaines expérimentations comme le Parlement de Loire, une démarche entre arts, sciences et droits de la nature initiée par l'écrivain Camille de Toledo afin de défendre les intérêts du fleuve.



### Adapter la réglementation en continu

Les réglementations manquent de souplesse : elles sont souvent trop contraignantes, bloquant toute velléité de changement, ou bien ne le sont pas assez. Afin d'accélérer la transformation écologique et de renforcer la résilience des territoires, il a donc été proposé de **l'adapter en continu**.

#### Pour aller plus loin

Des réglementations plus souples, c'est aussi dans l'intérêt de la résilience urbaine. Telle est la conclusion d'une étude publiée par des chercheurs de Louisville et d'Exeter en août 2022, selon laquelle de nombreuses lois se concentrent sur un objectif unique tel que la qualité de l'eau plutôt que sur la viabilité des systèmes au sens plus large. Outre les réglementations émanant de l'UE, « *les villes européennes auront également besoin de structures juridiques et de modes de gouvernance pour agir au niveau local* », ont préconisé les chercheurs.

Le **GIECO (Groupe International pour l'Évolution du Comportement)** est un réseau international de chercheurs et d'experts qui réfléchissent ensemble, de manière transdisciplinaire, aux facteurs de changements et de non changements des comportements individuels, collectifs et à des solutions concrètes pour faire évoluer les comportements en vue d'une société à la fois plus durable et équitable.

À l'image du collectif +1, il mise sur l'intelligence collective et le décloisonnement du dialogue : issus de toutes les disciplines du comportement, des neurosciences, de la psychologie à l'économie en passant par la sociologie, ses membres concentrent leur réflexion sur le facteur humain des transitions.

Présent lors de cette session, le président de ce « **GIEC du comportement** », Jacques Fradin, a même qualifié ce dernier de « *clé de voûte de la réussite ou de l'échec des transitions* ». Convaincu qu'une bonne partie de la réponse à apporter au dérèglement climatique et aux défis écologiques se trouve dans le cerveau humain, ce clinicien chercheur en thérapie neuro-comportementale a par exemple souligné durant cette session l'importance et les résultats positifs des cours d'empathie (groupes de parole) dans les écoles scandinaves, fondés sur le respect de l'autre, pour **favoriser la coopération et l'émergence de solutions collaboratives**.

Ce groupe de travail a pour objectif de publier des rapports transdisciplinaires fournissant des stratégies et leviers d'action à destination des pouvoirs publics et de tous les acteurs de la société, pour mieux comprendre et encourager les comportements individuels et collectifs au service de la transformation écologique.



## 3 pistes pour...

### renforcer la résilience des territoires selon



#### Nicolas BEAUREZ

Responsable de la mission  
Résilience-Transitions-Climat  
au Cerema<sup>4</sup>

#### Mettre en place une gouvernance ouverte

Le fait de se mettre tous autour de la table en gouvernance ouverte permet de partager un certain nombre de constats et d'enjeux. Chacun repart en se disant qu'il pourrait le reproduire chez lui. Au Cerema, nous montons une plateforme coopérative, [Expertises.territoires](#), afin de partager les expériences et les bonnes pratiques : un élu qui a mis telle solution en place dans sa commune, une collectivité pionnière qui a fait tel choix parce qu'elle a été confrontée à un événement particulier... **Je crois beaucoup à l'effet boule de neige, au fait de savoir et de faire savoir.**

#### S'appuyer sur les récits et les expériences

Chaque collectivité et chaque territoire a déjà mis en place des stratégies de résilience notamment suite à des chocs passés, qu'il s'agisse de chocs naturels ou industriels, de la Seconde Guerre mondiale... Il faut s'appuyer sur cette histoire, car ce sont des choses très ancrées et concrètes qui permettent de matérialiser la capacité d'un territoire à être résilient. Les gens qui vivent sur un territoire le connaissent très bien, cela vaut le coup de les écouter car la pluralité des expériences et des vécus peut être extrêmement riche. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes notamment appuyés sur des ateliers participatifs pour relever les défis auxquels est confronté le territoire (changement climatique, chute démographique...) dans le Pays de la vallée de Montluçon et du Cher, depuis 2018.

« Je crois beaucoup à l'effet  
boule de neige, au fait de savoir  
et de faire savoir. »

#### Se placer dans une démarche d'amélioration continue

Dans nos démarches de résilience, nous faisons toujours un état des lieux grâce à ce que nous avons appelé [la boussole de la résilience](#) pour aider à se poser les bonnes questions. Cela permet de se rendre compte que tout le monde fait de la résilience sans forcément toujours l'appeler comme cela. Seulement, les actions menées ne sont pas toujours suffisamment connectées entre elles. Cet outil aide à se placer dans une logique d'amélioration continue en amplifiant et en développant les bonnes pratiques. Inversement, il y a peut-être des renoncements à effectuer.

#### Pour aller plus loin

En proposant d'intégrer une « promotion » de 30 auditeurs, composée de dirigeants de haut niveau issus de collectivités, d'entreprises et d'opérateurs urbains, **l'Institut des hautes études des métropoles** offre une plongée au cœur des métropoles, afin de mieux les connaître, mais aussi d'améliorer les réseaux de coopération entre ces acteurs face aux risques.

<sup>4</sup> Le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema) mène une réflexion autour de la résilience afin d'accompagner les territoires dans leurs stratégies d'aménagement et d'adaptation au changement climatique.



# Portrait chinois de la coopération



## 1 - Un animal : le singe gélada

En Éthiopie, le loup vit en paix avec les singes géladas, des singes de taille moyenne avec une crinière de lion. Et pour cause, ceux-ci lui sont plus utiles en tant qu'alliés : en fouillant le sol à la recherche de nourriture, les primates font en effet fuir des rongeurs dont raffolent les loups. Ceux-ci n'ont donc plus qu'à attendre que leurs proies leur tombent sous le nez.

## 2 - Un système d'exploitation : Ubuntu

On peut traduire *ubuntu* par « je suis parce que nous sommes ». Créé en 2004 par le Sud-Africain Mark Shuttleworth, ce système d'exploitation très populaire, libre et gratuit, repose sur l'idée du partage selon la logique de l'open source. Il est inspiré de la philosophie ubuntu issue du continent africain, où aucune décision n'est prise sans la consultation des autres membres de la communauté.

## 3 - Une plante : l'arabette des dames

Considérée comme une « mauvaise herbe », cette plante réduit la taille de ses feuilles pour éviter de faire de



l'ombre à ses voisines lorsqu'elle partage avec elles un lien de parenté.

## 4 - Un peuple : les Aborigènes d'Australie

Le *yarning circle* des peuples aborigènes consiste à parler à tour de rôle jusqu'à ce que la discussion soit close, sans limite de temps. Cette tradition séculaire a été utilisée au sein des communautés pour apprendre du collectif, construire des relations de confiance ainsi que pour préserver et transmettre leur culture.

## 5 - Un modèle économique : la « permaéconomie »

Théorisé par le cabinet de conseil Pikaia, le concept de « permaéconomie » est inspiré de la permaculture, qui prône des relations de bénéfices mutuels entre les espèces cultivées. Transposé dans le monde de l'économie et de l'entreprise, il valorise la coopération plutôt que la compétition.

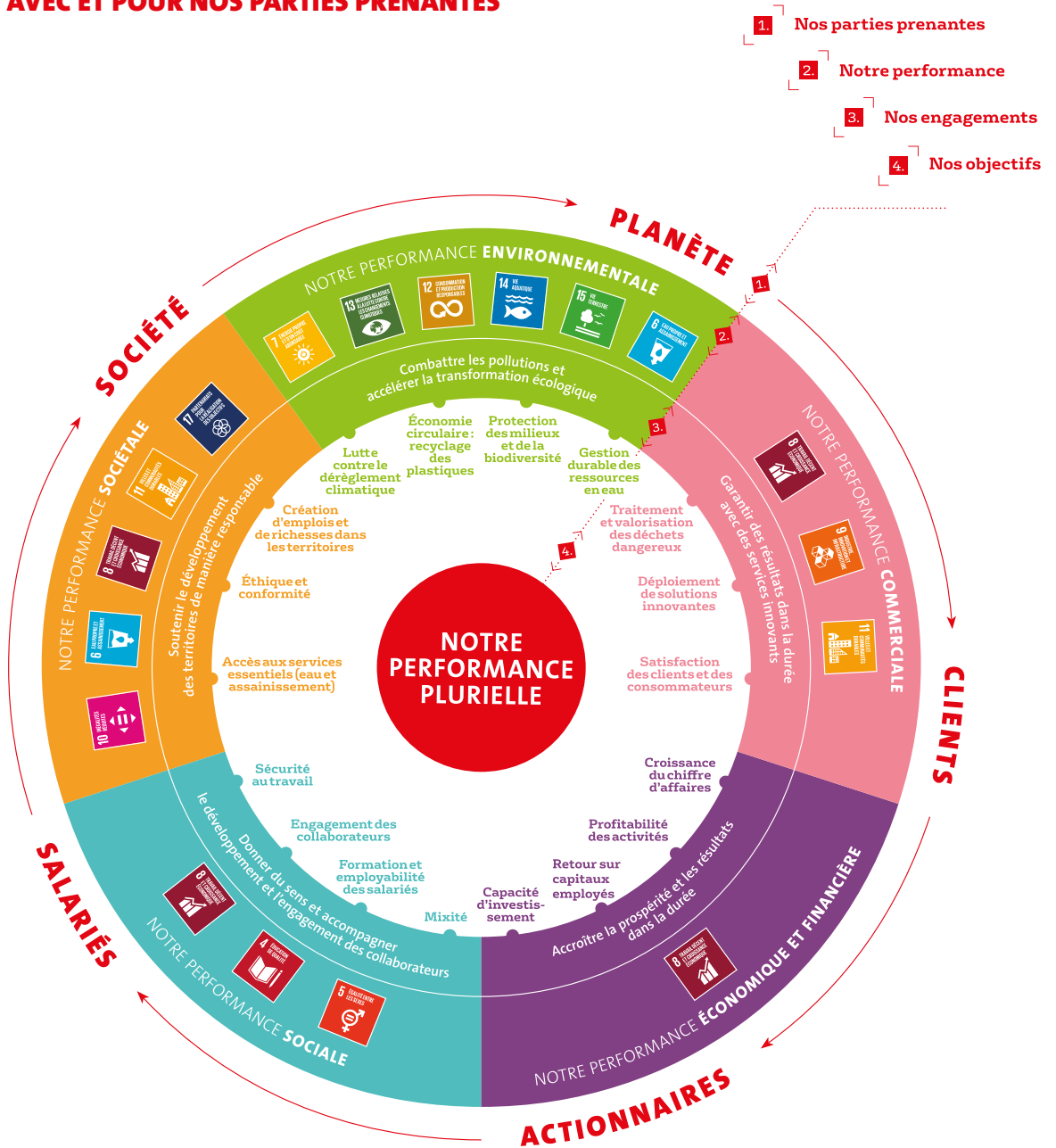
Pour aller plus loin

Emmanuel Delannoy est l'auteur de plusieurs livres qui explicitent sa vision d'une économie inspirée du vivant :

- *L'Économie expliquée aux humains* (éd. Wildproject, 2011)
- *Permaéconomie* (éd. Wildproject, 2016)
- *Biomiméthique. Répondre à la crise du vivant par le biomimétisme* (éd. Rue de l'Échiquier, 2021)

# LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ  
AVEC ET POUR NOS PARTIES PRENANTES



## 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  
Dominique Ogeron, Veolia  
Romain Bourcier,  
Usbek & Rica

**Chefs de projet**

Sarah Jacob, Usbek & Rica  
Jeanne Tirel, Veolia

#### CONTRIBUTEURS

---

**Rédaction**

Sophie Kloetzli, Usbek & Rica  
L'équipe de bluenove

**Illustration**

Andrea Mongia

**Direction artistique**

Usbek & Rica

**Secrétariat de rédaction**

Jeanne El Ayeb

## Les partenaires

---



**Le groupe Veolia** a pour ambition de devenir l'entreprise de référence de la transformation écologique. Présent sur les cinq continents, le Groupe conçoit et déploie des solutions utiles et concrètes pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie qui participent à changer radicalement la donne.

## Usbek & Rica

**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.



**bluenove**, fondé en 2008, est le leader des méthodes et des technologies d'intelligence collective massive, pour les entreprises et le secteur public.



Ancienne gare de la Petite Ceinture parisienne réhabilitée depuis 2014 en tiers-lieu d'expérimentation éco-responsable, la **REcyclerie** sensibilise et mobilise un large public aux enjeux et alternatives d'une société plus responsable et plus durable, de manière ludique et non culpabilisante. Cette maison de l'écologie pour tous regroupe un café-cantine, une ferme urbaine, un atelier de réparation, une bibliothèque et une programmation éco-culturelle.

**Veolia** en est le partenaire principal depuis son ouverture.



Le **Comité 21**, association française pour le développement durable, contribue à transformer la société vers un modèle durable en s'appuyant sur l'Agenda 2030 et les 17 objectifs mondiaux du développement durable (ODD). À la fois think tank et do tank, le Comité 21 développe la mise en réseau des acteurs avec plus de 400 adhérents et crée les conditions d'un partenariat efficace entre les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile.