



Cahier de la transformation écologique

SESSION #2 - INNOVATION
CYCLE 2022

Comment une coopération plus ouverte avec ses parties prenantes peut-elle accélérer l'innovation au service de la transformation écologique ?



SOMMAIRE

Une innovation fondée sur la coopération

P. 04

L'intelligence collective en action

P. 07

Les pistes d'action

P. 10

Quiz - Quel type d'innovation êtes-vous ?

P. 13

Une autre idée de l'innovation

Et si, face à l'urgence écologique, la notion même d'innovation devait être repensée ? Dans un monde aux ressources finies, l'idée « d'introduire de la nouveauté » ne saurait se limiter à l'invention de produits ou de processus inédits ou disruptifs. Il s'agit, en réalité, de placer l'innovation au service d'une compatibilité des activités de l'entreprise avec les limites planétaires.

Ce n'est pas un petit défi. Qu'elles soient technologiques ou sociétales, incrémentales ou de rupture, commerciales ou organisationnelles, les innovations dont nous avons besoin aujourd'hui requièrent des changements si profonds qu'ils ne peuvent être conduits par l'entreprise toute seule. Plus que jamais, celle-ci doit avancer entourée de son écosystème de parties prenantes, aptes à venir nourrir la révolution du « produire mieux » et du « consommer mieux ».

C'est pourquoi, dans la lignée de la première session du cycle 2022 du collectif « +1, pour une écologie en actions » créé à l'initiative de Veolia, la réflexion s'est enracinée une fois de plus dans la gouvernance de l'entreprise. Plus diverse, plus ouverte, la coopération entre les différentes parties prenantes composant l'écosystème de l'entreprise s'impose en effet comme la clé d'une innovation proprement « écologique ». Une idée que les participants de cette session ont eu l'occasion de développer et de matérialiser autour de propositions concrètes lors d'un atelier d'intelligence collective dont les enseignements, espérons-le, essaieront bien au-delà de « +1 ».



Usbek & Rica

bluenove
opening organizations



Une innovation fondée sur la coopération

Pour accélérer et amplifier la capacité d'innovation des entreprises au service de la transformation écologique, faire évoluer la gouvernance est décisif. Les innovations se tissent plus vite et plus sûrement en écosystème, en mobilisant l'ensemble des parties prenantes.



Pour une innovation écologique

C'est une certitude : on ne mettra pas en œuvre la transformation écologique sans innover. « On sait aujourd'hui que 50 % des solutions existent et doivent être déployées plus rapidement. L'autre moitié reste à inventer. L'enjeu de l'innovation est immense », a déclaré Fanny Demulier, coordinatrice du comité de pilotage de la raison d'être de Veolia, en introduction de cette deuxième session. Chez Veolia, l'innovation écologique se doit d'être « locale, codéveloppée, économique, sociale et technologique », a-t-elle

précisé, et surtout de « répondre aux besoins réels de notre société », qu'ils soient « biologiques, humains ou sociaux ».

Multiforme, l'innovation ne saurait dans ce contexte se limiter au lancement de nouveaux produits ou processus industriels. Cette dimension, sans doute la plus évidente, « n'est que la partie émergée de l'iceberg », a affirmé le consultant et essayiste spécialiste de l'innovation frugale Navi Radjou lors de la keynote d'inspiration. Il a alors présenté les trois autres niveaux d'innovation qui permettent aux entreprises de « créer plus d'impact et de manière plus

« durable » : les modèles économiques et managériaux, les schémas mentaux et, enfin, les valeurs. « La transformation de nos modèles au service de la transformation écologique et sociale crée une opportunité de vraiment créer de la valeur collective », a abondé Catherine Ricou, directrice de l'innovation chez Veolia.

Innover en écosystème

Il s'agit, en somme, de trouver de nouvelles formes de coopération basées sur l'intelligence collective pour favoriser l'innovation et passer à l'échelle. À travers le concept d'économie frugale consistant à « pro-

duire mieux, consommer mieux, vivre mieux tout en étant sobre (en ressources). », Navi Radjou a notamment pointé les nombreuses vertus du partage interentreprises au niveau local et national afin de « *mettre en commun pour le bien commun* ». Partage des équipements ([ShareMat](#)), de sous-traitance industrielle ([Entrepairs](#)) ou encore de salariés (pour la fabrication de masques au moment de la crise du Covid via la plateforme [Partage Angers](#)) : l'idée commence à faire son chemin en France.

Travailler en écosystème, c'est aussi ce qu'a décidé de faire Veolia en montant des « *hubs innovation* » pour créer du lien entre ses différentes zones géographiques. « *Nous avons la même raison d'être, la même culture : il faut créer cette interdépendance, c'est un exercice en interne qui est passionnant bien que compliqué* », a expliqué Catherine Ricou. Un exemple de cette logique d'innovation en écosystème : en Amérique du Nord, le Groupe s'est impliqué auprès de start-up locales pour leur « *ouvrir en open source des expertises* » et les aider à développer des innovations dans le domaine du traitement de l'eau.

Consultante spécialiste du leadership régénératif et membre de « +1 », Emmanuelle Aoustin a quant à elle insisté sur l'importance de « *remettre l'humain au cœur des discussions* ». Il s'agit selon elle d'adresser « les obstacles d'ordre moral et psychologique » qui freinent l'action au service de la transformation écologique, et surtout de faire émerger un « *leadership du lien* » : « *L'objectif est de gérer non plus les parties prenantes individuellement mais la qualité et la profondeur de la richesse du lien qui les relie.* » À ses yeux, seule une transformation profonde du leadership pourra nous donner les clés pour affronter la crise écologique. « *Ce n'est pas le leadership qui nous a amenés dans la situation catastrophique dans laquelle nous nous trouvons qui nous permettra d'assurer cette innovation au service de la transformation écologique* », a-t-elle fait valoir pour souligner, une fois de plus, l'urgence d'ouvrir le spectre de l'innovation.



Véronique VEZIN
directrice du développement
de la fondation Tara Océan -
PLANÈTE

« *On repart toujours avec plein d'idées, c'est un chouette modèle !* », s'enthousiasme Véronique Vezin à la sortie de l'atelier d'intelligence collective. « *Avec tous les partenaires que nous avons au sein de la fondation Tara Océan, j'ai déjà la chance d'avoir cette diversité d'interlocuteurs et cette ouverture. De plus, comme ils nous attendent sur les questions écologiques et environnementales pour les éclairer, ils sont déjà dans une ouverture et demandent à être challengés* », explique-t-elle. Les idées fortes qu'elle a retenues de la session ? « *La diversité indispensable au dialogue, et le partage des connaissances.* » Elle ajoute : « *Ce qu'on a entendu aujourd'hui, tout le monde peut se l'approprier : ce sont des sujets transversaux.* » Sur la mutualisation des ressources interentreprises, elle commente : « *C'est la force de Veolia d'être à la croisée du public, du privé, des acteurs de l'ESS, de l'économie classique... Cette posture est très précieuse.* »



3 pistes pour...



Accélérer l'émergence de l'économie frugale, selon Navi Radjou, chercheur franco-américain en innovation et leadership, auteur de plusieurs ouvrages dont le best-seller mondial *L'Innovation Jugaad* paru en 2013.

1 / Accepter la complexité

« Il y a une forme de mythe qui persiste en France et à l'international selon lequel il faudrait transformer l'économie. Or l'ancienne économie est déjà morte et enterrée dans les territoires, qui sont justement en train de faire émerger l'économie frugale. Pour les grands groupes, la question est plutôt de s'intégrer dans cette nouvelle économie qui concerne principalement aujourd'hui des ETI, des PME et des territoires, et d'accepter la complexité que cela amène. Il est plus facile d'avoir affaire à un gros client qu'à une diversité d'acteurs. L'économie frugale est complexe parce qu'elle challenge tout ce qu'on a fait depuis 200 ans. »

« Il ne s'agit pas de ne plus coopérer, il s'agit de mieux coopérer. »

solutions robustes et résilientes qui ont un impact économique, social et écologique beaucoup plus important que si l'on collaborait avec un groupe relativement homogène de parties prenantes. »

Pour aller plus loin

Pour aller plus loin : L'économie frugale amène les entreprises à repenser leur raison d'être. Adopté par des entreprises comme Siemens et Hitachi, un nouveau modèle, dit « business to society », est en train d'émerger. Il s'agit pour elles de mobiliser leurs actifs pour apporter des solutions aux besoins socio-économiques de long terme dans les pays où elles sont implantées. « C'est une vraie évolution, commente Navi Radjou. Ces organisations se disent que, si elles ne contribuent pas à la société, elles perdront leur utilité et donc leur "license to operate", leur permis d'exister. Cela répond aux attentes de la nouvelle génération de consommateurs. Je pense que, dans les années à venir, les jeunes critiqueront non seulement les marques qui font du greenwashing mais aussi celles qui n'auront que partiellement changé leurs pratiques (en proposant par exemple 10 % seulement de produits biosourcés) : ce sera tout ou rien. »

2 / Adopter une innovation « bottom-up »

« Il faut partager, coopérer parfois avec la concurrence directe, créer un impact non seulement économique mais aussi écologique et social, donc il y a beaucoup de désapprentissage et de réapprentissage à faire. Cette phase peut être accélérée si l'entreprise crée des hubs, comme le fait Veolia par exemple, qui lui permettent de se placer dans une démarche de cocréation et d'innovation expérimentale "bottom-up". »

3 / Améliorer la coopération en qualité

« Il ne s'agit pas de ne plus coopérer, il s'agit de mieux coopérer. Cela implique d'avoir une diversité de parties prenantes : plus la diversité est grande, plus on arrive à des

L'intelligence collective en action

Après la keynote d'inspiration, l'atelier d'intelligence collective a invité les participants à s'interroger sur les vertus et la mise en œuvre d'une coopération plus ouverte et plus diverse au service de l'innovation écologique.



Un atelier pour ouvrir la coopération

Le collectif « +1 » s'est développé dès le départ sur l'idée qu'une coopération entre une pluralité d'acteurs permettrait d'accélérer la transformation écologique. Conçu par le spécialiste des méthodes d'intelligence collective bluenove, cet atelier a permis d'approfondir cette idée en se focalisant plus spécifiquement sur la problématique de

l'innovation. « 1 + 1 peut faire plus que 2 », a ainsi déclaré Antoine Brachet, directeur associé de bluenove, afin de mettre en lumière le rôle crucial du lien à tisser entre les parties prenantes d'une entreprise pour accélérer le processus d'innovation.

Il a ensuite rappelé les règles d'or d'un atelier d'intelligence collective réussi : accepter la parole de l'autre, accepter l'imprévu, ou encore cher-

cher des zones de commun avant d'identifier les zones de conflit.

L'atelier s'est découpé en trois temps :

1. Introspection

Pendant quelques minutes, les participants ont d'abord été invités à réfléchir individuellement aux difficultés éventuelles qu'ils ont pu rencontrer ou qu'ils anticipent pour innover en écosystème avec leurs parties prenantes.

Membre de +1



Pierre-Emmanuel REYMUOND

responsable de la mission
Prospective, partenariats,
innovation territoriale,
Toulouse Métropole - CLIENT

Pierre-Emmanuel Reymund fait partie du collectif « +1 » depuis ses débuts. La coopération entre parties prenantes, elle, fait partie du quotidien de son métier : « Nous avons une profusion de concertations sur de nombreux sujets », nous confie cet économiste de formation devenu praticien du développement territorial en Lorraine, à Marseille et désormais à Toulouse et ses environs. De cette session, il retient notamment cette idée de « partie surprenante et apprenante », à laquelle il suggère d'adjoindre une partie « écoutante ». « Il s'agit d'une innovation de comportement et de méthode : je crois beaucoup au tiers de confiance, qui peut être un sachant, en capacité de prendre du recul, capable de nous sortir du dialogue un peu frontal que l'on peut parfois avoir entre parties prenantes. » Une piste qu'il tâchera de concrétiser dans ses futurs travaux en interne, déclare-t-il.



2. Échange entre parties prenantes d'une même catégorie

Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète : les membres du collectif « +1 » ont ensuite échangé entre eux, par catégorie de parties prenantes, en groupes de cinq ou six personnes. Durant ce temps d'échange, ils ont répondu collectivement aux questions suivantes :

1. *Quels partenaires pourraient vous aider à booster cette innovation ? À quelles conditions cela fonctionnerait-il ?*
2. *Pensez aux quatre autres catégories de parties prenantes ici présentes : qu'aimeriez-vous partager avec elles ?*

Une synthèse intermédiaire a ensuite permis à chacun des groupes de partager avec les autres le fruit de leurs réflexions.

3. Échange en groupes de parties prenantes de toutes les catégories

Changement de configuration : les participants se sont ensuite répartis en trois groupes thématiques de telle sorte que toutes les catégories de parties prenantes soient représentées autour de chaque table. Il leur a été demandé de mettre au point des propositions sous la supervision des trois speakers de la keynote. Pendant une vingtaine de minutes, chaque groupe a ainsi travaillé sur une problématique complémentaire :

1. **Quels leviers pour inciter les acteurs à accélérer l'innovation en écosystème ?**
Avec l'appui de Navi Radjou
2. **Quel leadership pour favoriser l'innovation en écosystème ?**
Avec l'appui d'Emmanuelle Aoustin
3. **Comment créer à l'échelle du collectif « +1 » une communauté d'innovation pour accélérer la transformation écologique ?**
Avec l'appui de Catherine Ricou

5

IDÉES CLÉS AYANT ÉMERGÉ DE L'ATELIER D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

1

Définir davantage d'objectifs partagés et repenser l'évaluation de la valeur, qui ne doit pas se limiter au plan financier. Il peut aussi s'agir de créer de l'emploi, par exemple.

2

Consacrer un droit à l'erreur, indispensable pour libérer l'innovation.

3

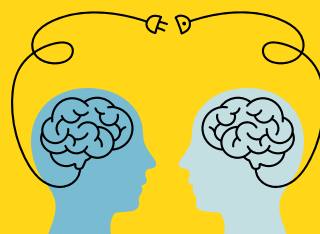
Décentraliser le contrôle en adoptant des modes de gouvernance plus horizontaux, laissant davantage de place à l'empathie et à l'écoute.

4

Créer de la confiance en déployant des espaces favorables aux échanges entre parties prenantes, pourquoi pas en la présence de facilitateurs ou de tiers de confiance.

5

Faire un pas de côté en invitant, aux côtés des parties prenantes, une partie « surprenante » capable de proposer une vision originale de la problématique abordée et de challenger la discussion.



Le point de vue de



Emmanuelle Aoustin
consultante spécialiste du
leadership régénératif et membre
du collectif « +1 »

« Le leadership ne se limite pas aux leaders. Cela veut simplement dire embarquer en sachant où l'on va, autrement dit mobiliser des équipes, même à petite échelle. Au-delà des femmes et des hommes inspirants, c'est une compétence, presque une culture d'entreprise qu'il s'agit de développer. Ce sont des personnes capables d'encourager le partage des émotions, de dépasser le pur cognitif (leadership "tête-cœur-corps"), de s'intéresser à la qualité et à la richesse des émotions (leadership du lien), et qui sont conscients du sens de leur mission : pourquoi je suis là ? À quoi est-ce que je contribue sur cette Terre ? Le leadership "conscient", c'est avoir cette compréhension de l'état du monde, de la situation catastrophique dans laquelle on est, et agir par rapport à cela.

La gouvernance doit permettre aux dirigeants de se reconcentrer sur leur mission première, qui est d'embarquer et de donner du sens, et ainsi de laisser la place à la multitude de leaders qui vont pouvoir se saisir d'enjeux plus opérationnels, de réflexions stratégiques et bien sûr de l'innovation. Cela donne des collectifs plus riches, où les personnes sont plus motivées, plus incitées à faire preuve d'initiative.

« La gouvernance doit permettre aux dirigeants de se reconcentrer sur leur mission première, qui est d'embarquer et de donner du sens, et ainsi de laisser la place à la multitude de leaders qui vont pouvoir se saisir d'enjeux plus opérationnels »

L'innovation n'a pas lieu en laboratoire : elle a lieu en dehors des murs, partout. Il faut la cultiver afin qu'elle fleurisse, et ensuite identifier les bonnes et les mauvaises herbes, sélectionner. »

Pour aller plus loin

Nouvelle venue dans la galaxie des idées écologistes, l'économie « régénérative » mobilise l'univers de la biologie pour suggérer un renouveau et une reconstruction de l'économie humaine, plus en phase avec les cycles de la nature. Pour l'entreprise, il s'agit non seulement de limiter ses impacts négatifs sur l'environnement, mais aussi de déployer des impacts positifs à travers un bilan carbone négatif, par exemple.

Les pistes d'action

Culture de l'innovation, décentralisation de la hiérarchie, objectifs partagés... Focus sur les principales pistes d'action qui sont ressorties de cet atelier d'intelligence collective, lui-même fondé sur la coopération entre parties prenantes.

Cet atelier d'intelligence en trois actes a permis aux participants d'échafauder un certain nombre de propositions concrètes pour déployer une coopération plus ouverte et plus diversifiée, toujours dans l'objectif d'accélérer l'innovation au service de la transformation écologique.



1 / Développer une culture de l'innovation

La mise en place d'un cadre ou d'un environnement propice à la coopération entre parties prenantes a été un axe fort des échanges. Il s'agit, en somme, de « *développer une culture de l'innovation* », comprenant des « *axes d'expérimentation qui autorisent un droit à l'erreur* », a fait valoir l'un des groupes Salariés lors de la première phase des échanges. La notion de confiance et de transparence est également revenue à plusieurs reprises. Alors, pourquoi ne pas s'aider de tiers de confiance « *qui viennent mettre du lien entre les différents acteurs* » tout en se faisant « *les garants*

d'une approche équilibrée entre les parties prenantes » ? Le groupe Clients a également proposé d'inviter une « *partie surprenante* » pour animer ces échanges et aider à faire un pas de côté, prendre un peu de hauteur...

Pour aller plus loin

Dans une [note](#) publiée en septembre 2022, la Fondation Jean-Jaurès se penche sur les tiers-lieux, ces « *laboratoires d'expérimentation de l'avenir* » qui posent « *les conditions d'une véritable hybridation* ». Ces espaces fleurissent en effet depuis quelques années dans les territoires urbains mais aussi péri-

phériques et ruraux, mêlant des activités qui n'ont a priori pas grand-chose à voir les unes avec les autres. Et s'ils constituaient le pas de côté et « *le tiers de confiance* » dont a besoin une coopération associant une diversité de parties prenantes ?

2 / Décentraliser le contrôle

Le modèle hiérarchique pyramidal est-il dépassé ? C'est ce qu'a suggéré un groupe Société en expliquant que « *la notion de hiérarchie doit évoluer vers une notion de responsabilité* ». Lors de la seconde phase d'échanges, l'un des groupes a proposé de mettre en place un « *leadership tournant* », attribué à

3 Questions à



Catherine RICOU
directrice de l'innovation
chez Veolia

tour de rôle à différentes catégories de parties prenantes. Ce type de gouvernance permettrait de « faire monter en compétence de leadership les individus au sein de l'entreprise : plus d'empathie et plus d'écoute », a argué un autre groupe en s'inspirant du modèle de l'entreprise libérée (un modèle organisationnel dans lequel les collaborateurs sont libres et responsables des actions qu'ils souhaitent entreprendre).

« Il faut faire émerger d'autres modes de pensée : moins conceptuelle et moins rationnelle, capable de faire entrer davantage l'intuition et la créativité », a avancé de la même façon un groupe Salariés.

Ces idées font écho à la notion de leadership régénératif développée par Emmauelle Aoustin. « Le collectif est semblable à une cocotte-minute : il est bouillonnant d'idées. Mais il fait face à des barrières, comme le leadership top-down, qui n'est pas forcément dans l'écoute. Une cocotte peut soit exploser soit faire un très bon repas... »

Pour aller plus loin

À rebours du modèle pyramidal, des organisations expérimentent d'autres modèles organisationnels. Ancien entrepreneur, Bernard Marie Chiquet a fondé en 2007 iGi Partners, une société qui accompagne les entreprises qui souhaitent se convertir à l'holocratie : un mode d'organisation censé permettre de « libérer » les organisations, où la raison d'être deviendrait une notion centrale, présente à tous les niveaux de l'entreprise.

3 / Créer du commun

Du côté des Clients, il a notamment été question de « créer de l'intimité autour d'un lieu, d'une communauté fondée sur des éléments partagés : des territoires, une culture, des urgences... »

« En coopérant avec ses parties prenantes, on en vient ainsi à se poser des questions qu'on ne se poserait pas naturellement avec nos prismes et nos biais. »

En quoi la coopération est-elle si importante dans le déploiement de solutions au service de la transformation écologique ?

De plus en plus, la transformation écologique va faire appel au modèle de l'économie circulaire. Nous sommes dans une logique de changement de paradigme, qui consiste à passer d'une économie linéaire et en silo où chacun produit, consomme et jette de son côté, à une économie circulaire où il y aura des besoins à chaque étape de la chaîne de valeur ainsi qu'une interdépendance très forte entre les différentes parties prenantes. Les déchets des uns seront la matière première secondaire des autres. La coopération est vitale : il faut bien comprendre quels sont la place et les besoins de chacun sur cette chaîne de valeur circulaire pour que cette boucle fonctionne.

Comment innover en incluant toutes les parties prenantes ?

Le vrai sujet est d'avoir un intérêt commun. Quand on a un problème à résoudre, un enjeu à relever, il ne faut pas se poser ces questions tout seul. En coopérant avec ses parties prenantes, on en vient ainsi à se poser des questions qu'on ne se poserait pas naturellement avec nos prismes et nos biais. Il s'agit vraiment de comprendre les enjeux du territoire, l'intérêt commun et les attentes des uns et des autres afin que, dans le processus d'innovation, on ait ces sujets en tête. Sinon, on ne trouvera pas notre marché et on ne sera pas accepté socialement.

Comment le groupe Veolia met-il déjà ces principes en action ?

Si on prend l'exemple de la réutilisation de l'eau, l'innovation ne concerne pas la technologie. La technologie, on l'a déjà. C'est plutôt une question de parties prenantes, notamment lorsqu'on se retrouve face à des conflits d'usage, en particulier dans les périodes de stress hydrique. Il faut pouvoir arbitrer sur les priorités. Cela inclut bien sûr le citoyen. Sa perception de la réutilisation de l'eau en sortie de station d'épuration pour des usages qui le concernent, par exemple pour nettoyer la voirie, est un élément important.

Pour aller plus loin

S'appuyer sur son écosystème pour accélérer l'innovation, telle est la philosophie de l'open innovation. Une démarche qu'a adoptée notamment Citeo afin de réduire l'impact environnemental des 5 millions de tonnes de déchets d'emballages produits chaque année. En se constituant un réseau d'acteurs innovant grâce à un programme d'open innovation, l'éco-organisme détecte, expérimente et accélère des solutions concrètes pour une économie circulaire.

Lors de la synthèse finale, l'un des groupes, constitué de diverses parties prenantes, a vanté les vertus des communautés « *multi-prenantes* » s'inspirant de communautés existantes qui œuvrent déjà pour la transformation écologique, « *avec des objectifs communs et un partage des savoirs* ». Il s'agit en somme de créer du lien entre toutes les structures existantes, qui agissent trop souvent séparément, pourquoi pas en montant des comités interentreprises ou interstructures. Une démarche qui nécessiterait de faire sauter la scission traditionnellement établie entre le professionnel et le privé et « *d'accepter la complexité de chacun : on n'est pas seulement salarié chez Veolia, par exemple, on peut être aussi membre d'une association écologiste* ». La diversité et la valorisation des complémentarités, telles sont sans doute les clés de l'innovation écologique.

Pour aller plus loin

Dans un monde post-Covid, écrit Navi Radjou dans une tribune publiée par la Harvard Business Review, les entreprises ont tout intérêt à coopérer. « *Les marques visionnaires, étaye-t-il, peuvent former des écosystèmes horizontaux qui intègrent leurs capacités et leurs actifs à ceux d'autres marques – y compris leurs concurrentes – pour offrir à leurs « clients partagés » des solutions de bout en bout et des expériences hautement personnalisées. Par exemple, Orange, Kingfisher, Carrefour, Legrand, La Poste, SEB et Pernod Ricard – sept grandes entreprises issues de sept secteurs d'activité totalement différents – ont créé InHome, un incubateur d'innovation interprofessionnel dirigé par InProcess, une société de conseil en innovation.* »

Membre de +1



Katherine LANSING

ESG manager à l'Institut du capitalisme responsable - ACTIONNAIRE

En tant que manager ESG (critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance), Katherine Lansing contribue au pilotage des observatoires de l'Institut du capitalisme responsable en menant des recherches sur différentes thématiques, notamment autour de la responsabilité sociétale. Une réflexion qui implique souvent une diversité d'acteurs, des dirigeants d'entreprise aux pouvoirs publics et aux associations. « *On se retrouve beaucoup dans la philosophie du collectif "+1" dans le sens où nous aussi, en étant dans cette recherche de cohérence, nous cherchons des solutions de partage de la valeur aux enjeux sociétaux et environnementaux, en prenant en compte toutes les parties prenantes. Ce dialogue est vraiment essentiel pour l'innovation. Ce n'est pas juste une méthode, c'est une philosophie* », expose-t-elle en filant la métaphore de la pollinisation : « *Nous allons d'un espace de dialogue à un autre en apprenant et en apportant à chaque fois de nouvelles idées, de nouvelles pratiques, qu'on emmène ensuite avec nous.* »

Membre de +1



Guillaume DARMOUNI

chef de projet Stratégie chez Veolia - SALARIÉ

Jamais sans doute la notion d'innovation n'aura été aussi complexe qu'aujourd'hui. « *On lui demande d'être frugale, à fort impact, de ne pas amener que du profit...* », liste Guillaume Darmouni, ingénieur passionné par la transition énergétique et désormais chef de projet Stratégie au sein de Veolia. « *Innover, c'est prendre un risque* », poursuit-il en regrettant que la culture française rechigne encore trop souvent à reconnaître un droit à l'erreur. Et s'il se dit convaincu qu'« *il n'y a jamais trop de coopération, d'empathie et d'écoute* », il estime que « *chaque partie prenante doit jouer son rôle dans le collectif et ne pas l'oublier* » – histoire de conserver cette complémentarité qui fait la richesse du collectif.

Quiz

Quel type d'innovation êtes-vous ?



1 / Vous lancez une start-up dédiée à la valorisation des déchets. Pour quelle démarche optez-vous ?

- Vous inventez une technologie basée sur un algorithme d'intelligence artificielle pour faciliter le tri automatisé des déchets.
- Pas besoin de réinventer la poudre, le système de consigne a fait ses preuves dans le passé : il suffit de lui donner un nouvel élan.
- Vous contactez tous les acteurs de la chaîne de valeur, de la collecte aux usines de recyclage, afin de leur proposer de monter un écosystème intégré en circuit fermé.

2 / Vous répondez à un appel d'offres pour mettre en place dans des bureaux un système de rafraîchissement de l'air sobre en énergie. Quelle solution vous paraît la plus pertinente ?

- Vous installez des pare-soleil climatiseurs aux fenêtres à l'aide de simples couvertures de survie : la chaleur est ainsi réfléchie comme un miroir, ce qui évite aux bureaux d'emmagasiner la chaleur.
- Vous vous rapprochez du réseau de froid urbain pour étudier les possibilités de raccordement avec le bâtiment.
- Rien de plus efficace qu'un climatiseur dernier cri : les innovations technologiques vont permettre de réduire la consommation énergétique de ces dispositifs.

3 / L'entreprise automobile dans laquelle vous travaillez souhaite prendre le créneau de la mobilité durable. Que proposez-vous ?

- Le rétrofit, c'est l'avenir : vous proposez un vaste plan de récupération et de transformation de véhicules thermiques arrivés en fin de vie.
- Vous montez un projet expérimental de navette autonome pour desservir les zones rurales : la technologie au service de l'humain !
- Vous proposez de lancer une gamme de vélos-cargos en libre-service : les habitants non motorisés vous diront merci lorsqu'ils iront faire leurs courses ou qu'ils emmèneront leurs enfants à l'école.

Vous avez obtenu une majorité de

Pas de doute, vous êtes un partisan de l'innovation frugale : répondre à un besoin de la manière la plus simple et la plus efficace possible en utilisant un minimum de moyens, ça vous parle.

Vous avez obtenu une majorité de

Convaincu que la plupart des besoins peuvent être satisfaits en coopérant davantage, votre premier

réflexe consiste souvent à sonder l'ensemble de votre écosystème. Plus l'innovation est circulaire, mieux vous vous portez !

Vous avez obtenu une majorité de

À vos yeux, bon nombre de défis peuvent être relevés à travers l'innovation technologique, dès lors qu'on la place au service d'un impact social et/ou écologique positif.



Un prototype innovant pour davantage coopérer entre parties prenantes au service de la transformation écologique

Depuis 2021, Veolia et ses partenaires Usbek&Rica, bluenove, la REcyclerie, avec le soutien du Comité 21, ont imaginé et conçu un prototype de dialogue et de coopération entre l'entreprise et ses parties prenantes : « +1, pour une écologie en actions ».

Ce modèle, testé et approuvé par le collectif de parties prenantes de Veolia, peut être déployé plus largement et s'appliquer à de nombreux contextes et enjeux.

Tout savoir sur +1 en cinq points.

+1

= une conviction

Chez Veolia, nous avons la conviction que la transformation écologique nécessite une **mutation profonde des entreprises, qui doivent réinventer leur place dans la société** à travers de nouvelles interfaces, de nouvelles modalités d'écoute, d'échanges et de décisions.

Elles doivent ainsi travailler main dans la main avec l'ensemble de leurs parties prenantes, avec un objectif : leur être utile.



+1

= un collectif

Plutôt que de consulter chacune des parties prenantes par catégorie (Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète), Veolia a fait le choix de les rassembler au sein d'un même collectif. Ce collectif mobilise ainsi **entre 15 et 50 parties prenantes** du Groupe d'horizons différents : entreprises, associations, institutions, citoyens, collectivités...



POURQUOI +1 ?

+

pour l'inclusion et les interactions indispensables à construire pour élargir le dialogue parties prenantes

1

pour la recherche d'union et de coopération face aux défis de la transformation écologique

+1

= 3 phases pour mieux se connaître et mieux travailler ensemble



Un parcours alliant **3 phases**, pour expérimenter les bénéfices à coopérer au sein d'un écosystème élargi d'acteurs :

- **Écouter** : une écoute active pour dépasser les clivages idéologiques et hiérarchiques afin d'aller au-delà de ses intérêts propres.
- **Prioriser** : pour définir les actions et solutions utiles et impactantes à mettre en oeuvre en priorité dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.
- **S'engager** : pour impulser la transformation écologique au sein des organisations.

Chaque session est composée :

- d'une **keynote** d'inspiration pour nourrir la réflexion des participants au début de la session,
- d'un **atelier d'intelligence collective** pour créer des espaces d'échanges entre les cinq catégories de parties prenantes.

+1

= un dispositif en *open source* aux multiples applications



Le dispositif +1 est un **amplificateur de coopération et d'idées**, ainsi qu'un **outil opérationnel**, à essaimer au sein de Veolia et au-delà, par tout acteur qui souhaite s'en emparer.

La méthodologie et les outils de +1 sont partagés en *open source* au sein d'un **kit** destiné à accompagner les entreprises et organisations qui souhaitent l'appliquer à leurs enjeux et contextes dans le cadre d'un contrat, d'un projet, de process, etc. toujours en lien avec la **transformation écologique**.

+1

= des exemples d'applications en cours

À l'échelle :

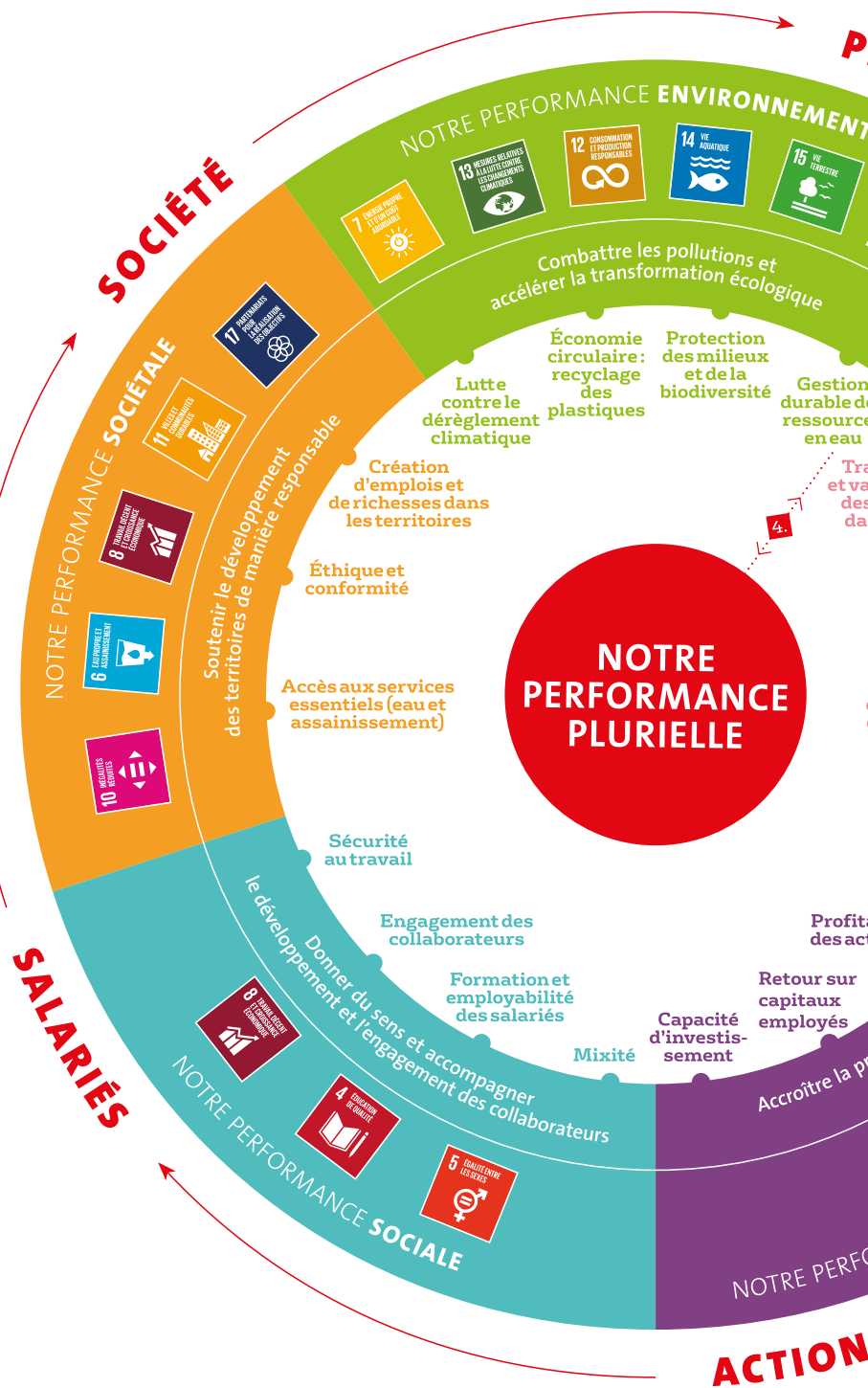
- d'un **contrat** : au sein d'Arianeo à Nice, dans le cadre de la valorisation des déchets de la ville par Veolia,
- d'une **Business Unit** de Veolia au Portugal,
- d'un **sujet d'innovation** : la réutilisation des eaux usées,
- d'une **stratégie d'entreprise** : dans le cadre de l'élaboration du nouveau programme stratégique 2024-2027 de Veolia.

Le choix du thème ou du périmètre d'application influence la composition du collectif, le choix des thèmes de travail et les livrables.

« +1, pour une écologie en actions » est ainsi une manière de donner vie à la raison d'être de Veolia et à sa performance plurielle, au service de la transformation écologique.

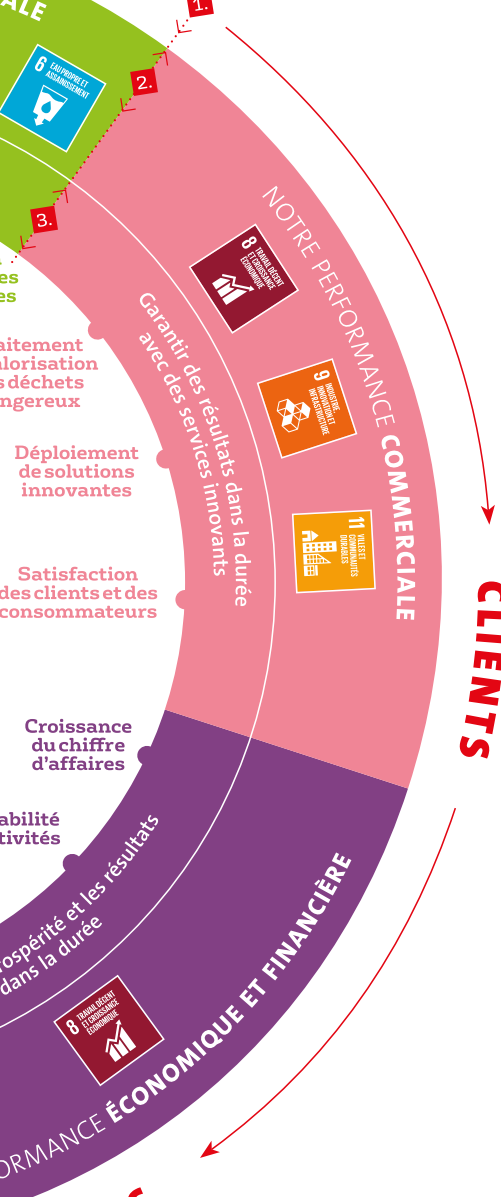
LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA...

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ AVEC ET POUR NOS PARTIES PRENANTES



ANTES

PLANÈTE



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

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

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

1 PAS DE PAUVRETÉ	Pas de pauvreté	7 ÉNERGIE PROPRE ET UN COÛT ABORDABLE	Énergie propre et d'un coût abordable	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
2 FAIM «ZÉRO»	Faim «zéro»	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Travail décent et croissance économique	14 VIE AQUATIQUE	Vie aquatique
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	Bonne santé et bien-être	9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	Industrie, innovation et infrastructure	15 VIE TERRESTRE	Vie terrestre
4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	Éducation de qualité	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	Inégalités réduites	16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	Paix, justice et institutions efficaces
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	Égalité entre les sexes	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	Villes et communautés durables	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	Partenariats pour la réalisation des objectifs
6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	Eau propre et assainissement	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	Consommation et production responsables		



NOTRE AMBITION EST IMMENSE, NOTRE DÉTERMINATION AUSSI.

NOUS AGISSONS

POUR RELEVER LES GRANDS DÉFIS

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

POUR UNE TRANSFORMATION

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

POUR UN MAXIMUM D'IMPACT

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

POUR UNE PERFORMANCE PLURIELLE

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

POUR ET AVEC NOS PARTIES PRENANTES

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

AVEC TOUT NOTRE ENGAGEMENT

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

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

Ressourcer le monde



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.

ÉQUIPES

Rédaction en chef

Fanny Demulier, 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