



SESSION #3
EMPLOI ET INSERTION
CYCLE 2022

Cahier de la transformation écologique

Comment mieux coopérer avec son écosystème pour mettre l'emploi et l'insertion au service de la transformation écologique ?



Le marché de l'emploi au diapason de la transformation écologique

P.04

L'intelligence collective au service de la transformation de l'emploi

P.08

Les pistes d'action

P.11

Mots à relier : le dico des métiers de demain

P.14

Du sens à tous les niveaux

Face à l'urgence écologique, la question du sens au travail est presque devenue une évidence. Plus encore qu'une démarche d'épanouissement personnel, la problématique est désormais sociétale. Car tout le monde ou presque est concerné : en 2017, une étude du think tank californien l'Institut pour le futur estimait que 85 % des emplois de 2030 n'existaient pas encore. Mais alors, quels métiers exercerons-nous à l'aube de la prochaine décennie ? Comment amorcer cette transformation en profondeur du monde professionnel pour l'aligner avec l'urgence écologique ?

Chez Veolia, la transformation écologique ne saurait être que juste et équilibrée. L'enjeu de l'insertion est à ce titre décisif pour engager une reconfiguration profonde du monde professionnel. Cela pose d'abord la question de l'évolution des savoir-faire et des savoir-être, et ce, à tous les niveaux, du terrain aux dirigeants d'entreprise, qui détiennent entre leurs mains le pouvoir de mettre en œuvre les changements nécessaires.

Clôturant le deuxième cycle de « +1, pour une écologie en actions » lancé à l'initiative de Veolia en 2021, cette troisième session consacrée aux enjeux d'emploi et d'insertion souligne une fois de plus le rôle clé de la coopération. Pour faire advenir ces fameux 85 % de nouveaux emplois, il ne suffira certainement pas de quelques entreprises isolées, mais bien d'un mouvement sociétal embarquant des pans entiers de l'économie décidés à passer à l'action. C'est cette étincelle que le collectif, attaché aux valeurs de l'*open source*, tente de faire jaillir et de propager. Les échanges qui auront rythmé cette matinée du 29 novembre 2022 constituent, à n'en pas douter, un très bon début.



Usbek & Rica

bluenove
opening organizations:



Le marché de l'emploi au diapason de la transformation écologique

L'accélération de la transformation écologique impulsée par les entreprises pose des enjeux de taille en termes d'emploi et d'insertion. L'accompagnement de ces changements est vital pour engager une transition « juste et équilibrée ».



« *Comment les métiers vont-ils évoluer ? Quelles sont les compétences à acquérir ? Comment prendre soin des collaborateurs pour qu'ils prennent soin de leur entreprise et surtout, soient en capacité d'agir ?* » : telles sont les

problématiques, présentées en ouverture de la session par la coordinatrice du comité de pilotage de la raison d'être de Veolia, Fanny Demulier, qui auront animé cette troisième session du cycle 2022 de « +1 ». Il ne s'agit pas seulement de

donner du « sens » à son travail, mais bien d'engager un mouvement et une réflexion à l'échelle de la société sans jamais perdre de vue les enjeux de justice sociale et d'insertion professionnelle.

Transferts de compétences

« Certaines filières et métiers vont disparaître : ce n'est pas quelque chose de doux et on doit l'accompagner pour ne pas laisser au bord du chemin les personnes les moins qualifiées, qui seraient les perdantes de cette transformation », a souligné de la même façon Frédérique Lellouche, directrice du Comité 21 (partenaire de « +1 »). « Il peut y avoir des inquiétudes par rapport aux transformations à venir donc il est important de faire le tour des préoccupations et d'organiser un dialogue », a-t-elle préconisé. Directeur du développement social en charge du dialogue social chez Veolia, Olivier Carlat a quant à lui insisté sur la dimension « humaine » de cette transformation des métiers – qui recouvre des enjeux d'identité et de sociabilité au travail –, ainsi que sur l'ancrage « territorial » des emplois. Lancé par Renault en 2020, le projet Refactory de transformation du site de production de Flins (Yvelines) en première usine européenne d'économie circulaire dédiée à la mobilité, prouve néanmoins que des adaptations vertueuses sont possibles sans pénaliser les collaborateurs concernés.

En réalité, a rappelé Damien Brochier, chargé de mission partenariats et formation professionnelle au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), de tout temps des métiers ont émergé, décliné ou disparu. Que l'on pense, par exemple, aux réparateurs de vélos, qui ont le vent en poupe depuis quelques années en France ! Autre argument qui incite à relativiser la disparition annoncée de 85 % des emplois : « Les nouveaux métiers sont très souvent fondés sur l'hybridation des compétences portées par des métiers existants ». À ses yeux, « les entreprises doivent être en mesure de former des professionnels reconnus dans leur métier, mais aussi de leur donner la possibilité d'identifier les compétences qu'ils détiennent afin qu'ils puissent facilement exercer d'autres métiers au cours de leur vie professionnelle. »



Marie MARCHAIS

responsable de la plateforme d'engagement Forum pour l'investissement responsable (FIR) - ACTIONNAIRE

« L'expérience multi-parties prenantes est l'occasion de se rassembler, de prendre le temps d'échanger avec différentes parties prenantes. Travailler à l'élaboration conjointe de solutions pour la transition était vraiment une expérience inédite ! », répond Marie Marchais lorsqu'on lui demande ce qui l'a motivée à rejoindre l'aventure « +1 ». Celle qui est passée par Ardian (investisseur en *private equity* et infrastructures), le média Novethic et l'ERAFP (investisseur institutionnel) avant de rejoindre en 2021 le Forum pour l'investissement responsable (FIR) explique par ailleurs que cette troisième session consacrée aux enjeux d'emploi la « conforte dans les méthodes d'action du FIR, qui font déjà interagir nombre de parties prenantes entre elles pour réfléchir à la responsabilité des organisations » et l'inspire pour les futurs travaux que le Forum pourrait mener sur la transformation des métiers et des compétences : « Je retiens notamment que la formation et l'action peuvent aller de pair et que, comme le montre l'exemple de la Convention des entreprises pour le climat, on peut former tout en établissant une feuille de route pour son entreprise. »





L'urgence écologique « dans les tripes »

La question de la formation pose aussi celle du passage à l'action. Pour Yannick Servant, cofondateur de la Convention des entreprises pour le climat réunissant 150 dirigeants d'entreprises françaises, l'impulsion doit (aussi) venir du haut. Une fois que les PDG ont pris conscience de l'ampleur de l'urgence écologique « *dans leurs tripes* » et qu'ils accordent à leurs équipes la « *permission* » d'agir, « *il peut se passer des choses formidables* », a-t-il assuré en insistant sur l'importance de la coopération entre les entreprises, nécessaire pour amener un véritable changement de paradigme au sein d'un secteur d'activité.

Ce « *déclat* », qui peut par exemple être amené par la Fresque du climat (une formation en trois heures pour comprendre le changement climatique), n'est néanmoins pas suffisant, selon la directrice formation Groupe chez Veolia, Morgane Vidal : « *Il faut donner aux collaborateurs les moyens d'agir.* » Comment ? À la fois à travers des « *connaissances et un langage communs* » (via des modules d'e-learning par exemple) et des formations plus ciblées en fonction des métiers. Un travail de longue haleine pour mettre le plus d'emplois possible au diapason de la transformation écologique.

Interview croisée

CO-CONSTRUIRE LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

Comment le groupe Veolia prépare-t-il d'ores et déjà la transformation des compétences et des métiers ? Réponses de Morgane Vidal, directrice formation Groupe, et d'Olivier Carlat, directeur du développement social en charge du dialogue social chez Veolia.

Sur quels critères s'opère la transformation des compétences pour s'aligner avec la transformation écologique ?

Morgane Vidal : Cela vient en grande partie des experts métiers, qui vont exprimer leurs besoins prioritaires et expliquer comment leur métier est impacté, qu'il s'agisse de l'assainissement des eaux ou du traitement des déchets dangereux... Parallèlement à cela, les ressources humaines notamment organisent des comités métiers au plus près du terrain afin d'identifier leurs besoins en compétences. Celles-ci évoluent progressivement. Nous sommes moins sur une vision prospective à très long terme que sur la réalité d'aujourd'hui, où il y a certaines urgences, des métiers et des compétences dont nous avons besoin maintenant. Par exemple, si nous voulons déployer la production d'énergie locale sur nos sites, nous avons besoin de personnes qui s'y connaissent en gestion de projet photovoltaïque.





Olivier Carlat : Pour compléter, il y a aussi une réflexion stratégique qu'il faut faire redescendre. C'est très en amont avec les partenaires sociaux qu'il faut pouvoir agir afin de construire des plans d'action priorisant les catégories les plus concernées par ces transformations. Il est important de bien identifier les acteurs importants de cette transformation et d'élargir les cercles progressivement, pas seulement dans l'entreprise, mais dans un territoire, avec les clients notamment. Ces derniers ont un rôle essentiel dans la prescription du travail et dans les besoins de compétences exprimés demain. Il s'agit donc d'une co-construction avec de multiples acteurs.

Comment encourager la création de telles synergies pour accélérer le changement ?

Olivier Carlat : Il est important de sortir des silos. Le schéma descendant ne suffit pas : il faut aussi qu'il y ait un flux montant ou transversal pour alimenter la sensibilisation, les réflexions et la mise en œuvre. Cette intelligence collective peut se déployer dans plusieurs cercles. Je pense qu'elle a tout intérêt à sortir des silos traditionnels, qui n'ont qu'une partie de réponse malheureusement et qui doivent aussi s'enrichir des autres.

Morgane Vidal : Il faut aussi casser les silos dans les formations. Par exemple, plutôt que d'organiser la Fresque du climat par segment d'activité, on peut la faire au niveau des comités de direction régionaux : c'est une façon de les faire échanger tous ensemble et d'adresser les enjeux différemment. À grande échelle, nous organisons également des séminaires de formation pour tous les nouveaux managers du Groupe : organisée dans ce cadre-là, la Fresque leur permet d'échanger avec des gens du monde entier, issus d'autres activités.

Pour aller plus loin

Paru en 2022, le *Plan de transformation de l'économie française* élaboré par le think tank The Shift Project propose des pistes d'action concrètes pour « *mettre l'économie française en cohérence avec une baisse des émissions planétaires de 5% par an, compatible avec nos engagements climatiques, tout en permettant à chacun(e) de trouver un emploi* ».

L'intelligence collective au service de la transformation de l'emploi

Nourris par la keynote d'inspiration, les membres de « +1 » ont ensuite rassemblé leurs intelligences dans le cadre d'un atelier. Objectif : réfléchir ensemble aux bonnes pratiques à mettre en place au sein des entreprises afin de préparer dès aujourd'hui le marché de l'emploi de demain, et encourager le passage à l'action.



Un atelier pour anticiper les mutations de l'emploi

Une fois n'est pas coutume, le collectif « +1 » a su mettre en contact les intelligences en présence pour nourrir la réflexion sur la transformation (écologique) des compétences et des

métiers. Imaginé par le spécialiste des méthodes d'intelligence collective bluenove, l'atelier a exploré différents aspects de la question de l'emploi à l'heure de la transformation écologique, des enjeux de justice sociale au rôle de la formation dans le passage à l'action. Confor-

mément à l'ADN de « +1 », la méthodologie de l'atelier a été guidée par une philosophie de décloisonnement du dialogue entre parties prenantes d'horizons variés afin de faire converser – et, dans la mesure du possible, converger – des points de vue et des intérêts différents.

L'atelier s'est déroulé en trois étapes.

1. Introspection

Chaque participant s'est immergé dans la thématique en se demandant, dans un premier temps, comment son propre métier et secteur d'activité pourraient évoluer à l'horizon 2030. Ces réflexions ont été retranscrites sur des post-it en vue de les partager avec le reste du collectif.

2. Échange entre parties prenantes d'une même catégorie

Salariés, Clients, Actionnaires, Société ou Planète : les membres de chaque catégorie de parties prenantes se sont ensuite réunis. Ils se sont alors penchés sur les bouleversements à anticiper au sein de leur propre catégorie. Une synthèse intermédiaire a été réalisée afin que chaque groupe de parties prenantes puisse faire part de ses conclusions au reste du collectif.

3. Échange entre catégories de parties prenantes différentes

Nouveau changement de configuration. Les participants se sont finalement réunis en groupes de 5 ou 6 membres issus de catégories de parties prenantes différentes. Deux problématiques ont été explorées par 3 groupes chacune :

1. Comment mettre en œuvre une transition juste et équilibrée en termes d'emploi, engageant l'ensemble des parties prenantes sans en laisser aucune de côté ?

Avec l'appui de Damien Brochier, chargé de mission Partenariats Formation Professionnelle au Céreq et Olivier Carlat, directeur du développement social en charge du dialogue social chez Veolia

2. Comment passer de la formation à l'action et au changement de comportement dans son organisation ? Comment peut s'opérer le déclic ?

Avec l'appui de Morgane Vidal et Yannick Servant



Jean-François BULTEAU

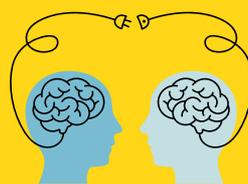
Directeur exploitation et travaux chez OTV Grand Paris, Veolia Water Technologies - SALARIÉ

Jean-François Bulteau a rejoint le collectif « +1 » avec la conviction que « *le chantier de la transformation écologique ne réussira que si les problèmes à résoudre sont bien posés et compris* ». Cette expérience, explique-t-il, lui a notamment permis de « *s'ouvrir à d'autres problématiques par la richesse des interactions, d'appréhender la difficulté à établir un plan d'action clair et d'identifier les leviers pour mobiliser le plus largement possible nos équipes et nos parties prenantes* ». Concernant cette troisième session consacrée à l'insertion et à l'emploi, il confie qu'elle a « *alimenté [sa] réflexion sur les compétences utiles à mettre en œuvre demain, mais qui se préparent dès aujourd'hui. Au niveau de mes équipes, cela passe par un parcours d'acquisitions à mettre en œuvre pour permettre une transition active d'un métier vers un autre et non une reconversion* ».



4

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



1

Et si on facilitait des **mutations inter-entreprises** afin de faciliter la transformation des emplois et le transfert des compétences dès lors que cela s'y prête ? Une solution qui apporterait une plus grande souplesse à un marché de l'emploi faisant face à des mutations importantes.

2

Et si on mettait en place **une instance de régulation et/ou de coordination** pour accompagner les mutations industrielles à venir dans le cadre de la transformation écologique ? Cela permettrait de limiter les conséquences sur les employés travaillant dans une usine qui fermerait.

3

Et si on mettait en place des **indicateurs pour mesurer la créativité**, compétence clé pour ouvrir les esprits dans le cadre de la transformation écologique ? Cela tombe bien, les *mads skills* – littéralement les « compétences folles » –, qui font la singularité d'un candidat, sont de plus en plus scrutées par les recruteurs.

4

Et si on pensait la **formation comme le point de départ de l'action** ? Acquérir de nouvelles compétences n'est pas le préalable à l'engagement des collaborateurs mais un processus à part entière de la mise en œuvre de la transformation écologique.

Le point de vue de



Damien BROCHIER
chargé de mission partenariats
formation professionnelle au
Céreq (Centre d'études et de
recherches sur les qualifications)

« Malgré l'urgence écologique, on ne peut pas, en matière d'évolution des compétences des individus, aller plus vite que la musique. On ne peut pas radicalement transformer leurs compétences en l'espace de quelques mois. La réponse à donner à l'urgence est donc de se fixer un cap, si possible à un horizon pas trop éloigné. L'interdiction de la vente de véhicules thermiques neufs à partir de 2035 (au niveau européen) en est un exemple. À partir du moment où l'on a un objectif partagé, les salariés embarqués là-dedans se fixent aussi un cap dans ce cadre-là en termes d'évolution de leurs compétences. Le risque, en allant trop vite, serait sinon de faire de la casse sociale. Si on veut garder les collaborateurs, il faut leur donner un temps pour s'adapter. En réalité, on peut arriver en trois ou quatre ans à ce que des gens changent assez radicalement de métier.

Depuis 2018 et la mise en place des actions de formation en situation de travail (Afest), la loi française donne aux entreprises la possibilité de développer en leur sein des formations, alors qu'avant ce n'était pas financé ni reconnu et les salariés devaient se former ailleurs. Il y a beaucoup de choses à redécouvrir,

et l'apprentissage "sur le tas" en fait partie. Pendant longtemps, ce dernier a souffert d'un côté un peu péjoratif, par contraste avec la "vraie" formation dans des lieux fermés avec des "vrais" professeurs. Il faut à mon sens concevoir la formation dans l'activité, or, sauf dans de très rares cas, celle-ci est très souvent liée à des collectifs. Il y a un vrai enjeu de valoriser le collectif comme facteur d'apprentissage. Gérer collectivement les changements est fondamental, on ne peut pas le faire tout seul. Il faut absolument coopérer et penser ensemble les changements en termes de pratiques et de méthodes de travail. Si c'est imposé par le haut sans impliquer les équipes dans les discussions, ça ne marchera pas. »

Pour aller plus loin

Qu'en est-il des jeunes diplômés entrant sur le marché du travail ? En septembre 2022, le Céreq a publié un working paper sur les « trajectoires d'insertion des jeunes dans les métiers de la transition écologique ». Celui-ci dresse un panorama des métiers « verts et verdissants » et explore les conditions d'insertion via ces professions en soulignant les enjeux de « sécurisation des trajectoires » et la « montée en qualification pour garantir une meilleure réponse aux besoins en compétences des entreprises ».

Les pistes d'action

Bilan des compétences, « leadership du cœur » et coopération à tous les niveaux : l'atelier d'intelligence collective a fait émerger un certain nombre de pistes d'actions concrètes pour accorder transformation écologique, emploi et passage à l'action.



1 / Définir une stratégie sur l'emploi au sein des entreprises

La transformation des emplois à grande échelle ne saurait se passer d'une stratégie coordonnée, notamment au sein des entreprises, où « l'anticipation » et « le diagnostic » sont déterminants, a argué l'un des groupes lors de la synthèse finale de l'atelier. « Il faut définir ensemble une ligne directrice pour identifier les métiers de demain qui vont dis-

paraître ou apparaître, les compétences sur lesquelles on peut capitaliser, celles qui seront encore utiles demain, celles qu'il faut que l'on développe », a-t-il développé en proposant de systématiser un « indispensable » bilan des compétences à l'échelle individuelle afin d'atteindre ces objectifs. Un autre groupe a quant à lui défendu l'élaboration d'indicateurs pertinents pour piloter les stratégies touchant à la transformation des compétences et des métiers.

Pour les représentants de la catégorie de parties prenantes Planète, les changements en cours et à venir amènent une évolution profonde de la notion même de travail, qui doit plus que jamais rimer avec « autonomie » et « émancipation », et s'inscrire pleinement dans l'avènement d'une « société apprenante » qui ne cesse d'« apprendre à apprendre ».



Yannick SERVANT

**Cofondateur de la
Convention des entreprises
pour le climat - SOCIÉTÉ**

Fort de son expérience de la Convention des entreprises pour le climat (CEC) qu'il a cofondée en 2021, Yannick Servant perçoit avec précision les principales barrières qui se dressent, en entreprise, sur le chemin de la transformation écologique. Il ne suffit pas de convaincre les dirigeants d'entreprise : une fois qu'ils se sont formés aux enjeux environnementaux et qu'ils en ont pris pleinement acte, ils ont la difficile tâche d'embarquer leurs collaborateurs avec eux. « *Après la première session, raconte-t-il, un certain nombre de dirigeants nous disaient qu'ils avaient l'impression d'être devenus des aliens dans leur organisation. Il y a besoin de créer cette cascade d'ouverture.* »

Encore faut-il, selon lui, prendre conscience des multiples interdépendances qui freinent le changement à grande échelle : en tant que dirigeant, il faut rendre des comptes aux actionnaires, eux-mêmes jugés à l'aune des rendements qu'ils peuvent promettre aux fonds souverains qui gèrent notamment les retraites, eux-mêmes redevables devant les retraités... « *Nous sommes face à un problème systémique où les ajustements à la marge ne suffisent plus. La nature de la solution est de faire dialoguer les parties prenantes – comme le fait « +1 » – pour comprendre ensemble ce qui doit et peut être fait. Ensuite, l'intelligence collective doit créer le cadre pour que chacun puisse s'ouvrir sur ce dont il a besoin, et sur ce à quoi il est prêt à renoncer, pour mettre en œuvre des solutions efficaces et pérennes. La logique de croissance infinie dans un monde aux ressources finies ne tenant pas la route, cela pose notamment la question du partage, qui ne peut se décréter seul, argue-t-il. Il y a besoin de l'impulsion de collectifs – et pas seulement d'individus ou d'entreprises seules – qui prennent le premier risque et qui le font avec une vraie énergie positive, qui donne envie de les suivre.* »

Pour aller plus loin

Dans le cadre du plan France Relance, 30 milliards d'euros sont consacrés à l'écologie, de la rénovation énergétique des bâtiments à l'hydrogène vert. Autant de secteurs d'activité où les métiers verts sont destinés à avoir le vent en poupe. Du chargé de mission énergie au chef de projet parties prenantes, le média *L'Étudiant* en a repéré dix, accessibles du bac +2 au bac +5.

2 / Faire advenir un « leadership du cœur »

Parmi les compétences à acquérir et à diffuser dans le cadre de la transformation écologique, l'accent a été mis sur les émotions. La clé du passage à l'action dépasserait en effet le domaine du rationnel. « *Il faut libérer le cœur des PDG, qu'on s'autorise à vivre cette écologie de l'intérieur* », a formulé l'un des groupes. Accorder une telle place aux émotions impliquerait aussi d'« *interroger nos normes culturelles* » et en particulier de définir les « *caractéristiques que l'on attend chez les leaders* », a-t-on également entendu lors de la restitution finale.

Un autre groupe a estimé qu'il fallait encourager en priorité la « *capacité du passage à l'action* », laquelle passe par « *la créativité, le collaboratif, l'alignement avec ses valeurs et les valeurs de l'entreprise* ». Tout l'enjeu est finalement d'« *intégrer l'action à la formation* » et de faire en sorte que cet engagement ne soit pas ponctuel mais continu et répété. Car, en dépit de l'urgence, la transformation écologique est un combat de longue haleine...

Pour aller plus loin

Travail sur les imaginaires, expérimentation, apprentissage par le jeu et l'humour : le projet de parc immersif *Écotopia* (du nom du roman utopique d'Ernest Callenbach publié en 1975) serait le premier du genre en France. Un moyen original de nous « *apprendre à vivre avec le vivant* » en nous « *plongeant au cœur d'une société devenue résiliente, écologique et solidaire* ».

3 / Miser sur la coopération à tous les niveaux

La transformation des compétences et des emplois dépasse le seul cadre des entreprises. À plusieurs reprises durant cet atelier, il a été suggéré de mettre en place des instances pour coordonner et réguler ces enjeux. « *Si un constructeur automobile ferme une usine de voitures à combustion et crée des gigafactories, ce ne sera pas forcément aux mêmes endroits, avec les mêmes fournisseurs. Cela pose la question de la responsabilité sur la chaîne de valeur. Qui coordonne, qui régule ?* », a soulevé l'un des groupes. Il faudrait alors que ce régulateur accompagnant la transformation des compétences soit « *suffisamment neutre* » et non assujéti à un intérêt politique, a réagi Olivier Carlat. « *Ce sera une responsabilité collective lourde* » a-t-il poursuivi en insistant sur l'importance de « *trouver des solutions avec les autres entreprises* ».

De coopération, il en a aussi été question à travers la proposition de l'un des groupes d'encourager les mutations inter-entreprises consistant à transférer compétences et emplois entre différentes organisations en fonction des besoins du marché à l'heure de la transformation écologique.

Pour aller plus loin

L'association Orée a publié un [livret](#) dans sa collection « Économie circulaire et création de valeurs » recensant les axes de réponses proposés par l'économie circulaire pour développer des emplois pérennes et non délocalisables, permettant la réinsertion de publics éloignés de l'emploi tout en répondant aux enjeux sociaux et environnementaux à venir.



Le Comité 21, partenaire de «+1»

Collectif multi-acteurs rassemblant entreprises, collectivités, associations, universités et citoyens, le Comité 21 est pionnier en France du dialogue entre parties prenantes. Dès 2004, explique sa directrice, Frédérique Lellouche, il commence à animer de telles concertations pour « *mettre les organisations en lien avec leurs parties prenantes et créer les conditions de l'écoute* », il publie également des [ressources](#) pour guider les organisations dans cette démarche. Membre de la première heure du Comité 21, c'est donc assez naturellement que Veolia – qui s'est nourri des travaux du Comité – a choisi ce dernier parmi ses partenaires en lançant le collectif « +1 ». « *C'est une démarche innovante qui a le mérite de fédérer et de décloisonner la parole autour de différents sujets, il y a une belle énergie. Ce genre d'exercice est particulièrement bienvenu dans une société qui a tendance à se polariser et à se refermer sur ses positions et ses inquiétudes propres, d'autant plus dans un contexte de crise énergétique et d'inflation* », commente Frédérique Lellouche. Ses recommandations pour la suite ? « *Une fois que l'on a lancé une telle dynamique, il y a un vrai enjeu de suivi, de nourrir l'attente que l'on a créée, et enfin de donner de la matière à la stratégie du Groupe.* »



FRÉDÉRIQUE LELLOUCHE,
directrice du Comité 21

Mots à relier

Le dico des métiers de demain

Élaboré par l'écrivaine-prospectiviste Anne-Caroline Paucot, le Dico du futur nous plonge à coups de néologismes sur le marché de l'emploi de demain. Car, quand on crée un mot, le concept ou la chose qu'il désigne commence à exister. Inventer un mot, c'est donc une façon accessible à tous d'inventer le futur. Serez-vous trouver ces nouveaux métiers ?



1 - Concepteur de véhicules à mi-chemin entre le vélo et la voiture

2 - Personne chargée d'anticiper les pics de froid ou de chaleur et de sensibiliser les populations à l'utilisation de l'énergie

3 - Éboueur de l'espace, chargé de débarrasser l'orbite terrestre de ses déchets

4 - Cuisinier spécialiste des plats à base d'insectes

5 - Ingénieur chargé de concevoir des solutions simples, abordables et durables pour répondre aux besoins

6 - Personne chargée d'élever des poules en ville

7 - Urbaniste spécialisé dans les inondations

8 - Concepteur de dispositifs pour récupérer l'énergie produite par les humains en marchant ou en pédalant





FRUGOLOGUE

ÉNERGHOMMEUR

FROIGIVILLISTE

VÉLOTURIEN

POULURBANEUR

EAUBANISTE

ENTOMOSINIER

ASPIRONAUTE

- 1 - Véloturien** - Concepteur de véhicules à mi-chemin entre le vélo et la voiture
- 2 - Froigivilliste** - Personne chargée d'anticiper les pics de froid ou de chaleur et de sensibiliser les populations à l'utilisation de l'énergie
- 3 - Aspironaute** - Éboueur de l'espace, chargé de débarrasser l'orbite terrestre de ses déchets
- 4 - Entomosinier** - Cuisinier spécialiste des plats à base d'insectes
- 5 - Frugologue** - Ingénieur chargé de concevoir des solutions simples, abordables et durables pour répondre aux besoins
- 6 - Poulurbaneur** - Personne chargée d'élever des poules en ville
- 7 - Eaubaniste** - Urbaniste spécialisé dans les inondations
- 8 - Énerghommeur** - Concepteur de dispositifs pour récupérer l'énergie produite par les humains en marchant ou en pédalant



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'échange et de décision.

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 entre 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 œuvre 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 essayer 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* dans un **kit** destiné à accompagner les entreprises et les 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 :

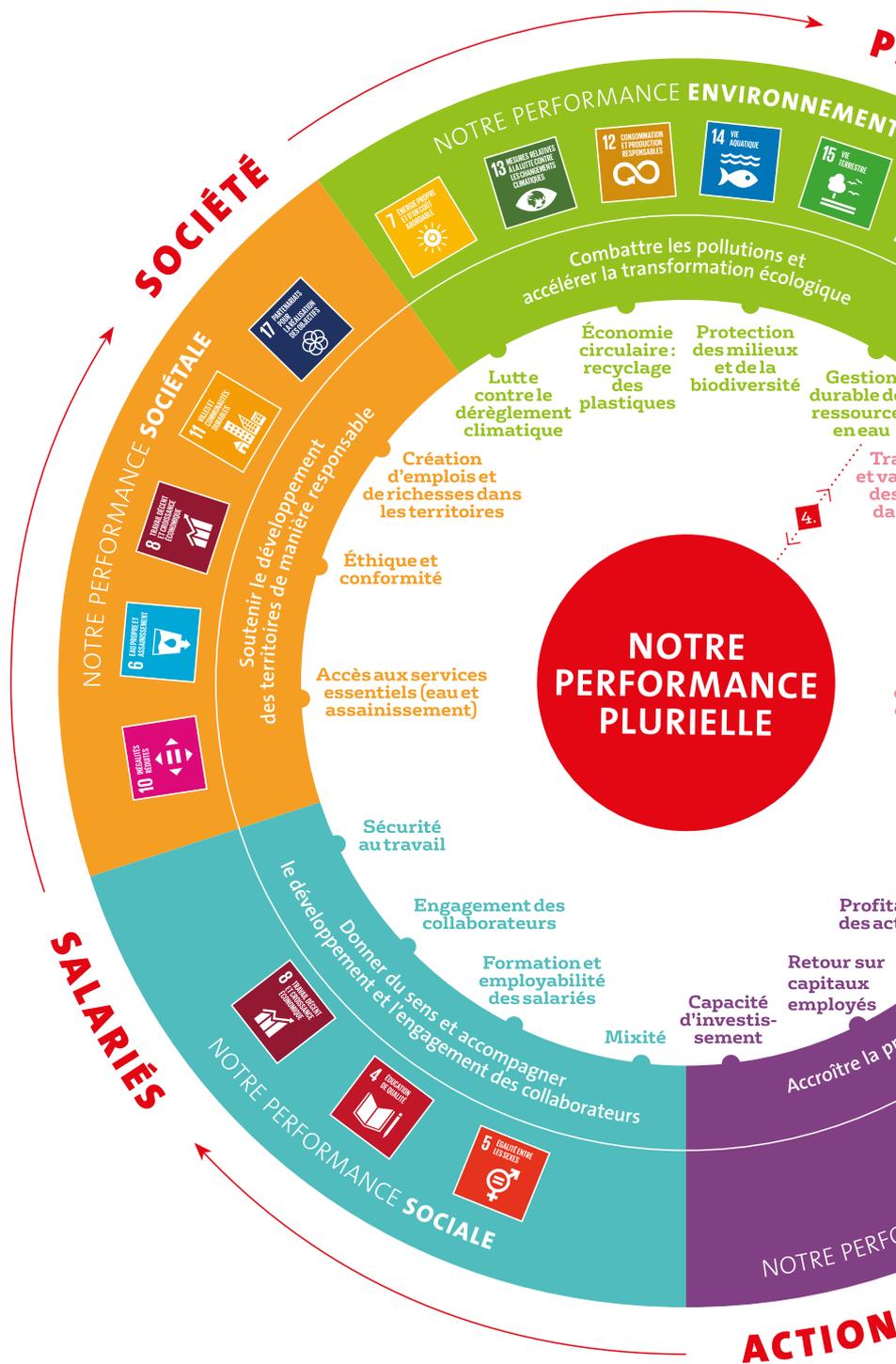
- d'un **contrat** : au sein d'Arianeo à Nice, dans le cadre de la valorisation des déchets de la ville par Veolia,
- d'une **Business Unit** de Veolia au Portugal,
- d'un **sujet d'innovation** : la réutilisation des eaux usées,
- d'une **stratégie d'entreprise** : dans le cadre de l'élaboration du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

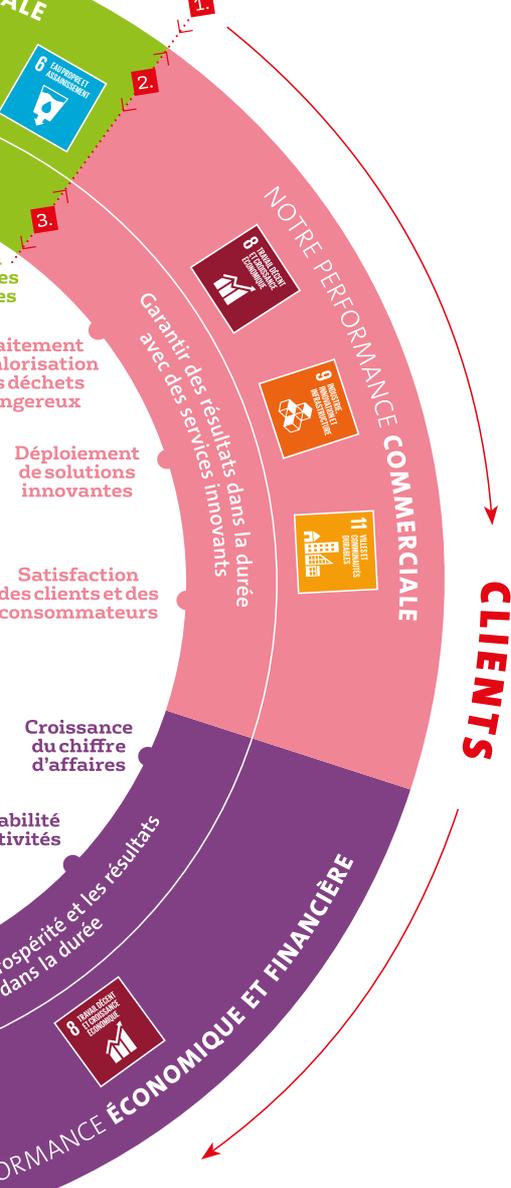
LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA...

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