

Atelier n°4

Quel(s) acteur(s) pour porter le sujet à un niveau transformateur en entreprise ?

- **Facilitation:** Damien Amichaud, The Shift Project
- **Scribe :** Mathilde Piron, L'Opcommerce

9 participants issus d'entreprises diverses (de l'industrie, des transports, du spatial, de l'alimentation, d'EHPAD, du commerce, de l'énergie), d'acteurs métiers, de responsables RSE, de RH et ayant un mandat syndical pour l'un d'entre eux.

Question 1 : Cartographie : quels acteurs à engager et sur quelles missions (interne aux entreprises) ?

- *Avec qui accompagner la transformation des entreprises : RH, D RSE, managers, salariés engagés, CODIR, directions opérationnelles, CSE, universités internes ?*
- *Sur quelles responsabilités ?*

Points communs à toute entreprise
<p><i>Acteurs – responsabilités</i></p> <p><i>INTERNE</i></p> <p>Acteurs dirigeants/ gouvernance / conseil d'administration / managers</p> <ul style="list-style-type: none">• Identifier et cadrer les besoins• Définir la stratégie et s'assurer de la cohérence des outils de pilotage <p>Acteurs du développement RH</p> <ul style="list-style-type: none">• Anticiper et planifier les besoins en compétences pour former les dirigeants et les métiers <p>Acteurs de la RSE</p> <ul style="list-style-type: none">• Insuffler le changement, donner le cap, la boussole stratégique à suivre• Décliner les orientations stratégiques en besoin en compétences• Informer les salariés <p>Acteurs métiers</p> <p>Service achats</p> <ul style="list-style-type: none">• Choisir les fournisseurs, robustesse des approvisionnements <p>Equipes techniques</p> <ul style="list-style-type: none">• Se former, informer,• Porter la démarche de transition écologique à tous les niveaux de l'entreprise

Comptables

- Identifier les besoins extra-financier
- Être prescripteur des besoins en formation

Acteur du dialogue social / élus

- Identifier des besoins communs en formation
- Proposer une offre de formation thématique adaptée à ces acteurs

Réseau de salariés / volontaires mandatés / référent fresques / animateurs interne

- Animer des ateliers de sensibilisation
- Être formateur interne
- Créer une communauté d'échanges et un réseau entre pairs
- Partager les bonnes pratiques

= sensibiliser, stimuler et accompagner le passage à l'action. Tester et recommander des formations pertinentes

EXTERNE

Clients

- Valoriser les actions de transition et les formations dans les appels d'offres.

Entreprises disposant de fonctions majoritairement dédiées (RSE, Formation...)

Acteurs - responsabilités

Acteurs RH

- Identifier les compétences
- Construire le plan de développement des compétences
- Déployer les formations appropriées
- Mettre en place des indicateurs de suivi
- Assurer un lien et un reporting avec la RSE
- Tester les formations
- Mettre en place des universités d'entreprise
-

Acteurs de la RSE

- Donner le cap de la formation TE en collaboration avec d'autres directions métiers, négocier et sanctuariser un budget dédié
- Décliner la CSRD en besoins en compétences
- Informer les salariés

Entreprises ne disposant pas ou de peu de fonctions majoritairement dédiées

Acteurs - responsabilités

INTERNE

Acteurs de la gouvernance

- Définir la stratégie et les modalités d'accompagnement opérationnel dans l'entreprise (identification des besoins d'évolution des compétences, formation, etc...)
- Avoir identifier et être formé sur la stratégie/mission globale en lien avec les enjeux de transition écologique
- Ecouter les besoins du terrain / des opérationnels pour faire de la transition écologique un sujet central porté par la direction

Managers/assistant(e) de direction

- Assurer le lien entre l'opérationnel et la stratégie (entre le terrain et la direction)
- Remonter les besoins identifiés par le terrain à la direction
- Recenser les spécificités métier et les besoins opérationnels
- Assurer le pilotage et le suivi
-

EXTERNE

Cadre familial du/de la dirigeant(e)

- Jouer un rôle de conviction et de dialogue pour inciter à l'action
- Participer à la conduite du changement / évolution de mentalité par l'affect familial

Question 2 : Qu'est-ce qui leur manque pour agir ?

Points communs à toute entreprise

Essayer de classer en catégories (a posteriori ou débiter en live)

Classé par ordre de responsabilité / impact dans l'entreprise

INTERNE

Acteurs de la gouvernance

- Sont silotés dans une vision business uniquement
- Manquent d'une vision sur les opportunités (notamment économiques) à agir
- Manquent d'une vision transition écologique comme opportunité de business
- Manquent de formation sur les opportunités d'action / risque d'inaction de l'entreprise
- Manquent de volonté pour oser agir (triangle de l'inaction)

EXTERNE

Clients

- L'impact sociétal / environnemental de l'entreprise pour faire des choix en conscience

Essayer de classer en catégories (a posteriori ou débiter en live)

INTERNE

Acteurs de la gouvernance

- Manquent de volonté et/ou de connaissances des enjeux pour agir
- Manquent de connaissances des risques de l'inaction, mais aussi des opportunités économiques à agir
- Manquent d'une vision sur le moyen / long terme sur la pérennité du modèle d'affaires

Acteurs du développement RH

- Manquent de temps, de disponibilité
- Manquent parfois de légitimité à agir
- Manquent d'outils et de méthodologie
- Manquent d'éléments de langage / argumentaire pour convaincre et embarquer la direction
- Manquent d'offres de formation pour certains métiers
- Manquent parfois de moyens financiers suffisants pour flécher les fonds vers des formations transition écologique
- Manquent d'une vision d'ensemble de la stratégie et des besoins en compétences
- Manquent de liberté pour définir les besoins en compétences et adapter l'offre de formation correspondante
- Manquent d'une vision terrain / remontées opérationnelles pour comprendre les spécificités et besoins métiers
- Ne sont parfois pas identifiés comme acteurs pouvant créer des formations

Acteurs de la RSE

- Manquent de moyens financiers
- Manquent de moyens humains
- Manquent de l'implication d'autres directions métier et de la direction générale de l'entreprise
- Manquent d'appui et de support de leur hiérarchie

Acteurs métiers

DAF / finance / comptabilité

- Manquent d'une vision sur les opportunités économiques à agir
- Manquent d'un mandat pour agir avec légitimité
- Manquent d'une adéquation entre le financier et des indicateurs extra-financiers

Achats

- Manquent d'incitations extra-financières pour obtenir des résultats
-

Réseau de salariés / volontaires mandatés / référent fresques / animateurs interne

- Manquent de légitimité, mandat pour agir à la bonne place
- Manquent de temps alloué à la transition écologique
- Manquent de reconnaissance
- Manquent de compétences, et donc de formation
- Peuvent manquer d'un espace d'expression pour défendre leurs propositions
- Manquent de moyens financiers
- Manquent d'outillage
- Manquent de partage d'expériences concrètes de passage à l'action

Acteur du dialogue social / élus

- Manquent d'appui de la direction
- Manquent de formation

EXTERNE

Cabinet comptable

- RH : budget
- RSE : moyens et implication de la direction
- Responsables compétences : besoin d'une vision d'ensemble
- Formateurs internes : moyens financiers, outils, temps alloué
- Acteurs terrains : de la méthode
- Directions métier : s'autoriser à agir sans canal officiel
- Fresqueurs : être formé à l'intelligence collective et au facteur humain

Entreprises ne disposant pas ou de peu de fonctions majoritairement dédiées

Essayer de classer en catégories (a posteriori ou débiter en live)

INTERNE

Acteurs de la gouvernance

- Manquent de compréhension sur les enjeux associés à la pérennité de l'entreprise, avec une approche risques/opportunités
- Vision d'ensemble sur les enjeux de transition écologique
- Manquent d'outils et de moyens financiers

Réseau de salariés / volontaires / référent fresques / animateurs interne

- N'ont pas de mandat pour leur conférer la légitimité d'action
- Manquent de temps
- Manquent d'une oreille attentive / d'intérêt de la part des décisionnaires
- Manquent d'outils
- Manquent de moyens financiers

EXTERNE

Cabinet comptable

- Mandat pour agir avec légitimité

Clients

- Connaissance des impacts sociétaux / environnementaux de l'entreprise pour agir par leur rôle de consommateur

Question 3 : Comment favoriser leur coopération (interne) ?

Notamment comment mieux lier les acteurs de la TE et de la FC ? Avec quels process, fonctions dédiées, instances...

Points communs à toute entreprise

Essayer de classer en catégories (a posteriori ou débiter en live)

Acteurs de la gouvernance

- Favoriser les échanges entre pairs
- Être formé au facteur humain, à l'intelligence collective ou à la facilitation
- Créer des espaces de coopération possibles entre les différentes parties prenantes internes
- Octroyer dans la stratégie / politique de l'entreprise du temps pour que les salariés s'investissent en RSE
-

Acteurs du développement RH

- Favoriser les échanges entre pairs
- Créer des possibilités de coopération entre parties prenantes
- Identifier les besoins en formation grâce aux retours d'XP terrain
- Favoriser les expérimentations en lien avec les managers de proximité
- Se former et former l'ensemble des métiers au facteur humain
- Se former et former les métiers à l'intelligence collective
- Créer un groupe de travail commun ANDRH et C3D pour sponsoriser le binôme RH/RSE en matière de formation, mettre en avant les XP réussies

Acteurs de la RSE

- Utiliser la CSRD comme levier mobilisateur à échelle des métiers
- Utiliser la matrice de double matérialité comme levier mobilisateur des parties prenantes internes

- Créer un groupe de travail commun ANDRH et C3D pour sponsoriser le binôme RH/RSE en matière de formation, mettre en avant les XP réussies

-

Acteurs métiers

- Présenter des actions auprès des dirigeants, obtenir du soutien
- Organiser des sessions de veille ou thématique ouvertes à tous les collaborateurs pour permettre de proposer des questions et faire des rencontres
- Organiser des brainstormings en interne en intelligence collective sur les actions pertinentes au sein de l'entreprise
- Octroyer un temps dédié pour contribuer à la responsabilité S et E de l'entreprise

Réseau de salariés / volontaires / référent fresques / animateurs interne

- Animateurs éco-responsables, référents et fresqueurs internes : organiser des communautés de réflexion, partage info, XP

Entreprises disposant de fonctions majoritairement dédiées (RSE, Formation...)

Essayer de classer en catégories (a posteriori ou débiter en live)

Acteurs de la gouvernance

- Proposer du temps aux salariés pour partager et dialoguer sur ces sujets
-

Acteurs du développement RH

- Développer des formations / proposer des formations sur-mesure, afin de correspondre au plus près des spécificités de l'entreprise
- Réaliser des masterclass sur le sujet de la transition écologique avec l'ensemble des salariés
- S'autoriser un pas de côté vis-à-vis des process pour plus d'agilité d'action
- Proposer des formations portées sur les compétences comportementales et transverses pour favoriser la conduite du changement
- Embarquer les managers des différentes directions métiers pour accompagner le changement

Acteurs de la RSE

- Réaliser des mastersclass et des temps d'animation collectif à l'ensemble des salariés sur les sujets de la transition écologique et sociale
- Organiser des temps de réflexion collective avec les métiers pour faire remonter des idées d'action et de leviers au sein de l'entreprise
- Créer un groupe de travail commun entre RH et RSE pour capitaliser sur les doubles compétences
- Mettre en avant avec les RH et la communication les expériences de formation réussies

- Organiser une veille thématique en collaboration avec les réseaux de salariés ambassadeurs, par exemple
- Utiliser la CSRD comme levier mobilisateur de toute l'entreprise
- Utiliser la matrice de matérialité pour réunir l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et définir un plan d'actions
- Permettre aux métiers de déployer des actions RSE professionnelles, en évitant les écueils personnels

Acteurs métiers

- Dégager du temps d'échange collectif autour du sujet
- Réaliser des masterclass sur le sujet de la transition écologique avec l'ensemble du personnel, avec pédagogie, sans jugement, en restant sur les actions professionnelles uniquement
- Se détacher de la lourdeur des process pour permettre la mise en mouvement et l'action
- Réaliser des formations sur-mesure, au plus près du tissu socio-culturel et économique de l'entreprise

Réseau de salariés / volontaires / référent fresques / animateurs interne

- Ouvrir un canal de discussion et de partage en interne
- Créer un outillage / centre de ressource interne sur le sujet de la transition écologique
- Faire preuve de pédagogie, sans jugement, uniquement sur les axes professionnels

Entreprises ne disposant pas ou de peu de fonctions majoritairement dédiées

Essayer de classer en catégories (a posteriori ou débiter en live)

Acteurs de la gouvernance / dirigeant(e)s

- Accepter de mobiliser ses équipes dans une logique de co-construction : peut se faire avec XP avec des pairs
- Rejoindre des groupes de pairs pour dialoguer sur les sujets de responsabilité sociétale
- ouvrir un canal de partage de veille et de discussion interne (canal slack, discord, etc..)