

ET SI LA JEUNE GÉNÉRATION POUVAIT ACCÉLÉRER LA TRANSITION AU SEIN DE L'ENTREPRISE?

Une feuille de route réalisée par et à l'usage des jeunes professionnels, et validée par divers dirigeants d'entreprise.



springtime

GENERATION 

CONSTAT DE DÉPART: UNE RECHERCHE D'ÉQUILIBRE ET DE SENS

Les jeunes qui se retrouvent dans les entreprises aujourd'hui se distinguent de leurs aînés par une double recherche. Celle d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle et une intense quête de sens. Au point que certains hésitent à rejoindre l'entreprise qui ne leur offre pas les gages d'une capacité à se transformer et à répondre mieux aux interrogations du monde.

Au final, le risque est grand. Pour l'entreprise, celui de perdre des talents et des opportunités de se développer durablement et, pour le jeune, celui d'y laisser sa motivation ou ses valeurs.

GENÈSE DU PROJET

Comment la jeune génération en transition - notamment celle rassemblée dans le réseau Génération T - peut-elle faire avancer le débat ?

Au travers de questions directes comme « Comment transmettre sa conviction sur la nécessité d'une transition vers la durabilité? », « Comment convaincre son management de mettre en place des actions concrètes? », ou encore « Quels sont les obstacles et les freins les plus fréquents et comment les surmonter? ».

Une bonne trentaine de participants, étudiants, jeunes professionnels et dirigeants d'entreprises, se sont retrouvés lors de l'après-midi Entrepreneuriat & Transition du Festival Maintenant! 2019 pour créer ensemble une feuille de route destinée aux jeunes professionnels.

Objectif : les aider à promouvoir les initiatives de transition au sein de leurs entreprises.

Proposée par Génération T et Springtime, cette feuille de route se veut un outil pratique et évolutif.

L'ARTICULATION DE LA FEUILLE DE ROUTE

En mode participatif et favorisant l'intelligence collective, l'atelier a abouti à la co-crédation de cette feuille de route. La méthodologie utilisée a progressé en plusieurs phases, se nourrissant des différents retours reęus.

Elle a également éclairé sur la bonne attitude à adopter, permettant d'être pris au sérieux et d'attirer la confiance de la direction des entreprises et des collègues concernés, pour incarner une véritable force de proposition.

C'EST PARTI !

Les quatre phases recommandées dans cette feuille de route doivent être considérées comme un processus itératif : **on commence par quelques étapes d'observation pour ensuite proposer et mettre en place quelques actions rapides, des "quick wins".**

Cela permet de ne pas perdre patience, de tester des propositions et d'évaluer comment elles sont acceptées, puis de rectifier le tir, si nécessaire. Comme dans la méthodologie du "Lean Start-up", ces différentes phases permettent d'identifier et d'élaborer une première MVP ("Minimum Value Proposition"), pour ensuite l'améliorer et la faire évoluer.

Phase 1

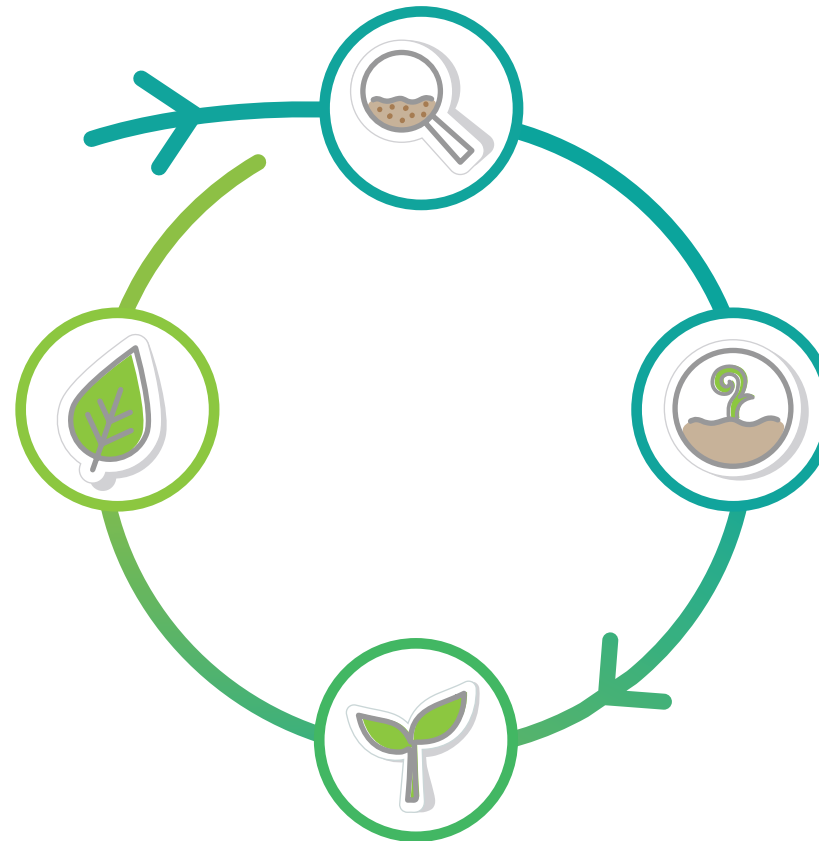
Rassembler et analyser toute l'information qui permettra d'identifier des propositions d'actions concrètes.

OBSERVER

Phase 2

Gagner la confiance de son supérieur ou de sa hiérarchie, afin de pouvoir mettre en place de petits changements, et ainsi commencer à sensibiliser autour de soi.

DÉBUTER PETIT, TESTER, MESURER



Phase 4

Définir les objectifs à long terme, planifier les différentes étapes et lister les ressources nécessaires.

METTRE À L'ECHELLE ET INTÉGRER

Phase 3

Adapter les actions entreprises en fonction des résultats atteints et bâtir sur ces succès.

ADAPTER ET IMPLIQUER D'AVANTAGE

PHASE 1

OBSERVER



L'objectif de cette phase est de se familiariser avec l'entreprise, sa culture, ses collaborateurs, les mentalités, les ambitions, les facteurs bloquants, la stratégie RSE existante, ... Bref, rassembler et analyser toute l'information qui permettra d'identifier ensuite des propositions d'actions concrètes.

Les activités recommandées sont :

- Lire et comprendre les documents-clés de l'entreprise comme la vision, la mission et les valeurs. Certains éléments liés au développement durable y sont-ils déjà inscrits ? Si non, comment relier l'existant aux valeurs de transition ? Quels sont les principaux leviers d'action que l'on peut dégager de la raison d'être de l'entreprise ?
- Sonder l'état d'esprit autour de soi, de manière informelle, pour savoir si les collaborateurs sont ouverts (ou non) à des changements allant dans le sens de la transition. Comment ?
 - Poser des questions, partager son opinion et observer les réactions quand on aborde des sujets qui concernent les habitudes quotidiennes (mobilité, utilisation de l'énergie, zéro déchet, gaspillage alimentaire, réduction de l'usage du plastique, etc.) ;
 - Partager sa dernière expérience de bénévolat ou d'action citoyenne et observer les réactions. Partager ses lectures sur les sujets liés à la transition et proposer d'en discuter ;
 - À partir de ces observations, faire la liste des thématiques qui peuvent (ou non) être abordées. Cela permettra de trouver la porte d'entrée ;
 - Faire la cartographie interne de l'organisation :
 - Qui décide ?
 - À qui faut-il parler ?
 - Qui sont ceux qui pourraient devenir des ambassadeurs et des alliés ?
 - Qui sont les opposants ?
 - Qui faudra t-il régulièrement informer des progrès accomplis ?

- Identifier les personnes-relais dans les divers départements ou équipes ;
 - Se renseigner sur les projets en cours/à venir auprès du coordinateur de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (s'il y en a un), afin de coordonner les initiatives par la suite ;
 - Se renseigner sur l'historique des actions et projets de l'entreprise sur les sujets de la transition ;
- Se renseigner sur ce qui se fait dans d'autres entreprises et organisations, voire dans d'autres pays ;
- Évaluer la maturité de l'entreprise, tant sur les aspects environnementaux que sur les aspects sociaux et sociétaux ;
- Identifier les "quick wins" :
- Qu'est-ce qui est faisable facilement, à petite échelle, avec un investissement nul ou faible ?
 - Que faire en priorité et comment ?



TRUCS & ASTUCES DE LA PHASE 1

- Ne perdez pas votre crédibilité par une attitude trop radicale ou militante ; Si c'est votre cas, efforcez-vous de planifier vos propositions sur le long terme ;
- Faites profil bas et évitez de donner des leçons pour ne pas mettre les autres sur la défensive ;
- Commencez par gagner la confiance de vos interlocuteurs, sans préjugés ;
- Évitez tout commentaire culpabilisant envers ceux qui s'engagent moins que vous ;
- Soyez constructif, en toutes circonstances.

PHASE 2

DÉBUTER PETIT, TESTER, MESURER



L'objectif de cette deuxième phase est de gagner la confiance de son supérieur ou de sa hiérarchie, afin de pouvoir mettre en place de petits changements, et ainsi commencer à sensibiliser autour de soi.

Les activités recommandées, qui rappellent celles d'une MVP ("Minimum Value Proposition"), sont :

- Mettre d'abord en place les "quick wins" définis précédemment. Les petits changements sont plus faciles à faire accepter (voir les exemples ci-dessous) ;
- Proposer des projets-pilotes potentiellement vecteurs de résultats positifs ;
- Discuter avec les membres de la direction ou leurs alliés dans la hiérarchie (selon la cartographie établie précédemment), dans le but de mettre en place des mesures claires. Si elles imposent quelques contraintes aux collaborateurs, elles auront à terme l'avantage de produire des résultats conséquents (ex. déplacements à vélo, réduction du nombre d'imprimantes, etc.) ;
- Organiser des sessions de brainstorming internes avec les personnes les plus motivées, afin de dégager les initiatives les plus intéressantes à proposer par la suite à l'ensemble des collaborateurs ;
- Mettre en place un tableau de bord pour suivre certains indicateurs ("KPI's"), tels que le nombre de kilomètres parcourus à vélo, le nombre de feuilles imprimées ou photocopiées, ...

Cette phase ne demande pas d'outils particulier, mais il est sûrement utile de noter les actions entreprises et leurs résultats au fil du temps.

Quelques exemples d'actions qui ont fait leurs preuves :

- Faire des liens avec les journées internationales et l'actualité (ex. : "Cleanup Day", Semaine de la mobilité, Semaine européenne de Réduction des déchets, ...);
- Accueillir en interne des initiatives qui existent déjà (don de sang avec la Croix Rouge, petits déjeuners Oxfam-Magasins du monde, paniers bios livrés au bureau, ...);
- Conscientiser ses collègues avec quelques chiffres-clés au sujet de problématiques environnementales ou sociales (ex. : notes à apposer au-dessus des poubelles de tri, à côté de l'interrupteur, des chasses d'eau, ...);
- Organiser un petit déjeuner informatif sur un sujet comme le zéro déchet (ou toute autre question pertinente), les Objectifs de Développement durable, un label vert, ...;
- Demander à remplacer les gobelets en plastique par des verres ou mugs;
- Dans les environs immédiats de l'entreprise : créer un potager, installer un hôtel à insectes, proposer un entretien plus écologique des abords verts (fauchage tardif, zone sauvage, ...);
- S'assurer du tri des déchets;
- Créer un blog avec des infos liées au développement durable, à l'économie circulaire, à la transition, etc.;
- Visionner ensemble un film ou un documentaire pertinent.



TRUCS & ASTUCES DE LA PHASE 2

- Réalisez une cartographie plus approfondie (commencée en Phase 1) de l'influence des personnes et identifier :
 - > Les alliés ;
 - > Les meneurs, les acteurs de changement ;
 - > Les influenceurs - à savoir ceux auxquels il ne faut pas s'opposer ou contrarier (car ils pourraient mettre des bâtons dans les roues) ;
- Posez-vous la question de l'accessibilité aux responsables de direction et le meilleur biais à utiliser pour y accéder : département RH, département communication ou autre ;
- Valorisez les actions entreprises en communiquant leurs résultats auprès de la hiérarchie.

PHASE 3 :

ADAPTER ET IMPLIQUER DAVANTAGE



L'objectif de cette troisième phase est d'adapter les actions entreprises en fonction des résultats atteints et de bâtir sur ces succès.

Les activités recommandées sont :

- Analyser l'impact potentiel et les moyens à mettre en œuvre pour développer des initiatives de plus grande envergure ;
- Communiquer en interne sur les résultats des premières réussites ;
- Renforcer et répéter les actions qui fonctionnent, car cela crée une dynamique et des habitudes ;
- Fédérer dans l'action et mobiliser plus d'alliés : rassembler les premiers convaincus ("early adopters") et autres ambassadeurs, pour les encourager à diffuser les idées - ceci afin de ne pas porter seul la responsabilité du changement dans l'entreprise. Les responsabiliser en créant par exemple un réseau d'ambassadeurs ou une équipe verte ("green team") ;
- Être mandaté officiellement : négocier avec la direction et la convaincre de consacrer du temps et du budget à ces mesures ;
- Participer à la création d'une culture d'entreprise en transition :
 - Proposer des jeux, concours ou défis pour changer un comportement ;
 - Célébrer le succès et remercier les personnes qui ont contribué au projet ;
- Continuer à réfléchir, ne pas s'arrêter aux petites mesures : inspirer, partager et intégrer de nouvelles idées (ex. : via des groupes de parole, des apéros, des boîtes à idées...) :
 - Structurer la démarche ;
 - Insérer les actions réalisées dans les objectifs et le rapport de RSE de l'entreprise ;

- Introduire de nouvelles actions plus ambitieuses telles que:
 - Commander une étude CO₂ (bilan carbone) ;
 - Organiser une journée dédiée au développement durable avec des volontaires internes ;
 - Installer un abri/garage à vélo et un local pour les cyclistes équipé de douches ;
 - Initier une réflexion sur l'installation de panneaux solaires, ... ;
- Préparer et planifier une action qui touche à la transition et qui impacte le métier central de l'entreprise.



TRUCS & ASTUCES DE LA PHASE 3

- Mettez en avant les choses positives qui sont déjà faites dans l'entreprise ;
- Renforcez les liens avec vos précieux alliés des étapes précédentes ;
- Entrez dans un rythme régulier de réflexion et d'action ;
- Tentez de quantifier les “bénéfices secondaires” d'une action pour l'entreprise (attractivité, image, proactivité, position de “leadership” au sein de l'industrie, etc.) ;
- Analysez vos “défaites” (tout est relatif !) et prenez les mesures correctives pour la suite ;
- Continuez de regarder ce qui se passe dans les autres entreprises.

PHASE 4 :

METTRE À L'ECHELLE ET INTÉGRER



L'objectif de cette quatrième phase est de définir les objectifs à long terme, d'en planifier les différentes étapes et de lister les ressources nécessaires.

Les activités recommandées sont :

- Étendre le réseau d'alliés internes ;
- Mesurer les impacts et valoriser les nouveaux résultats ;
- Une condition de succès capitale est l'engagement de la direction : le CEO doit incarner l'ambition et convaincre les actionnaires (s'ils sont différents de lui). Il ne peut le faire que s'il a lui-même été convaincu par les résultats des trois étapes précédentes. Ces étapes doivent l'aider à intégrer la durabilité dans les discours de la direction ;
- Une implication du responsable RSE est indispensable, tout comme une bonne coordination interne, pour avoir la clarté sur les responsabilités de chacun et garder une dynamique positive et constructive ;
- Communiquer en interne, de manière à rendre les collaborateurs fiers de leurs actions et de leur entreprise ;
- Communiquer en externe, pour affirmer le positionnement de l'entreprise en faveur de la transition ;
- Si nécessaire, modifier la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise pour qu'elles reflètent l'engagement et l'intégration de la transition dans l'ADN de l'entreprise. La transition devient un état d'esprit qui engendre des actions, et non plus le contraire ;
- Intégrer des ambitions (ex.: en utilisant le référentiel des Objectifs de Développement Durable) dans la stratégie de l'entreprise pour que des ressources y soient allouées et qu'elles imprègnent la gouvernance. Définir les priorités de l'entreprise parmi ces ambitions ;
- Mettre en avant les bénéfices de la transition : montrer les impacts positifs pour l'environnement et la société, les mesurer via des indicateurs, tant à l'interne qu'à l'externe ;

- Engager le personnel dans la transition, par exemple en créant une/des activité(s) qui implique et engage un groupe plus grand de collaborateurs ;
- Introduire des actions en ligne avec le métier, ou qui apportent des innovations au métier de l'entreprise. Exemples :
 - Organiser la co-crédation de nouveaux produits ou services (éco-conception) ;
 - Proposer des sessions d'innovation ;
 - Instaurer un programme d'entrepreneuriat interne durable.



TRUCS & ASTUCES DE LA PHASE 4

- Recherchez et soyez attentif aux facteurs externes qui vont avoir un impact sur le cœur de métier de l'entreprise. Par exemple : changements de réglementations, innovations de production, grandes tendances sociétales,... ;
- Suivez les concurrents qui font la même chose ou des choses similaires.

NOS CONSEILS POUR LA SUITE

➤ **Être persévérant et patient**

Accepter que le changement prend du temps. Pour cela, il est important de se fixer rapidement des objectifs à court terme et réalisables en gardant son idéal comme objectif à long terme. Accepter que le chemin soit aussi important que la destination. Célébrer les petits succès. Si on se précipite, on peut ressentir de la frustration et on risque de perdre le soutien de ses alliés. Afin de ne pas perdre courage, se concentrer sur le long terme. Chaque petit succès crée une nouvelle habitude, les nouvelles habitudes créent de nouveaux comportements qui, à leur tour, créent une nouvelle culture.

➤ **Ne pas se décourager en cas d'échec**

Les facteurs d'échecs ne sont pas toujours en lien direct avec les travailleurs qui ont porté les initiatives au début. Ils peuvent être liés à des choses sur lesquelles on n'a pas d'emprise (manque de législation forte sur des sujets "verts", entreprise verticale où les échelons supérieurs ne sont pas ouverts à ce type discours...).

➤ **S'il existe un responsable RSE, collaborer et renforcer sa démarche**

En être le premier ambassadeur : il est important de ne pas lui donner l'impression de lui faire de la concurrence mais, au contraire, inscrire l'initiative en question dans "son plan RSE". Cela permet d'augmenter les forces alliées pour convaincre et débloquer éventuellement des budgets.

➤ **Mettre en avant les bénéfices de la RSE**

Par exemple, en rassemblant un dossier de publications scientifiques, sur l'investissement des employés, sur les "team building", l'identification des collaborateurs de l'entreprise,

➤ **Se mettre à la place de son interlocuteur**

Qu'est-ce qui peut, dans son rôle à lui, l'intéresser dans l'initiative que l'on apporte (par exemple, en termes d'image de l'entreprise, de satisfaction des collaborateurs, d'aspect budgétaire éventuellement neutre, de bien-être au travail, ...)?

» **Être constructif et positif**

Rien ne sert de critiquer l'entreprise pour vendre son projet, au contraire, c'est contre-productif. Par contre, en mettant en avant les points qui sont déjà positifs et comment ils peuvent être améliorés, en amenant des solutions, on va convaincre plus facilement les parties prenantes.

» **Commencer avec les "quick wins"**

Pour que les parties prenantes les reçoivent positivement, avec la conviction que ces petites actions ne vont pas demander beaucoup de leur temps.

» **Sensibiliser avant d'agir**

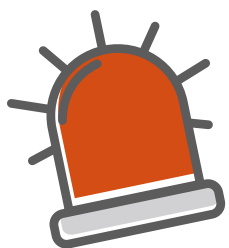
Mettre en avant l'importance de certains sujets sociétaux ou environnementaux, montrer concrètement l'impact du problème.

» **Identifier au maximum les progressions à faire concernant le modèle d'affaires et les noter comme objectifs à long terme**

Se demander quelles sont les actions liées au cœur de métier qui peuvent avoir un impact.

» **Ne pas s'impliquer uniquement au sein de son entreprise**

Être également actif dans des projets externes (par exemple, dans des associations et des mouvements environnementaux, des marches pour le climat) ; adapter son propre comportement à ce que l'on prêche (par exemple : alimentation végétarienne, zéro déchet chez soi, ...). Cela permet d'éviter une éventuelle frustration liée au sentiment que les choses n'avancent pas assez vite.



LES GRANDS PIÈGES À ÉVITER !

- Vouloir à tout prix faire la révolution, aller trop vite, être impatient : la moindre action est déjà vecteur de changement !
- Dénigrer son organisation.
- Ne pas incarner ce que l'on prêche.
- Se démotiver trop vite après quelques échecs.
- Partir seul, bille en tête !

**CURIEUX D'EN SAVOIR
PLUS ? PARLONS-EN !**



Springtime

springtime.brussels

Contact : Maité Herkens
mherkens@springtime.brussels
+32 (0)475 585 700

Generation T / The Shift

generation-t.be

Contact : Catherine Naveau
catherine.naveau@theshift.be
+ 32 (0)497 228 442

REMERCIEMENTS



**À toute l'équipe de projet de Génération T et du Festival Maintenant!,
sans laquelle ce document n'aurait jamais pu voir le jour :**

Olivia de Bie
Anne-Kirstine de Caritat
Guillaume Denis
Maité Herkens
Christophe Koninckx
Quentin Lancrenon
Quentin Meekers
Catherine Naveau
Fabrice Schurmans
David Steinmetz
Ben Timmers
Olivia Yernaux.

Publication: Janvier 2020

springtime
Enabling sustainable solutions

GENERATION T

THE
SHIFT

MAINTENANT!

Festival des Initiatives de Transition