



passage entreprises  
en transitions



AUVERGNE - RHÔNE-ALPES  
CONDITIONS DE TRAVAIL  
ET INNOVATION SOCIALE



La société a amorcé sa transition : le facteur environnemental contraint la société à penser toute activité comme ayant un effet dont il faut aujourd'hui tenir compte. Les modèles de pensée changent également le rapport des femmes et des hommes au travail.

Ces enjeux sont aujourd'hui convoqués dans l'entreprise et l'invite à ne plus centrer son organisation sur sa seule production, mais à y intégrer ces évolutions.

Certaines entreprises développent de nouvelles manières de faire prenant en compte les enjeux environnementaux et sociaux. Ce changement implique une prise de risque qui vient bousculer le fonctionnement bien rôdé des entreprises.

Le projet « Passage » invite à un changement de regard et propose aux entreprises un espace d'étayage pour démarrer ou renforcer leur transition, en tenant compte de leurs enjeux socio-environnementaux, et de là où elles en sont.

« Passage » est soutenu et porté par l'Aract Auvergne - Rhône-Alpes le temps nécessaire à son élaboration. Basé sur le partage et la collaboration, il a pour ambition de s'inscrire lui-même dans un changement de modèle. Il est ainsi proposé de co-construire cet espace avec des partenaires aux compétences complémentaires pour permettre l'émergence de synergies au service de la réussite de cette transition des entreprises.

# Aujourd'hui des voies s'ouvrent

## ***Vers un renouveau***

La société a amorcé sa transition sociale et environnementale de par les limites auxquelles elle est confrontée.

**L'épuisement des ressources touche autant la sphère sociale qu'environnementale** : perte de sens, usure professionnelle, perte de repères liés au changement permanent... pour la sphère sociale de l'entreprise ; pollutions, réchauffement climatique, baisse de la qualité de vie... pour la sphère environnementale.

Les symptômes de cette fin de modèle s'expriment **à travers les prises de conscience du changement de nature** des questions de santé au travail, **des effets des activités des entreprises sur l'environnement**, de l'évolution des comportements des clients sur l'acte d'achat (alimentation et santé en sont les premiers concernés).

Les exigences réglementaires environnementales et de santé au travail n'ont cessé de s'accroître ces dernières décennies, et **c'est aujourd'hui la finalité et le rôle même de l'entreprise qui sont réinterrogés dans nos sociétés** (Loi Pacte\* notamment). **Par delà ces exigences qui sont bien souvent perçues comme des contraintes, des voies s'ouvrent.**

## ***Des entreprises s'engagent***

**Des entreprises initient des transformations environnementale ou sociale remarquables** pour répondre à ces enjeux, le plus souvent de manière ciblée sur une de ces questions, mais plus **rarement en synergie** sur les deux dimensions.

D'autres entreprises se **créent en tenant compte de ces enjeux de manière simultanée**, intégrant de nouveaux rapports à l'environnement et au travail, et des relations plus proches avec leurs clients et fournisseurs.

Cela peut orienter vers de **nouveaux modèles pour les entreprises et les territoires** : qu'ils soient **économiques** (économie de la fonctionnalité\*), **organisationnels** (structuration de nouvelles coopérations dans l'entreprise, Qualité de Vie au Travail (QVT\*), entreprises libérées) ou de **développement** (économie symbiotique\* et circulaire\*).

## ***Travailler autrement***

L'engagement individuel et collectif vers une de ces voies (environnementale / sociale), ou vers les deux dans le même temps n'est cependant pas aisé. Les systèmes de production, les parcours clients, les offres et l'organisation du travail sont rodés depuis parfois longtemps.

L'expérience et la compétence des entreprises ont permis de maîtriser les processus dont on connaît les résultats.

**Les transformations liées à ces transitions peuvent faire craindre de ne pas atteindre ces résultats parfois durement acquis** dans un contexte concurrentiel et/ou mondialisé et incertain, toujours plus fort.

Alors, par où commencer ? Contrairement à d'autres modèles de performance ou d'innovation qui affichent des gains de productivité sur le court terme, **le but premier** n'est pas ici la recherche de gain directe, mais plutôt la **construction de sens** qui permet d'améliorer les résultats, le climat social, mais aussi **d'interagir favorablement avec l'environnement** et de **créer de la valeur ajoutée à moyen et long terme.**

# La synergie comme solution ?

Les salariés sont partie-prenantes et constitutifs de l'environnement de l'entreprise et de l'entreprise elle-même.

Aussi les **salariés**, autant que l'**environnement**, peuvent être les réceptacles des impacts environnementaux et sociaux de l'activité de l'entreprise.

Au-delà, ils ont pour point commun **une aptitude au développement, au bénéfice de leur écosystème**, sous réserve que ce dernier agisse pour leur permettre reconstitution et épanouissement.

**Les questions sociales** (internes à l'entreprise) **et environnementales** qui touchent l'entreprise sont souvent **travaillées indépendamment**, voire en parallèle, et rarement en synergies même si les indicateurs de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE\*) prennent en compte les impacts liés aux relations et conditions de travail.

Il faut dire que **nous sortons de décennies qui ont séparé les disciplines**. Depuis quelques années, les communautés scientifiques en perçoivent les limites et des ébauches de travail pluridisciplinaires sont amorcées. Ce phénomène, est également en cours au sein des entreprises.

Différents experts, partenaires sociaux et entrepreneurs s'accordent à dire qu'une entreprise qui intègre les impacts environnementaux ne peut produire d'effet vertueux que par **l'engagement de l'employeur dans une telle finalité et le partage de cette intention avec ses salariés**. Le même constat peut être fait pour la prise en compte des questions sociales dans l'entreprise.

**Réconcilier environnement et social, en travaillant en synergie ces questions, est aujourd'hui le défi qui se renforce.**

# Etayer les transitions

## ***Développer un écotone\****

Le projet « Passage » propose de créer un espace qui permette ces transitions par un étayage reposant sur différentes ressources. Il ne s'agit pas « d'accompagner par une méthode particulière » ni « d'atteindre une norme », ni de « proposer des solutions miracles... » ; il s'agit de **soutenir dans la durée les entreprises en proposant un espace d'échanges** : les actions témoignées, les connaissances partagées, la réinterrogation de la place de chacun (acteurs de l'entreprise, experts, marchés clients, fournisseurs et environnement).

Cet espace ressource a pour finalité de **permettre aux entreprises d'avancer vers une transition globale et durable en tenant compte de leur singularité, de leur histoire, de là où elles en sont, et de leur rythme** (écologie de la transition\*).

## ***Vers une entreprise renouvelée***

Il s'agit d'**encourager localement les initiatives et le passage à l'action vers la transition sociale et environnementale** pour un **mieux-vivre de l'entreprise**, des **personnes** qui y travaillent et **de son environnement** immédiat comme plus lointain : un bien être dans le collectif de travail et son organisation et un bien être dans l'environnement préservé.

Mieux intégrer ces questions dans l'entreprise, c'est agir sur ses mécanismes de fonctionnement, depuis sa stratégie jusqu'à sa production finale. **Si l'impératif économique subsiste, il devient dès lors un levier et non plus une fin en soit** pour dégager d'autres plus-values, soutenables sur le plan humain et environnemental.

## Qu'apporte t-il à ses parties-prenantes ?

### **Réflexivité**

Une remise en perspective de la place de l'entreprise et de ses acteurs vis à vis de leur environnement au sens large.

### **Apprenance\***

Le développement des connaissances du fonctionnement de l'Humain (individus, groupes, organisation au travail), des écosystèmes (énergie, eau, transports, biodiversité, déchets) et de leurs interrelations avec l'entreprise seront permises par le partage d'expériences entre pairs et intervenants tiers.

### **Le co-développement de projet**

Développer et partager des actions, des projets, voire des stratégies permettant de réaliser ou d'ouvrir la voie au renouvellement de son entreprise.

passage entreprises  
en transitions

## À qui s'adresse-t-il en priorité ?

Il est ouvert à des dirigeants  
ou à des réseaux territoriaux  
d'entreprises.

## Quelle forme prend-il ?

Il est partenarial de la définition  
de son modèle (de fonctionnement  
et économique) à sa mise en œuvre.

Des enseignements sont tirés de ses  
réalisations.

Le modèle et les ressources qui en découlent  
seront travaillées pour être transposables et  
libres d'utilisation.

## Économie de la fonctionnalité

Économie basée sur la création de valeurs apportées aux entreprises, citoyens et territoires. Elle permet des solutions intégrées de services et de biens reposant sur la vente d'une performance d'usage, et non la simple vente d'un bien, avec une moindre consommation de ressources, un développement du bien-être, et économique. (ADEME, 2017, *Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050*).

## Économie symbiotique

Fait référence à un modèle économique régénératif qui affirme la possibilité de développer une relation symbiotique (c.a.d de croissance mutuelle) entre des écosystèmes naturels prospères et une activité humaine intense, et ce dans tous les domaines de l'économie. (*L'atelier symbiotique, site web, Isabelle Delannoy, 2019*)

## Économie Circulaire

L'économie circulaire peut se définir comme un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus. (*Ademe, site web, 2017*)

## Écologie de la transition

L'écologie de la transition vise à renverser l'idée commune que les Humains et l'entreprise seraient extérieurs à la Nature. L'expression vise à percevoir l'Humain et l'entreprise comme intégrés à cet environnement et invite ainsi à en prendre soin de manière égale, dans le cadre de la transition.

## Écotone

Zone de transition et de contact entre deux écosystèmes voisins, telle que la lisière d'une forêt, une roselière, etc. Les écotones ont une faune et une flore plus riches que chacun des deux écosystèmes qu'ils séparent, et qu'ils repeuplent parfois. (*Larousse et Wikipédia, 2019*)

## RSE

La Responsabilité Sociale (ou Sociétale) de l'Entreprise est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». Elles adoptent ainsi des pratiques plus éthiques et plus durables dans leur mode de fonctionnement, elles doivent ainsi pouvoir contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. (*Site du ministère de la transition écologique et circulaire, 2019*)

## QVT (Qualité de Vie au Travail)

Elle fait référence à un ensemble d'actions réalisées dans les entreprises ayant pour visée de développer un environnement favorable au bien-être et la santé des collaborateurs tout en développant la performance de l'entreprise. (*Accord national interprofessionnel 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle*)  
Ces actions peuvent s'inspirer de différents modèles ou techniques : entreprises libérées, intelligence collective...

## Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (Loi PACTE)

Il ambitionne de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois. Parmi ces mesures figure la redéfinition de la raison d'être des entreprises. Il s'agit de modifier le code civil et le code du commerce afin d'introduire la notion d'intérêt social de l'entreprise (dans le sens utile à la société), de donner aux entreprises la possibilité de se doter d'une raison d'être et de permettre la création d'un statut d'entreprise à mission. (*Site du ministère de l'économie, mai 2019*)

## Apprenance

Définit une attitude et des pratiques individuelles et collectives exprimant une volonté d'apprendre ensemble. Elle permet de s'enrichir de sa propre réflexion dans l'action, des découvertes des uns et des autres, des enseignements en groupe, de fluidifier la circulation de l'expérience et de s'adapter aux changements. C'est travailler en transparence dans des réseaux transverses formels ou informels. (*Wikipédia, mai 2019*)

## Contact



Béatrice Baudo, chargée de mission  
04 37 65 49 95 - 06 24 55 02 06  
b.baudo@anact.fr

14 rue Passet - 69007 Lyon  
04 37 65 49 70  
auvergnerhonealpes.aract.fr

