

L'adaptation des formations

La prise en compte des enjeux de la transition écologique pose la question de l'adaptation des formations initiales et continues à ces bouleversements. Il est évident que chaque formation de l'enseignement supérieur devra apporter des compétences et connaissances minimales aux futurs diplômés. The Shift Project a publié en 2022 avec le groupe INSA un rapport « ClimatSup : Former l'ingénieur du 21^{ème} siècle ». Ce document est un guide pour les établissements d'enseignement supérieur qui désirent intégrer les enjeux socio-écologiques dans leur cursus. Leur constat, établi en 2019, montrait effectivement que la majeure partie des cursus proposés dans l'enseignement supérieur n'abordait pas ou peu ces thématiques.

Différentes écoles de l'enseignement supérieur adaptent leurs offres afin d'intégrer ces enjeux. Le premier exemple concerne CESI École d'Ingénieurs qui développe pour la rentrée 2022 sur son campus de Nanterre, une majeure « Transition écologique » sur sa formation d'ingénieur généraliste en apprentissage ou sous statut étudiant. Lors de la 4^{ème} année, les élèves ingénieurs sont formés, entre autres, aux enjeux climatiques et énergétiques, aux politiques publiques, à l'économie circulaire, à l'éco-conception, à l'analyse du cycle de vie. En dernière année, ils se positionnent sur une des trois options :

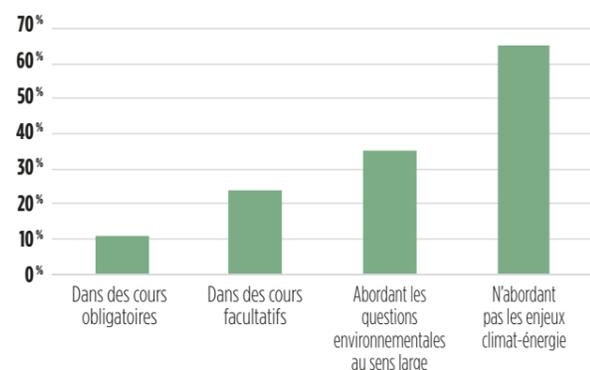
1. Décarbonation et efficacité énergétique
2. QSE et RSE
3. Gestion des externalités et des déchets

Le second exemple est fourni par l'EPF qui proposera en 2023 sur son futur campus de Saint-Nazaire une majeure « Ingénierie des transitions ». Ces futurs ingénieurs auront à intervenir au cœur des mutations numérique, industrielle, énergétique et environnementale. La question de l'impact environnemental, en particulier celui du numérique, sera intégrée dans l'ensemble des problématiques abordées.

Cette réflexion sur l'évolution des formations est conjointement menée par différents acteurs dont les fédérations professionnelles comme Syntec-Ingénierie ou des syndicats patronaux comme le GIM (Groupe des Industries Métallurgiques) qui analysent les besoins futurs des entreprises.

Part des formations de l'enseignement supérieur abordant les enjeux climat-énergie

Source : The Shift Project 2019



POUR ALLER PLUS LOIN |



- www.theshiftproject.org
Le site du Shift Project avec notamment le manifeste « Former l'ingénieur du 21^{ème} siècle »
- www.opiiec.fr
Le site de l'Opiiec, observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'évènement, propose une étude intitulée « Les métiers et les compétences de l'ingénierie face à l'enjeu du climat »
- www.observatoire-metallurgie.fr
Le site de l'observatoire de la métallurgie présente des analyses sur les besoins des entreprises de la métallurgie

1

L'ENTREPRISE ENGAGÉE

1. REPÈRES : L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES

Pourquoi s'engager

Le rapport de l'homme à l'environnement évolue. La société dans son ensemble prend conscience de l'importance des sujets sociétaux et environnementaux. Les entreprises s'adaptent progressivement aux besoins de transparence exigée. Si certaines d'entre elles prennent le leadership sur ce sujet, de nombreuses entreprises doivent s'engager durablement sous peine de disparaître. En effet, on observe de plus en plus de salariés qui demandent à leur employeur un engagement sociétal et environnemental. Les différentes parties prenantes (clients, investisseurs...) deviennent sensibles à cet engagement. Les entreprises doivent soigner leur image et prouver leur implication dans ces sujets afin d'attirer de nouveaux talents ou tout simplement répondre à leurs besoins en ressources humaines.

La direction de l'engagement

Des postes de direction de l'engagement apparaissent dans les entreprises comme Carrefour, La Poste ou Total. Ceux-ci sont généralement rattachés à la direction générale et traduisent la volonté des entreprises de s'engager sur les sujets de l'environnement, de la diversité et de la solidarité. Au sein des entreprises qui ont mis en place cette nouvelle fonction, deux axes sont identifiés : d'un côté, les aspects sociétaux comme les inégalités homme/femme, l'éthique de l'entreprise et, de l'autre, les aspects environnementaux. Ainsi, la direction de l'engagement opère sur des enjeux de conformité (respect des normes) et sur des enjeux liés à l'interconnexion de l'entreprise avec la société. Sur ce dernier aspect, l'exemple de Total est intéressant. Ce groupe a intégré une direction des droits humains au sein de la direction de l'engagement. Cette fonction intervient auprès de différents acteurs : en interne avec les collaborateurs, en externe avec les fournisseurs, mais aussi en prenant en compte les parties prenantes impactées par les projets du groupe.

La RSE comme structure

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la prise en compte par l'entreprise des engagements sociétaux et environnementaux. Elle permet à ceux qui l'adoptent de structurer leurs enjeux de développement durable autour d'une norme, l'ISO 26 000. Son périmètre inclut les aspects sociétaux (respect des droits de l'homme, relations et conditions de travail...) et les aspects environnementaux.



2. LA DIMENSION HUMAINE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Muriel Davies, Enseignante-chercheuse, CESI École d'Ingénieurs
Andréa Boisadan, Enseignante-chercheuse, CESI École d'Ingénieurs
Stéphanie Buisine, Directrice de recherche, CESI École d'Ingénieurs

Une quête de sens enracinée dans l'histoire

Bien que le sujet écologique occupe une place inédite et importante dans le débat public aujourd'hui, les politiques des états et les stratégies des grands groupes semblent parfois en décalage avec la hauteur de l'enjeu. Si les universitaires ont eu un rôle central dans l'évaluation de la situation, au travers des rapports du GIEC en particulier, certains d'entre eux se questionnent : pourquoi le monde occidental est-il incapable de faire face à la crise environnementale qu'il a provoquée ? Dans ce chapitre, nous souhaitons mettre en lumière certains freins culturels et individuels au changement, qui nous permettent de mieux comprendre les difficultés de la transition écologique, ainsi que des leviers individuels et organisationnels qui fournissent des pistes de solutions pour un changement durable.

Sylvain Piron, historien médiéviste à l'EHESS, a développé cette question dans des ouvrages récents. Pour lui, une première explication à cette immobilité tient à la dominance du discours économique. Au-delà d'un savoir organisé, la discipline économique, fondée au 19^{ème} siècle, draine aujourd'hui de ses idéaux l'ensemble de la société. Elle est porteuse de nombreuses injonctions, comme agir efficacement, ne pas perdre de temps, ou assouvir ses désirs. Elle définit l'homme comme un producteur ou consommateur de marchandises, dont le seul horizon consiste à travailler, consommer, épargner, investir, s'endetter (constamment)... sans sens, sans transcendance. Elle assigne à l'entreprise le seul objectif de profit. Aux yeux de Piron, ces définitions des rôles des humains et des organisations, présentées comme des vérités, relèvent d'un construit historique, d'un mythe. Le monde occidental, pour faire face à la crise environnementale, a d'abord besoin de faire évoluer cette vision réductrice pour retrouver la possibilité d'un comportement économique juste, orienté vers le bien commun.

Les scolastiques, universitaires philosophes théologiens, avaient déjà posé de nombreux concepts économiques au 13^{ème} siècle. Leur pensée a été oubliée au 19^{ème} siècle, emportée par la recherche d'émancipation des individus et de liberté politique, suspectée par ailleurs de religion, alors que leurs travaux relevaient souvent de philosophie. Ces scolastiques avançaient qu'un comportement économique juste tenait compte de quatre critères qui pourraient nous inspirer, alors que l'économie n'a retenu que le premier :

1. L'intérêt personnel : acheter à un prix faible, vendre à un prix élevé.
2. Le bien commun de la communauté à laquelle chacun appartient et qui lui permet d'agir.
3. La justice : on ne peut pas vendre excessivement cher, il y a des limites à ne pas dépasser.
4. La compassion à l'égard des faibles : on n'agit pas pour abuser de la faiblesse d'autrui.

Piron signale également qu'à l'entrée du 19^{ème} siècle, un autre élément structurant a évolué : la notion d'industrie. En latin, « industrie » signifiait capacité d'invention, d'imagination, et en même temps savoir-faire pratique, capacité à bien faire ce que l'on a à faire. Ce mot pouvait s'appliquer à toutes sortes d'activités. A partir de 1800, le mot perd plusieurs dimensions pour se cantonner aujourd'hui à l'action, l'activité des machines. Cette évolution contribue peut-être à la perte de sens de la vision économique actuelle.

La place de l'humain dans l'environnement

Pour Piron, une autre explication quant à l'immobilité de l'occident face aux enjeux écologiques tient à notre conception de notre milieu et des non-humains (animaux, végétaux, minéraux...). Cette vision a beaucoup évolué au 19^{ème} siècle, comme le montre l'exposition du Musée d'Orsay "Les origines du Monde, l'invention de la nature au 19^{ème} siècle" (2021).

Le mythe chrétien de la création du monde garde cependant toute sa puissance culturelle aujourd'hui. Dans l'occident chrétien, le monde est un jardin au service de l'homme. Dans le livre biblique de la Genèse, l'homme donne leurs noms aux animaux. Dieu ordonne à l'homme d'être fécond, de se multiplier et de soumettre la terre. La terre est donc à disposition de l'homme.

En regardant les 2 000 ans passés, les occidentaux semblent avoir appliqué cette vision et ont cherché à explorer l'espace, se l'approprier, le défricher, le cadastrer, le mettre en valeur et en exploiter les ressources, et cela même lorsque la référence religieuse s'était estompée. Hors occident, d'autres modes d'identification du sujet humain à son environnement ont été identifiés par les anthropologues, tels Philippe Descola. Certaines civilisations, par exemple, reconnaissent une intériorité aux non-humains. Pour faire face à la crise environnementale, c'est notre vision, notre imaginaire de la place relative des humains dans leur environnement qui a besoin d'évoluer. Sans évolution de la croyance d'un milieu à notre entière disposition, les règles environnementales mises en place pourraient avoir des effets moindres que ceux escomptés. Pour Nastassja Matin par exemple, créer des parcs naturels et exploiter les ressources naturelles de l'Alaska relèvent du même processus d'objectivation du monde.

L'origine des freins face à la transition écologique

Au travers de la place de l'économie et de la nature dans les cultures occidentales, il apparaît clairement que pour faire face à la crise environnementale,



Frederic Edwin Church (1826 - 1900) et DeWitt Clinton Boutelle (1820 - 1884)

notre imaginaire, nos croyances sur la planète et la place que nous y tenons doivent évoluer. Il s'agit d'un changement profond, car lié à la culture. Mais il semble exister aussi des freins individuels, voire physiologiques, à la transition écologique.

Sébastien Bohler, chercheur en neurosciences, s'est lui aussi posé la question suivante : « Pourquoi, alors que nous sommes dotés d'outils extrêmement précis qui nous informent clairement de la tournure que vont prendre les événements dans quelques décennies, restons-nous impassibles ? ». Pour lui, ce phénomène serait lié à la coexistence de deux structures cérébrales, le striatum et le cortex cérébral.

Le striatum est l'une des structures cérébrales profondes les plus anciennes (apparition au paléolithique). Son rôle est de satisfaire les instincts primaires fondamentaux à la survie de l'espèce humaine, à savoir : se nourrir, se reproduire, acquérir du pouvoir, minimiser ses efforts et enfin, rechercher de l'information sur l'environnement. Il contient le plus grand nombre de récepteurs dopaminergiques. Ainsi, à chaque fois qu'un individu satisfait l'un de ces instincts primaires, il libère de la dopamine (système de récompense). La dopamine impacte les comportements. Elle est impliquée dans le contrôle moteur, l'attention, le plaisir, la motivation, le sommeil, la mémoire et la cognition.

Le cortex cérébral quant à lui, s'est développé plus tardivement que le striatum. Il est le berceau des fonctions nerveuses élaborées (par ex. : la mémoire et l'attention), en somme de l'intelligence. C'est notamment grâce au cortex cérébral qu'Homo Sapiens a évolué en multipliant ses chances de survie via notamment la fabrication d'outils.

Si le striatum et le cortex cérébral ont été les alliés d'Homo puis d'Homo sapiens pendant des millions d'années, pourquoi posent-ils problème aujourd'hui ? D'une part, nous retrouvons un striatum qui est dans une quête de satisfaction immédiate tout en voulant toujours plus (habituation hédonique). D'autre part, nous retrouvons le cortex cérébral qui permet de répondre aux besoins primitifs du striatum. Sauf qu'à force d'aller de plus en plus loin, une société de pléthore s'est instaurée : surconsommation, surproduction qui, comme le souligne le GIEC, ont des impacts majeurs (et dramatiques) sur l'émission de gaz à effet de serre.

Le levier de la motivation

Toutefois, cela n'est pas une fatalité. Pour Bohler, en effet, il est possible de rééduquer le striatum en obtenant de la dopamine différemment que par la satisfaction de nos cinq instincts primaires. Pour cela, Bohler propose plusieurs voies dont le développement de la conscience et la valorisation de l'altruisme.

De façon générale, une meilleure compréhension des motivations humaines pourrait nous orienter vers d'autres leviers individuels de changement. D'un point de vue cognitif, le moteur de l'action et de la transformation humaine est la motivation. Pour mieux comprendre ses mécanismes, la théorie de l'autodétermination modélise la motivation le long d'un continuum qui oppose les motivateurs intrinsèques et extrinsèques. La motivation est extrinsèque lorsque l'action est déterminée par l'environnement extérieur (ex : récompense, autorité, pression sociale, punition), à la différence de la motivation intrinsèque qui est déclenchée par le plaisir et l'intérêt que l'individu porte à la réalisation de l'activité elle-même, en dehors de toute forme de récompense. Ce modèle appliqué à la transition écologique suggère que le changement humain peut être stimulé extrinsèquement (ex : diminuer son empreinte écologique pour obtenir une récompense ou éviter une sanction), de façon plus ou moins intégrée (ex : diminuer son empreinte pour ne pas s'exposer à des reproches, éviter la culpabilité), ou de façon intrinsèque (ex : diminuer son empreinte pour être en cohérence avec ses valeurs personnelles, avec plaisir et sens, sans attendre de contrepartie). Plusieurs décennies de recherche en psychologie de la motivation montrent que l'individu est plus efficace et performant (ex : apprentissage, réussite scolaire, créativité, productivité, engagement au travail) lorsque sa motivation est intrinsèque. De la même manière, la transformation écologique est probablement plus efficace et durable lorsqu'elle est motivée intrinsèquement, guidée par des valeurs individuelles.

S'accomplir dans la transition écologique

La théorie de l'autodétermination est orientée par une finalité d'accomplissement de soi, qui propose une vision de l'humain qui peut être qualifiée d'individuelle, voire individualiste. Ce n'est peut-être pas un hasard quand on réalise qu'il s'agit d'une théorie américaine (société connue comme ayant

le score d'individualisme le plus élevé au monde sur les échelles de profil culturel). Le modèle japonais de l'ikigai propose une autre vision de l'humain : ici, l'accomplissement de soi (sens de la vie, ou raison d'être) est réputé pouvoir être atteint lorsque quatre composantes sont réunies (Figure 1) : Ce pour quoi je suis doué, Ce pour quoi je suis payé, Ce que j'aime et Ce dont le monde a besoin.

Alors que la théorie américaine de l'autodétermination place les aspirations intrinsèques (Ce que j'aime) comme la finalité la plus élevée, le modèle de l'ikigai suggère que l'accomplissement peut aller encore plus loin en s'inscrivant dans une finalité altruiste (Ce dont le monde a besoin). En ces termes, la transition écologique semble pouvoir s'inscrire encore plus naturellement dans la trajectoire de l'accomplissement humain.

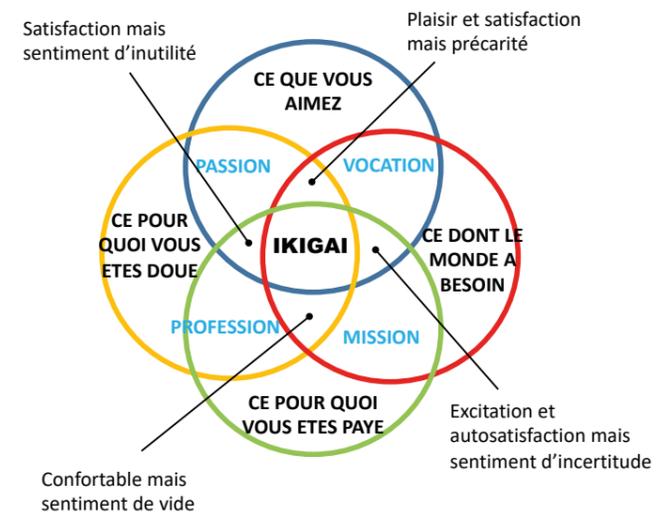


Figure 1. Le modèle japonais de l'accomplissement de soi (Ikigai).

La transition écologique, un moteur d'engagement

Ces deux théories ont en commun de viser un accomplissement à long terme, au-delà de la simple recherche de plaisir à court terme. En cela, elles s'inscrivent dans le courant de l'eudémonisme, par opposition à l'hédonisme. Alors que l'hédonisme correspond à la recherche d'émotions positives et l'évitement d'émotions négatives, l'eudémonisme propose une vision plus complexe du bien-être, qui ne se limite pas à la seule perception des désirs

individuels (la vie vécue) mais accueille aussi les éventuelles émotions négatives pour pouvoir progresser vers la réalisation de son plein potentiel (la vie pensée). Dans une perspective eudémoniste, la transition écologique, dans l'absolu, n'est ni un obstacle au bien-être, ni une contrainte interférant avec les projets humains ; elle peut même être vue comme un moteur d'engagement de l'humain vers une vie accomplie.

Le changement n'est cependant pas du ressort de l'individu uniquement. L'engagement personnel peut tout au plus contribuer à 25% de la baisse nécessaire des émissions de gaz à effet de serre. L'engagement doit donc être collectif. Si le concept d'entreprise altruiste semble irréaliste dans le paradigme économique dominant, on assiste cependant à l'émergence d'organisations qui ne sont pas tournées vers un objectif de profit, qui placent leurs missions et leur finalité bien au-delà de la variable économique, et qui veillent activement à avoir un impact positif sur le monde. Par exemple,

les entreprises dites Opale sont caractérisées par leur gouvernance, leur structure organisationnelle et managériale entièrement au service de leur raison d'être évolutive. Ce fonctionnement atypique a fait ses preuves dans des organisations de tous types, toutes tailles et tous secteurs et peut être considéré comme un modèle d'avenir. Ces mouvements organisationnels suscitent des évolutions du cadre légal (ex : loi PACTE, 2019) pour inciter les entreprises à introduire dans leurs statuts une raison d'être s'inscrivant dans l'intérêt général, respectant les enjeux sociaux et environnementaux, et mettant en place une gouvernance spécifique pour assurer le suivi de cette raison d'être. Ces évolutions, même si elles s'inscrivent dans un temps long, nous semblent aller dans le sens des aspirations individuelles, des attentes sociétales, et bien sûr de l'urgence écologique.

POUR ALLER PLUS LOIN | 🔍

- Bohler, S. (2019). *Le Bug humain*. Robert Laffont.
- Getz, I., & Marbacher, L. (2019). *L'entreprise altruiste*. Albin Michel.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
- Martin, N. (2016). *Les âmes sauvages*. La Découverte.
- Piron, S. (2018). *L'Occupation du monde*. Zones Sensibles.
- Piron, S. (2020). *L'Occupation du monde : Tome 2, Généalogie de la morale économique (1^{ère} édition)*. Zones Sensibles Editions.

3. L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

De la contrainte vers l'opportunité

Dans des contextes de plus en plus exigeants, il est souvent difficile pour les responsables d'entreprise de s'engager durablement dans la transition écologique. En sortant de la crise sanitaire, dans un monde sous tension, se soucier des thématiques environnementales n'est pas nécessairement la priorité du monde industriel tant que l'incertitude économique perdurera. De plus, les entreprises ont souvent vécu comme contrainte la mise en place des normes et des réglementations dans ce domaine.

Dans l'étude « Dirigeants et climats » menée en 2020 par le lab - BPI France, 80% des dirigeants interrogés estimaient que le changement climatique était une urgence et 67% disent que leur conviction personnelle est leur motivation principale pour adapter leur entreprise aux enjeux climatiques et environnementaux. L'adaptation de leur entreprise serait vécue comme une contrainte par 10% d'entre eux et 23% mettent en avant les opportunités.

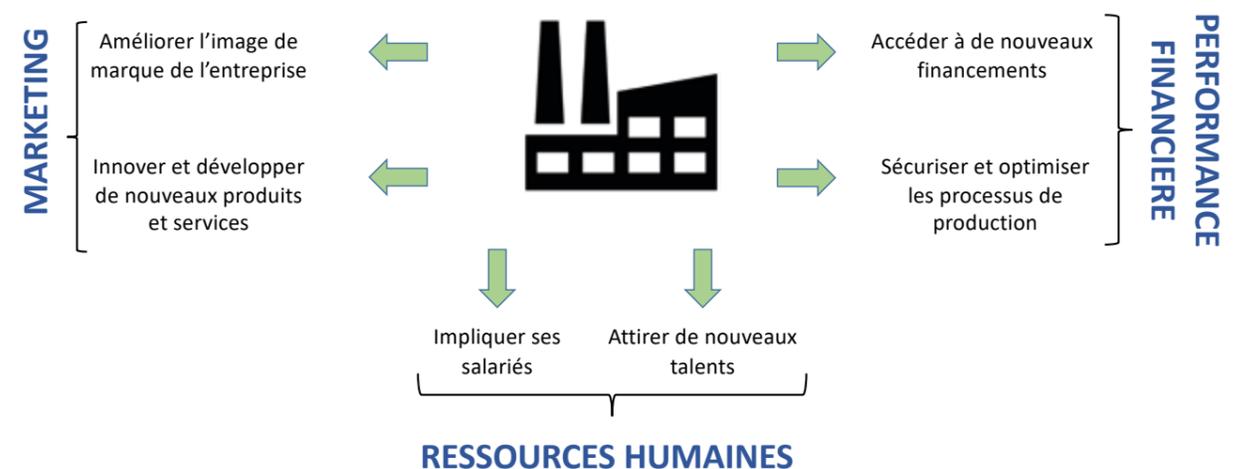
En effet, la transition écologique peut être aussi appréhendée comme source d'opportunités dans différents domaines : marketing, performance financière, ressources humaines...

Développer la « green innovation »

La transition écologique est un terrain fertile à l'innovation afin de créer des nouveaux produits ou services. L'initiative Green Tech Innovation en est un des exemples français. Cette communauté rassemble plus de 200 start-up et PME innovantes qui développent de nouveaux produits, services et usages liés à la transition écologique. Les champs d'application sont nombreux et variés : économie circulaire, décarbonation, efficacité énergétique...

Des entreprises de toutes tailles et de tous pays se sont engagées dans cette stratégie permettant de développer de nouvelles opportunités marketing tout en améliorant l'image de marque. Cela peut déboucher sur la création de produits adaptés. Par exemple, la suppression des pailles en plastique a amené des initiatives de développement de paille avec de nouveaux matériaux tels que les algues, le blé ou la canne à sucre. Dans le domaine industriel, les initiatives sont également nombreuses. On peut citer l'entreprise Kemica Coatings qui a développé un procédé de pulvérisation électrostatique d'une nouvelle résine, sans solvant, à durcissement rapide et polymérisable à froid. De nouveaux services comme ceux liés aux mobilités urbaines sont aussi largement développés.

Les opportunités liées à la transition écologique





La communauté du Coq Vert

La communauté du coq vert a été créée par l'ADEME et le ministère de la transition écologique. L'objectif de cette communauté est de regrouper des responsables d'entreprises (TPE, PME et ETI) convaincus de la nécessité d'agir et ayant déjà engagé la transition environnementale et énergétique dans leur entreprise. La communauté est un lieu d'échange de bonnes pratiques, d'émulation collective et de partage d'initiatives. Afin d'intégrer cette communauté, le dirigeant d'entreprise doit répondre à différents critères :

- être un producteur d'énergies renouvelables, celles-ci devant représenter plus de la moitié des énergies produites ;
- développer ou fournir des solutions technologiques, industrielles ou organisationnelles aux entreprises en matière de transition écologique ;
- faire l'objet d'une décision conjointe de Bpifrance et de l'ADEME.

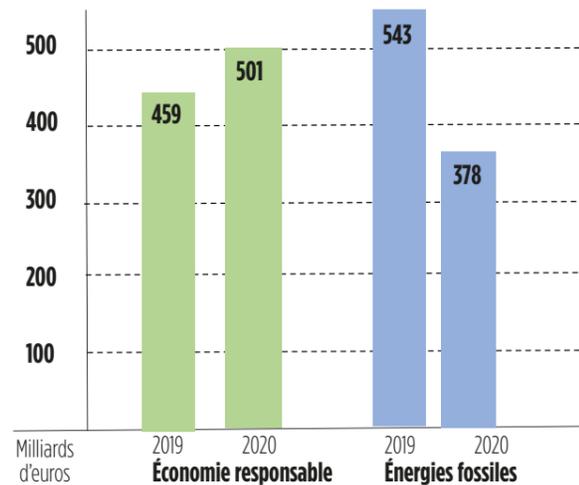
Les acteurs s'engagent alors à être présents pour différentes activités comme la mise en relation d'entreprises engagées ou la participation à des événements de Bpifrance.

Accéder à la finance durable

La finance durable, appelée aussi finance verte ou finance responsable, est un ensemble de pratiques financières qui allient rentabilité et prise en compte des enjeux de développement durable, et donc de la transition écologique.

A l'instar de l'initiative Green Tech Technologies, le label Greenfin a été développé afin de mettre en avant les fonds d'investissements ayant adopté une politique en phase avec un développement durable, et transparente dans des domaines très divers comme le transport propre, la gestion des déchets ou le contrôle de la pollution. Cela permet aux investisseurs d'orienter leurs opérations vers les entreprises partageant leurs valeurs. A ce jour, 80 fonds ont été labellisés représentant 20 milliards d'euros. Cette tendance de la finance durable doit entraîner les entreprises à s'inscrire dans cette démarche en leur ouvrant la porte à de nouveaux investisseurs. De plus, la prise en compte des engagements liés à la transition écologique devient un critère de sélection pour les investisseurs particuliers.

Evolution des investissements mondiaux dans l'économie responsable et les énergies fossiles
Source : Institut français du pétrole et des énergies nouvelles



Un enjeu pour les ressources humaines

Travailler dans une entreprise qui s'engage dans la transition écologique devient un critère de choix non négligeable pour les salariés en place et pour les futurs recrutés.

Une enquête CSA réalisée pour LinkedIn et l'ADEME en 2021 souligne que 88% des salariés pensent que la transition écologique est un sujet important pour l'entreprise. 71% des salariés agissent personnellement en faveur de la transition écologique dans leur environnement professionnel. Il s'agit alors de mettre en pratique des « éco-gestes » tels que le tri des déchets ou la réduction des documents imprimés. Selon cette étude, de nombreux salariés souhaitent être formés aux enjeux de la transition écologique. Cependant, la plupart des formations proposées se limitent aux comportements responsables et n'abordent pas les évolutions profondes attendues.

POUR ALLER PLUS LOIN |



- lelab.bpifrance.fr/Etudes
Le site Bpifrance Le Lab présente les résultats de l'étude consacrée à la perception des dirigeants de PME et d'ETI face à l'urgence climatique.
- www.ademe.fr
Le site de l'ADEME dans sa rubrique presse présente l'enquête CSA pour LinkedIn et l'ADEME concernant l'engagement des salariés dans la transition écologique.

4. POCHECO, UNE PME ENGAGÉE DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Muriel Davies, Enseignante-chercheuse, CESI École d'Ingénieurs
Echange avec Kevin Franco et Edouard Sellier, Pochecho.

La PME Pochecho

Pochecho, pour Pochette Economique, est une PME du nord de la France que rien ne prédestinait à être pionnière dans la transformation écologique de l'industrie. Fondée en 1928 à Roubaix, fabriquant du papier et des fournitures de bureau, elle s'installe dans les années 70 à Forest sur Marquès (59). Elle se spécialise à peu près à la même époque dans l'enveloppe de gestion et la mise sous pli pour de grands donneurs d'ordres. Aujourd'hui, Pochecho, malgré l'érosion du courrier postal, fabrique encore dans ses ateliers 800 000 enveloppes par an et emploie 35 personnes à cette activité soit 55% de l'effectif.



L'entreprise Pochecho : bâtiment à isolation bois, chemin pour les pompiers non bitumé, et omniprésence de la végétation.

Pochecho, pionnier dans la transition écologique

Ce qui rend Pochecho exemplaire aujourd'hui, c'est son efficacité écologique qui s'illustre au travers de deux résultats marquants :

- Pas d'émission de gaz à effet de serre : la production emprisonne plus de CO₂ qu'elle n'en libère. En 2021, elle est même négative de plus 50 000 tonnes de CO₂.
- Forte biodiversité constatée : le site de l'entreprise est référencé par la LPO (Ligue Protectrice des Oiseaux).

Ces résultats viennent de l'organisation et des techniques mises en œuvre. Pochecho présente les caractéristiques suivantes :

- 1. Autosuffisance en eau industrielle** : les eaux d'écoulement sont récupérées et stockées. Les eaux utilisées sont traitées sur place via des bambous.
- 2. Autosuffisance en énergie renouvelable** : pour la génération de l'énergie, les toits sont équipés de panneaux photovoltaïques, la chaudière est alimentée par déchets de palette. Pour limiter la consommation, la température est régulée via des systèmes écologiques : isolation des toits par la végétation, utilisation d'un régulateur d'ambiance adiabatique...
- 3. Approvisionnements non destructeurs de l'environnement** : les encres et colles ont des formules 100% naturelles, sans solvants et sans métaux lourds. La pâte à papier provient de forêts gérées avec respect.
- 4. Déchets triés et valorisés à 100%** : les déchets sont des ressources. Les chutes de papiers servent à la fabrication de papier, les palettes non réutilisables sont broyées et alimentent la chaudière...
- 5. Perméabilité de 85% de la surface du site et de l'usine** : l'essentiel des toits est végétalisé. Seuls les espaces où circulent les camions sont couverts de bitume. La voie pompier qui entoure l'usine est en terre et cailloux. Les terres entourant l'usine sont plantées de nombreux arbres. Résultat : le sol est perméable. En 2016, le village et les terres avoisinantes ont été inondées, mais pas le site de Pochecho.
- 6. Maraichage en permaculture** : les terrains ont été analysés, dépollués par l'agromine ; la faune et la flore ont été inventoriés. Les arbres, haies, jardins, mares sont présents et entretenus en permaculture sans utilisation de produits chimiques. Trois salariés de Pochecho se consacrent à cette activité de maraichage.



Toits végétalisés ou couverts de panneaux photovoltaïques, au sein du village.

Un engagement à tous les niveaux

Ces caractéristiques ne sont pas apparues miraculeusement. Elles sont l'aboutissement de 25 ans de transformations pilotées par l'actuel dirigeant et propriétaire Emmanuel Druon.

Emmanuel Druon se voit confier la direction de l'entreprise par son père, alors propriétaire, en 1997. L'entreprise a alors environ 150 salariés, mais la situation n'est pas très bonne, que ce soit au niveau économique, écologique ou social. Emmanuel Druon constate qu'il existe un fossé énorme entre équipe dirigeante et production. Il passe alors beaucoup de temps sur le terrain, à l'usine, avec les équipes de nuit en particulier, pour comprendre la situation. Il pose deux questions aux équipes : pouvez-vous accepter de perdre votre vie à la gagner ? (NB : les produits manipulés sont toxiques) Est-ce qu'en tant que fabricant de papier nous ne sommes pas destructeur de la forêt ? Répondre à ces questions amène à poser deux règles de fonctionnement. La première règle porte sur les achats. Ces derniers doivent être faits à un juste prix pour bénéficier de matière première de bonne qualité et pour ne pas détruire de ressources. La deuxième règle porte sur la finalité des actions. Chaque dépense, chaque décision doit contribuer à améliorer les conditions de travail, le lien à l'environnement et la productivité.

De 1997 à 2003, en suivant ces règles, des projets successifs sont lancés. Ils sont peu coûteux et générateurs de victoires et d'économies. Ils portent d'une part sur les approvisionnements (pâte à papier, colles et encres), et permettent de baisser l'impact écologique de l'entreprise. Ils visent également à diminuer et améliorer la manutention et permettent d'améliorer la qualité de vie au travail. De 2003 à 2008, à partir des économies réalisées (15 M€), des projets plus lourds portant sur l'énergie et les bâtiments sont menés. Par exemple, en 2008, la première toiture végétale est créée.

A partir de 2001, avec l'arrivée d'Elodie Bia, Pocheco se lance dans des certifications qualité, sécurité, environnement et énergie. Ces certifications vont permettre de sécuriser le fonctionnement global de l'entreprise. Parallèlement aux certifications, l'habitude de véritables échanges entre service QSE et terrain est prise, habitude ancrée dans un questionnement systématique à la fois des règles et des pratiques. Ces mesures, mises en place conjointement, donnent une ossature souple à l'organisation interne de Pocheco.

Vers l'économie

En 2008, Emmanuel Druon rachète l'entreprise à son père. Il est maintenant dirigeant et propriétaire. En 2009, suite à la crise financière, des clients de Pocheco demandent d'imprimer sur leurs enveloppes « faites un geste pour la planète, passez au numérique ». L'équipe Pocheco est interpellée. Elle lance une étude en partenariat avec l'ADEME et le CNRS pour mesurer l'impact écologique de l'enveloppe. Il ressort de l'étude que l'enveloppe est moins polluante que le numérique. La principale raison qui pousse les donneurs d'ordre à passer au numérique semblerait tenir au coût du timbre, et non au coût de l'enveloppe ou à l'impact écologique. Cette aventure fait prendre conscience à l'équipe Pocheco du déclin du marché de l'enveloppe. A partir de ce moment-là, Pocheco cherche à se diversifier. L'ouverture en 2011 du cabinet Ouvert permet d'élargir la clientèle (il n'y avait qu'une vingtaine de grands donneurs d'ordre pour les enveloppes). Ce nouveau cabinet a pour but de transmettre les savoir-faire d'écologie industrielle développés par expérimentations successives chez Pocheco. Emmanuel Druon nomme cet ensemble de pratiques « économie ». D'autres diversifications suivent : création de GoPost, ouverture de la permaculture du Héron, création d'une collection de sachets pour les pharmaciens et de petits emballages pour les livraisons internet.

Plusieurs épreuves importantes ont marqué ces années de transitions. En 2003, un premier licenciement économique amène à se séparer des équipes d'encadrement et de commerciaux. Ce sera une opportunité pour diminuer fortement le poids hiérarchique et fluidifier les relations. En 2011, c'est un violent incendie qui ravage les parties logistiques. La reconstruction des locaux est réfléchiée avec les règles de l'économie : diminuer l'impact environnemental, améliorer la qualité de vie des humains et diminuer l'impact sur le milieu. Les nouveaux locaux, plus hauts sur une surface plus petite que les précédents, permettent entre autre la création d'un verger. La troisième crise a lieu en 2018. La vente d'enveloppes baisse brusquement de 60%. Très rapidement, le comité directeur comprend que pour survivre il sera nécessaire de se séparer d'une bonne partie des effectifs. C'est un deuxième plan de licenciement qui s'annonce. Le personnel est immédiatement informé, et en trois mois, la moitié des effectifs quittent l'entreprise. Ces départs se font sans compromettre la pérennité de l'entreprise tout en prenant en compte les capacités et besoins

de chaque membre du personnel. On voit ainsi que, lors de chacune des épreuves traversées, Emmanuel Druon et les équipes Pocheco restent fidèles à leur ligne de conduite.

En conclusion, Pocheco, son dirigeant et ses équipes sont bien sortis de la vision économique dominante en ne mettant plus croissance et profit comme priorités. Ils ont également peu à peu créé un nouveau rapport au monde vivant, en incluant la terre, la flore et la faune dans leurs champs de vision et de responsabilité d'industriels. En cheminant, ils ont développé une conscience plus profonde de l'impact de chacune de leurs actions. Emmanuel Druon a aligné son action de dirigeant à ses valeurs, mais il a aussi cherché à répondre à ce dont le monde avait besoin. Il nous semble donc que Pocheco fait partie de ces organisations émergentes à la philosophie altruiste, qui veillent à avoir un impact positif sur le monde. Leur expérience, dans son contenu comme dans sa temporalité, nous montre qu'il est possible de devenir efficace d'un point de vue écologique, mais que cela demande une évolution profonde.



Tour vivante pour stockage d'eau, et borne de rechargement électrique pour voitures.

POUR ALLER PLUS LOIN |



- Druon, E. (2012). *Économies : Entreprendre et produire autrement*. PEARSON.
- Druon, E., & Colibris. (2015). *Le syndrome du poisson lune : Un manifeste d'anti-management*. Actes Sud.
- Druon, E., & Dorval, R. (2020). *Économie 2 : 100 entreprises s'engageant*. Actes Sud.
- Sellier, E., & Marty, M. (2020). *Engager son entreprise dans la transition*. Actes Sud.

5. LA RSE, RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Patrick Mégange, Enseignant responsable pédagogique, CESI École d'Ingénieurs

La RSE : la voie de la transition écologique et sociétale pour une Croissance Verte

A l'aube de ce 21^{ème} siècle, un nouveau modèle économique de société émerge qui allie progrès économique, écologique et humain. Cette stratégie de développement doit s'amplifier dans ces périodes de crises sanitaires, climatiques et sociétales.

Il nous faut transformer notre modèle économique et social pour une Croissance Verte. L'OCDE définit la Croissance Verte « comme la promotion de la croissance économique et le développement tout en veillant à ce que les actifs naturels continuent de fournir les ressources et services environnementaux dont dépend notre bien-être ».

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) se définit par la Commission Européenne « comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Elle s'inscrit dans cette voie de la transition économique, sociale et environnementale. Elle est la contribution des entreprises aux enjeux du Développement Durable.

Historiquement défini en 1987 à l'ONU par madame Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien, le Développement Durable est « un Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Intégrer la RSE dans l'entreprise

Pour les entreprises, intégrer la RSE, c'est donc répondre aux trois enjeux du Développement Durable :

1. Être viable : répondre aux besoins des habitants de la planète

2. Être vivable : contribuer à vivre ensemble sans compromettre les besoins futurs de la planète

3. Être équitable : lutter contre les inégalités et la pauvreté en respectant la dignité humaine

Une entreprise qui met en œuvre dans son modèle stratégique la responsabilité sociétale, contribuera à avoir un impact positif sur la société tout en visant à garantir la viabilité de son modèle économique.

Pour les entreprises, intégrer le Développement Durable, c'est donc prendre en compte et mesurer des enjeux stratégiques et opérationnels tout en visant à contribuer à leur développement économique pour :

- garantir une meilleure compétitivité ;
- fidéliser leurs clients ;
- accroître leur potentiel d'innovation ;
- valoriser leur image ;
- motiver et mobiliser leur personnel par leur engagement dans une politique sociale et environnementale ;
- améliorer leur maîtrise des risques et des coûts en matière sociale et environnementale ;
- optimiser leurs connaissances et compréhension des marchés grâce au développement de leurs échanges et de la communication avec les autres acteurs et partenaires.

La norme ISO 26000

Toutes les entreprises peuvent mettre en œuvre une démarche RSE quelle que soit leur taille, leur secteur d'activité ou leur statut.

Pour mener à bien cette démarche RSE, la norme ISO 26000 (2010) a été élaborée et donne les lignes directrices. Elle définit le périmètre de la RSE autour de 7 questions centrales, 7 parties prenantes, 7 principes. Ce fameux chiffre 7 qui revêt pour beaucoup un sens sacré et qui symbolise la totalité de l'Univers...

LES 7 QUESTIONS CENTRALES DE LA RSE

1. La gouvernance de l'organisation
2. Les droits de l'homme
3. Les relations et conditions de travail
4. L'environnement
5. La loyauté des pratiques
6. Les questions relatives aux consommateurs
7. Les communautés et le développement local

LES 7 PARTIES PRENANTES DE LA RSE

1. Les actionnaires
2. Les clients
3. Les salariés
4. Les fournisseurs
5. La société civile
6. Les concurrents
7. L'environnement naturel

LES 7 PRINCIPES DE LA RSE

1. Redevabilité
2. Transparence
3. Comportement éthique
4. Reconnaissance des intérêts des Parties Prenantes
5. Respect du principe de légalité
6. Prise en compte des normes internationales du comportement
7. Respect des droits de l'Homme

Pour chacune de ces questions centrales, la norme ISO 26000 présente des domaines d'actions qui permettent de mettre en place le plan de développement nécessaire. Ce déploiement sera porté par les différentes parties prenantes de l'entreprise. Une « partie prenante » est selon la norme ISO 26000 « un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou les activités d'une organisation ». La norme 26000 identifie 7 parties prenantes.

La norme ISO 26000 met en avant 7 principes de la responsabilité sociétale pour une gouvernance responsable. Ces 7 principes sont destinés à orienter les entreprises, en incluant les parties prenantes, dans leurs orientations en étant sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux. Ces principes constituent alors le socle de référence sur lequel s'appuie l'entreprise dans son développement et dans sa gestion quotidienne.

La loi Pacte

Ce principe de gouvernance responsable a été inscrit dans la loi française. En effet, depuis le 22 mai 2019, la France a fait adopter une « réglementation RSE » : la loi PACTE, Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises.

Elle précise comme première mesure obligatoire que l'objet social de l'entreprise ne se limite plus à la recherche du seul profit mais que la société « est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Toutes les entreprises doivent donc identifier leurs enjeux sociaux et environnementaux et s'assurer qu'ils sont bien pris en compte dans les décisions stratégiques et dans les actions quotidiennes de l'organisation.

Avec cette mesure, la loi PACTE rend obligatoire la mise en place d'une réflexion et d'une démarche RSE au sein d'une entreprise.

La loi Pacte offre la possibilité, aux organisations qui le souhaitent, d'aller plus loin en matière de responsabilité sociétale. Elle leur permet, notamment, d'inscrire une « raison d'être » dans leurs statuts et d'adopter un nouveau modèle, celui de « société à mission ».

Pour prétendre à cette qualité, l'entreprise doit associer sa raison d'être à un ou plusieurs objectifs environnementaux et sociétaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

Cette nouvelle réglementation traduit la place de plus en plus importante que tient la RSE dans les préoccupations des entreprises. Pour donner un cadre à ces objectifs, les entreprises peuvent également s'inspirer des 17 objectifs du Développement Durable, mis en place par les Nations Unies pour un développement économique et social, soucieux de respecter les populations et la planète.

La RSE, après s'être développée comme une démarche volontaire, s'inscrit à travers ces cadres législatifs et réglementaires, comme la voie de la transition écologique et sociétale pour la Croissance Verte.

POUR ALLER PLUS LOIN |



- economie.gouv.fr
Le site présente la démarche RSE ainsi que la loi Pacte
- novethic.fr
Le site de Novethic décrit les grands principes de la RSE

6. LA SOCIÉTÉ SGD PHARMA S'ENGAGE DANS LA RSE

SGD Pharma, leader mondial de l'emballage pharmaceutique en verre

SGD Pharma est un groupe d'origine française, anciennement filiale de Saint-Gobain. L'entreprise est spécialisée dans la fabrication d'emballage en verre pour l'industrie pharmaceutique. Le groupe possède cinq usines de production en Europe et en Asie. En France, le groupe est implanté à Saint-Quentin-Lamotte (80) et à Sucy-en-Brie (94). SGD Pharma définit sa mission comme ceci : « Améliorer et protéger la santé des patients, en fournissant à nos clients de l'industrie pharmaceutique un emballage primaire en verre de haute qualité, fiable et innovant ».

Pour réussir cette mission, l'entreprise s'appuie sur trois axes : l'innovation, une politique qualité déployée sur l'ensemble des processus et le développement durable. Pour développer ce dernier point, le groupe a décidé de le structurer en s'appuyant sur une démarche RSE.

Le développement de la RSE chez SGD Pharma

La stratégie RSE du groupe est basée sur les objectifs du développement durable définis par les Nations Unies afin de proposer un avenir responsable aux parties prenantes de l'entreprise. Cette stratégie s'appuie sur trois axes : le social, les valeurs et l'impact environnemental. Les engagements du groupe sont présentés et publiés annuellement dans le rapport RSE. La stratégie RSE de l'entreprise est supervisée par le CEO, Christophe Nicoli. Elle est partagée et déployée par les membres du comité exécutif, sous la responsabilité du directeur Qualité et RSE du groupe, Laurent Millet.

L'axe social

Dans sa politique RSE, SGD Pharma souhaite mettre l'humain au centre de ses priorités. Cela se traduit par la mise en place d'actions qui protègent les employés et favorisent leur développement personnel.

Un plan d'actions est développé pour que toutes les parties prenantes évoluent dans un environnement sûr et sain.



L'axe social se décline alors en différents chapitres :

- Le management de la santé et de la sécurité avec des objectifs comme « zéro accident » et « zéro maladie professionnelle » ;
- La formation et le management des carrières avec la volonté d'attirer de nouveaux talents et de développer les ressources humaines actuelles ;
- Le dialogue social et la diversité avec, par exemple, la promotion de l'égalité homme/femme dans l'entreprise.

Les valeurs de l'entreprise

Le deuxième axe de la politique RSE de l'entreprise s'appuie sur des standards éthiques élevés afin de favoriser les pratiques en interne et en externe en accord avec les valeurs de l'entreprise. Cet axe s'appuie sur les valeurs suivantes :

- Qualité de service et compétitivité, en intégrant notamment la politique qualité et le management de la supply chain ;
- Ethique de l'entreprise ;
- Achats responsables.

L'impact environnemental

L'impact environnemental est le troisième axe sur lequel s'appuie la politique RSE de SGD Pharma. Il permet de définir des objectifs clairs à long terme concernant la consommation d'énergie, les émissions de CO₂, l'optimisation de l'utilisation des ressources et la gestion des déchets.

Les sujets abordés dans cet axe sont :

- La consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre ;
- La réutilisation, les déchets et l'eau ;
- La prévention des pollutions locales et accidentelles.



SGD Pharma, usine de Saint-Quentin-Lamotte (80)



2

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE